

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة أمحمد بوقرة بومرداس



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير  
مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم

شعبة: العلوم الاقتصادية  
تخصص: الادارة التسويقية

التسويق الاقليمي كمنهج استراتيجي لتدعيم الجاذبية للأنشطة الاقتصادية  
دراسة تطبيقاته في الجزائر مقارنة ببعض الدول

تحت إشراف:

أ.د. مجيد شعبان

الطالب (ة):

بوناب سامية

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلوناس عبد الله
مقررا	جامعة بومرداس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مجيد شعباني
ممتحنا	جامعة بومرداس	أستاذ محاضر قسم أ	د. دروازي ياسمين
ممتحنا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ محاضر قسم أ	د. لحرش الطاهر
ممتحنا	جامعة البويرة	أستاذ محاضر قسم أ	د. أوكيل رابح
ممتحنا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر قسم أ	د. هباش فارس

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة كيفية مساهمة المنهج الاستراتيجي للتسويق المطبق على الإقليم (بلد أو جزء منه) في تعزيز جاذبيته الاقتصادية، الموضوع الذي فرض نفسه كحقل جديد للبحوث العلمية والممارسات الميدانية نتيجة المنافسة المتزايدة بين الأقاليم لتعزيز قدرتها على الحفاظ أو اغتنام فرص تطوير حصصها من الاستثمارات الوطنية والأجنبية المولدة لفرص العمل والقيمة المضافة بشكل دائم؛ وانعكاس ذلك على التنمية الإقليمية وتحسين نوعية حياة المقيمين. وقد تم تسليط الضوء على مختلف المفاهيم والأدوات التسويقية التي تستدعي تكييفها مع خصوصيات الإقليم مثل التشخيص الإقليمي المشترك بين الفاعلين الرئيسيين لتحديد مزاياها البارزة مقارنة بالمنافسين وتحديد أهدافه وطموحه، التجزئة للسوق الإقليمي بغرض الاستهداف واختيار التموقع، تكوين وترويج العرض الإقليمي، إدارة علامة وصورة الإقليم، الاتصال الداخلي من أجل التعبئة الجماعية لتحقيق أهدافهم.

أما بالنسبة للدراسة الميدانية، فتم التعرض فيها لتقييم الجاذبية الاقتصادية وممارسات التسويق الإقليمي في الجزائر لتطوير الاستثمارات مقارنة بتركيا كتجربة ناجحة بفضل تنافسية عرضها المتعلق بفرص الاستثمار دوليا؛ والمغرب كوجهة منافسة لاستقطاب "IDE". وأوضحت المقارنة أن تركيا والمغرب يعرضان تنافسية أفضل في مختلف مؤشرات الجاذبية المدروسة مقارنة بالأداء الضعيف بالنسبة للجزائر في معظمها، كما حققتا أشواطاً متقدمة في البحوث والتكوين والممارسات الميدانية للتسويق الإقليمي على المستويين الوطني والجهوي؛ وانعكس ذلك على تموقعهما ومرئيتيهما دوليا بشكل أفضل مقارنة بالجزائر. وهذا ما يستدعي التغيير الجذري في ذهنيات الفاعلين في البلد لتدارك التأخر والانتقال للاهتمام بثقافة تسويق فرص الاستثمار في البلد وطنيا ودوليا، من أجل الاهتمام أكثر بتكوين واقتراح عروض أكثر استهدافا وتنافسية دوليا والترويج لها لتعزيز جاذبيته الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الإقليمي؛ الجاذبية الاقتصادية؛ تنافسية بيئة الأعمال؛ المنهج الاستراتيجي للتسويق الإقليمي؛ التشخيص الإقليمي؛ العرض الإقليمي؛ الفاعلين في الإقليم؛ الاستهداف؛ التموقع الإقليمي؛ صورة الإقليم.

## Résumé:

Cette recherche vise à étudier la contribution de la démarche stratégique du marketing appliqué au territoire à renforcer son attractivité économique. Ce thème s'est imposé comme un nouveau champ de recherches scientifiques et des pratiques sur terrain, en raison de la concurrence accrue entre les territoires afin d'améliorer leurs capacités de maintien ou de saisi des opportunités pour développer leurs parts d'investissements nationales et étrangères générant ainsi des emplois permanents et de la valeur ajoutée, et son impact sur le développement territorial et l'amélioration de la qualité de vie des résidents. Dans cette étude, on a exposé les différents outils et notions de marketing nécessitant l'adaptation aux spécificités du territoire, telles que le diagnostic territorial partagé entre les principaux acteurs afin de déterminer ses avantages significatifs par rapport aux concurrents, puis définir ses objectifs et ambitions, ensuite segmenter le marché territorial pour cibler, choisir son positionnement, construire et promouvoir l'offre territoriale, management de la marque et de l'image du territoire, la communication territoriale interne afin de se mobiliser collectivement pour atteindre leurs objectifs.

Concernant l'étude pratique, on a essayé d'évaluer l'attractivité économique et les pratiques de marketing territorial en Algérie pour développer les investissements en comparaison à la Turquie, comme expérience réussie grâce à son offre compétitif à l'international des opportunités d'investissements, et le Maroc comme destination concurrente pour attirer les "IDE". L'étude a montré que la Turquie et le Maroc offrent une compétitivité dans les différents indicateurs d'attractivité étudiés par rapport aux faibles performances de l'Algérie concernant la plupart de ces indicateurs. Aussi bien que, les deux pays ont réalisés des progrès avancés dans les pratiques sur terrain aux niveaux national et régional, ce qui reflète leurs positionnements et leurs visibilités à l'international comparativement à l'Algérie. Ce qui appelle à des changements sérieux dans l'état d'esprit de nos responsables et acteurs territoriaux et le passage à la culture de commercialisation des opportunités d'investissements dans le pays afin de prêter plus d'attention pour construire et proposer des offres ciblées et compétitives, ce qui conduira à améliorer l'environnement des affaires et l'attractivité économique.

**Les mots clés:** marketing territorial; attractivité économique; compétitivité de l'environnement des affaires; démarche stratégique du marketing territorial; le diagnostic territorial; l'offre territoriale; les acteurs territoriaux; image du territoire; ciblage ; positionnement du territoire.

**Abstract:**

This research aims to study the contribution of the territorial marketing strategic approach to reinforce its economic attractiveness. This theme has emerged as a new field of scientific research and practices, due to the increased competition between territories in order to improve their capacity to maintain or seize opportunities to develop domestic and foreign investment, generating permanently employment and added value, which have an impact in territorial development and improvement of the life quality of residents. The various marketing tools and notions requiring adaptation to the specificities of the territory have been treated, such as the shared territorial diagnosis between the main actors in order to determine its significant advantages over the competitors and then define its objectives and ambitions, the territorial market segmentation for targeting and positioning, construct and promote the territorial offer, territorial branding and image, internal territorial communication to mobilize collectively to achieve their objectives.

Concerning the practical study, we tried to evaluate the economic attractiveness and the territorial marketing practices in Algeria to develop the investments in comparison with Turkey as a successful experience by dint of its international competitive offer concerning the opportunities of investments, and Morocco as a competing destination for attracting "FDI". The study showed that Turkey and Morocco also offer a better competitiveness in the different indicators of attractiveness studied compared to Weak performance for Algeria on most of these indicators. Again, they have made advanced progress in field practices at the national and regional levels, reflecting their international positioning and visibility compared to Algeria. This calls for serious changes in the state of mind of our territorial actors and the transition to Marketing culture of investment opportunities in the country, In order to give greater attention to construct and propose more targeted and competitive offers internationally, which will lead to a better business environment and economic attractiveness.

**The key words:** territorial marketing; economic attractiveness; business environment competitiveness; strategic approach of territorial marketing; territorial diagnosis; territorial actors; territorial image; territorial offer; targeting, territorial positioning.

# التشكرات

بعد حمد الله - سبحانه وتعالى - وشكركم ، والصلاة والسلام على نبيه

"محمد" - صلى الله عليه وسلم -

أتقدم بخالص شكري ، وعظيم تقديري إلي:

المشرف الفاضل الأستاذ الدكتور "شعبان بن محمد" الذي دعمني بتوجيهاته القيمة

ومعارفه الثمينة فجزاه الله خير جزاء ؛

الاساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذا البحث وإثراء مضمونه؛

شكراً جزيلاً لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو من بعيد

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي :

إلى من هما قدوتي ومثلي الأعلى، الوالدين الكريمين، حفظهما الله؛

إلى رفيق دربي، حفظه المولى ورحمته: زوجي "عبد الحكيم"

إلى ولداي: اريس امين وتسنيم حفظهما الله

إلى من شاركوني دفء العائلة: إخوتي الأحياء حفظهم الله

إلى روح إخوتي الذين فقدتهم خلال إنجاز هذه الأطروحة

رحمهم الله وأسكنهم فسيح جنانه

والإهداء الأكبر

إلى كل من علمني وإلى من يعملون من أجل العلم والمعرفة.

الفهارس

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
-	ملخص
-	التشكرات
-	الامداء
I	الفهارس
V-II	فهرس المحتويات
IIV-VI	فهرس المختصرات
IIIV-IX	فهرس الجداول
X-XI	فهرس الأشكال
XII	فهرس الملاحق
ب- ي	مقدمة عامة
[12-64]	الفصل الأول: مفهوم الجاذبية ومكانتها في ظل الانتعاج الاقتصادي دوليا
12	تمهيد
13	المبحث الأول: ماهية الجاذبية: المفهوم والخصائص والأبعاد
13	المطلب الأول: مفهوم الإقليم والجاذبية الإقليمية
17	المطلب الثاني: خصائص الجاذبية
20	المطلب الثالث: الجاذبية كمفهوم متعدد الأبعاد
24	المبحث الثاني: بروز سياسات الجاذبية في ظل العولمة
24	المطلب الأول: ظهور وتوسع انتشار سياسات الجاذبية
34	المطلب الثاني: تزايد حركة انتقال الأنشطة وعوامل الإنتاج مع اشتداد الصراع التنافسي لاستقطابها
41	المبحث الثالث: التحليل النظري والتطبيقي لمحددات توطن الأنشطة الاقتصادية
41	المطلب الأول: التحليل النظري لمحددات توطن الأنشطة الاقتصادية
50	المطلب الثاني: محاولات التنظير المفسرة للاستثمار في الخارج
55	المطلب الثالث: الدراسات الميدانية حول محددات التوطن أو عوامل الجاذبية
64	خلاصة الفصل
[66 - 107]	الفصل الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال
66	تمهيد



67	<b>المبحث الأول: المؤشرات العامة للتنافسية كأداة المقارنة المرجعية بين الأقاليم</b>
67	المطلب الأول: تداخل مفهومي التنافسية والجاذبية
68	المطلب الثاني: الطبعة السنوية للتنافسية العالمية "WCY"
71	المطلب الثالث: مؤشر التنافسية العالمية "GCI"
76	<b>المبحث الثاني: مؤشرات التنافسية الجزئية والخاصة بمحيط الأعمال</b>
76	المطلب الأول: مؤشر تنافسية الأعمال (BCI)
78	المطلب الثاني: مؤشر سهولة ممارسة الأعمال
82	المطلب الثالث: مؤشر إدراك الفساد "CPI"
84	المطلب الرابع: مؤشرات التنافسية الضريبية والحرية الاقتصادية وجاهزية الحكومة الإلكترونية
86	<b>المبحث الثالث: مؤشرات الجاذبية للاستثمارات الأجنبية المباشرة ومؤشرات الجاذبية المتعلقة بالصورة</b>
87	المطلب الأول: مؤشرات الجاذبية لـ "IDE" الصادرة عن المنظمات غير الرسمية
89	المطلب الثاني: مؤشرات الجاذبية لـ "IDE" الصادرة عن الأونكتاد كمنظمة رسمية "UNCTAD"
93	المطلب الثالث: مؤشرات الجاذبية المتعلقة بالصورة
98	<b>المبحث الرابع: محاولة التقييم للمؤشرات التي تم التعرض لها واستعمالاته</b>
99	المطلب الأول: اختبار الارتباط بين مختلف المؤشرات والتصنيفات للدول
101	المطلب الثاني: الانتقادات الموجهة لهذه المؤشرات
103	المطلب الثالث: اهتمام الدول بهذه المؤشرات كأدوات المقارنة المرجعية وظهور لوحة قيادة الجاذبية
107	<b>خلاصة الفصل</b>
[109-166]	<b>الفصل الثامن: ماهية التسويق الإقليمي وخصائصه تطبيقاته</b>
109	<b>تمهيد</b>
110	<b>المبحث الأول: تطور التسويق الإقليمي وماهيته</b>
110	المطلب الأول: تطور مفهوم التسويق داخل المؤسسة وتوسع تطبيقاته
117	المطلب الثاني: التطور التاريخي لمصطلح ومفهوم التسويق الإقليمي
121	المطلب الثالث: ماهية التسويق الإقليمي
129	<b>المبحث الثاني: خصائص التسويق الإقليمي وجمود تكييفه تطبيق المفاهيم التسويقية على الأقاليم</b>
129	المطلب الأول: خصائص التسويق الإقليمي
134	المطلب الثاني: الميزج التسويقي الإقليمي
143	المطلب الثالث: تسويق الصورة وإدارة علامة الأقليم
149	<b>المبحث الثالث: تداخل التسويق الإقليمي مع أدوات إدارة الأقاليم الجديدة وعلاقته بالأنواع الأخرى</b>

150	المطلب الأول: الحوكمة الاقليمية
152	المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي الاقليمي
157	المطلب الثالث: علاقة التسويق الاقليمي بالأنواع الأخرى للتسويق
166	خلاصة الفصل
[220- 168]	<b>الفصل الرابع: منهج التسويق الاقليمي الاستراتيجي</b>
168	تمهيد
169	المبحث الأول: الأسس والفاعلين في المنهج الاستراتيجي للتسويق الاقليمي
169	المطلب الأول: أسس التسويق الاستراتيجي المطبق على الأقاليم
173	المطلب الثاني: الفاعلين في تسويق الاقليم
178	المطلب الثالث: مراحل منهج التسويق الاستراتيجي الاقليمي وأهمية مرحلة التحضير لإطلاق المنهج
183	<b>المبحث الثاني: ماهية التشخيص الاقليمي: الأهداف والمحتوى والطرق المعتمدة</b>
183	المطلب الأول: ماهية التشخيص الاقليمي ومفهوم الرأس مال الاقليمي
187	المطلب الثاني: محتوى التشخيص الاقليمي
192	المطلب الثالث: طرق تشخيص العرض الاقليمي
205	<b>المبحث الثالث: الخيارات الاستراتيجية واعداد المزيج التسويقي الاقليمي</b>
205	المطلب الأول: تجزئة السوق الاقليمي والاستهداف
214	المطلب الثاني: التموقع الاقليمي والاستراتيجيات الممكنة للتسويق الاقليمي
220	خلاصة الفصل
[273- 222]	<b>الفصل الخامس: الاطلاحات الاقتصادية المتعلقة بالاستثمارات وتقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول</b>
222	تمهيد
223	المبحث الأول: مكانة تطوير الاستثمارات الوطنية والأجنبية في الاطلاحات الأساسية للاقتصاد الجزائري
223	المطلب الأول: وضعية الاقتصاد الجزائري قبل الاصلاحات
226	المطلب الثاني: دوافع القيام بالإصلاحات الاقتصادية في الجزائر
228	المطلب الثالث: مكانة تعزيز فرص الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي في الاصلاحات الاقتصادية الذاتية
230	المطلب الرابع: مكانة تعزيز فرص الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي في الاصلاحات الاقتصادية الخاصة
233	<b>المبحث الثاني: تطور الاطار القانوني والمؤسسي للاستثمارات في ظل الاطلاحات الاقتصادية في</b>
233	المطلب الأول: تطور الاطار القانوني لترقية الاستثمارات قبل التسعينات
237	المطلب الثاني: تطور الاطار القانوني لترقية الاستثمارات منذ التسعينات

245	المطلب الثالث: الأطراف الأساسية الفاعلة في مجال تطوير الاستثمارات
251	المبحث الثالث: تقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول بالاعتماد على بعض المؤشرات
251	المطلب الأول: تقييم الاستثمارات الوطنية والأجنبية في الجزائر خلال الفترة (2002-2016)
255	المطلب الثاني: تقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول بالاعتماد على مؤشرات الأداء الفعلي
261	المطلب الثالث: تقييم جاذبية الجزائر مقارنة ببعض الدول بالاعتماد على بعض المؤشرات
273	خلاصة الفصل
[275-323]	<b>الفصل السادس: ممارسات التسويق الاقليمي لتدعيم الجاذبية الاقتصادية في الجزائر مقارنة ببعض الدول</b>
275	تمهيد
276	المبحث الأول: الحاجة للتسويق الاقليمي لتدعيم الجاذبية الاقتصادية للجزائر وطنيا ودوليا
276	المطلب الأول: الحاجة إلى ذهنية التسويق الاقليمي لدى المسؤولين والتكوين في منهج التسويق الاقليمي لترقية الاستثمار
282	المطلب الثاني: الحاجة للتأطير القانوني والتنظيمي يتماشى مع التطورات الدولية فيما يخص تنافسية بيئة الأعمال
284	المطلب الثالث: الحاجة إلى تحسين العرض العقاري الموجه للاستثمار (تهيئة الحظائر أو المناطق الصناعية)
287	المبحث الثاني: واقع ممارسة التسويق الاقليمي في الجزائر لترقية الاستثمار
287	المطلب الأول: محتوى العرض الجزائري المتعلق بالخدمات المقدمة للمستثمرين قبل وبعد اتخاذ قرار الاستثمار
295	المطلب الثاني: العرض المتعلق بتكلفة الاستفادة من عوامل الانتاج والتحفيزات المقدمة لدعم الاستثمار
300	المطلب الثالث: المزيج الترويجي المعتمد في الجزائر
307	المبحث الثالث: المقارنة في ممارسات التسويق الاقليمي لتطوير الاستثمار بين الجزائر وبعض الدول
307	المطلب الأول: المقارنة بين مهام هذه الوكالات
309	المطلب الثاني: مقارنة العرض الخاص بتهيئة وتسويق الأوعية العقارية
311	المطلب الثالث: مقارنة التكاليف وسهولة الدخول والولوج إلى الأسواق الدولية وملائمة الوجهة للعيش
315	المطلب الرابع: مقارنة تبني النهج التسويقي الاستراتيجي
323	خلاصة الفصل
[325-333]	الخاتمة
[335-347]	قائمة المراجع
[349-366]	الملاحق

## فهرس المختصرات

المصطلح المختصر	الكتابة الكاملة واللغة الأصلية	المداول واللغة العربية
<b>IDE</b>	Investissements Directs Etrangers	الاستثمارات الأجنبية المباشرة
<b>WAIPA</b>	Word Association of Investment Promotion Agencies	الجمعية العالمية لوكالات ترقية الاستثمار
<b>FIAS</b>	Foreign Investment Advisory Service.	خدمات الاستشارة حول الاستثمار الأجنبي
<b>WIR</b>	World Investment Report	التقرير العالمي للاستثمار
<b>AII</b>	Accords Internationaux d'Investment	الاتفاقيات الدولية حول الاستثمار
<b>ABI</b>	Accords Bilatéraux d'Investment	الاتفاقيات الثنائية حول الاستثمار
<b>GTCI</b>	The Global Talent Competitiveness index	المؤشر العالمي لتنافسية المواهب
<b>SPL</b>	Systèmes Productifs Locaux	الأنظمة الانتاجية المحلية
<b>NEG</b>	Nouvel Economie Géographique	الاقتصاد الجغرافي الجديد
<b>IMD</b>	International Institute for Management Development	المعهد الدولي لإدارة التنمية
<b>WCY</b>	World Competitiveness Yearbook	الطبعة السنوية للتنافسية العالمية
<b>GCI</b>	Global Competitiveness Index	مؤشر التنافسية العالمية
<b>WEF</b>	World Economic Forum	المنتدى الاقتصادي العالمي
<b>BCI</b>	Business Competitiveness Index	مؤشر تنافسية الأعمال
<b>EDBI</b>	Ease Doing Business Index	مؤشر سهولة ممارسة الأعمال
<b>CPI</b>	Corruption Perception Index	مؤشر إدراك الفساد
<b>ITO</b>	International Transparency Organization	منظمة الشفافية الدولية
<b>EFI</b>	Economic Freedom Index	مؤشر الحرية الاقتصادية
<b>EGDI</b>	E-Government Development Index	مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية

مؤشر الخدمات على الويب	Online Services Index	<b>OSI</b>
مؤشر البنى التحتية للاتصالات	Telecommunication Infrastructure Index	<b>THI</b>
مؤشر الرأس المال البشري	Human Capital Index	<b>HCI</b>
مؤشر علامة البلد	Nation Brand Index	<b>NBI</b>
مؤشر علامة البلد	Brand Country Index	<b>BCI</b>
النظم الجماعية للذكاء الاقليمي	Systèmes Collectifs de l'Intelligence Territoriale	<b>SCIT</b>
التشخيص الاقليمي	Diagnostic Territorial	<b>DT</b>
صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	Fonds de Garantie des Crédits aux PME	<b>FGAR</b>
الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	Agence Nationale de Développement de la PME	<b>ANDPME</b>
المؤسسات الاقتصادية العمومية	Entreprises Publiques Economiques	<b>EPE</b>
مخطط تسريع التنمية الصناعية	le Plan d'Accélération Industrielle	<b>PAI</b>
الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات	Agence Nationale de Développement des Investissements	<b>ANDI</b>
المجلس الوطني للاستثمار	Conseil National de l'Investissement	<b>CNI</b>
الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري	Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière	<b>ANIREF</b>
المديرية العامة لترقية الاستثمار	Direction Générale de la Promotion de l'Investissement	<b>DGPI</b>
الوكالة المغربية لتطوير الاستثمارات	Agence Marocaine de Développement des Investissements	<b>AMDI</b>
وكالة دعم وترقية الاستثمار التركية	Investment Support and Promotion Agency of Turkey	<b>ISPAT</b>

## فهرس الجداول

الصفحة	رقم ومنوان الجدول
14	الجدول رقم (1): التمييز بين المكان والإقليم
25	الجدول رقم (2): نوايح إنشاء بعض وكالات الترقية في البلدان المتقدمة
49	الجدول رقم (3): العوامل المفسرة للتوطن في نماذج "NEG"
54	الجدول رقم (4): مجموعة المزايا المتعلقة بنموذج دانيغ "OLI"
70	الجدول رقم (5): عوامل تقييم التنافسية الخاصة بمؤشر "WCY"
73	الجدول رقم (6): كيفية توزيع معاملات الترجيح على المؤشرات الفرعية الثلاث للدول حسب مراحل التنمية
79	الجدول رقم (7): المجالات (1+10) الخاصة بتنظيم الأعمال والمعتمدة للقياس بالنسبة لمؤشر "EDBI"
91	الجدول رقم (8): محددات ومؤشرات قياس الجاذبية الكامنة أو المحتملة لـ "IDE"
137	الجدول رقم (9): المزيج الاقليمي المقترح من طرف "Girard Millet, 1995"
137	الجدول رقم (10): تصنيف عوامل الجاذبية حسب امكانية تعديلها
141	الجدول رقم (11): أهداف وخصائص الترويج عبر مختلف وسائل الاعلام
142-141	الجدول رقم (12): الأنشطة الترويجية خارج وسائل الاعلام
146	الجدول رقم (13): الاختلافات الأساسية بين علامة الاقليم وعلامة المنتج
148	الجدول رقم (14): أنواع العلامات المرتبطة بالمكان "marque-endroit"
174	الجدول رقم (15): الفاعلين الرئيسيين للتسويق الاقليمي
182	الجدول رقم (16): الأسئلة الأساسية التي تسبق التشخيص الاقليمي
184	الجدول رقم (17): أهداف التشخيص الاقليمي
191	الجدول رقم (18): مثال توضيحي عن الفرص والتهديدات التي يعرضها محيط الاقليم
192	الجدول رقم (19): مصفوفة "SWOT" للتشخيص الاقليمي الشامل
202	الجدول رقم (20): تقييم تنافسية العروض الاقليمية للمنافسين بواسطة "Cerise Revait®"
203	الجدول رقم (21): تقييم شامل للمعلومات حول كل قطاع أو فرع مدروس في جدول ملخص
211	الجدول رقم (22): مثال افتراضي عن تقييم وترتيب مختلف الأجزاء
212	الجدول رقم (23): تحديد موضع الأجزاء السوقية الرئيسية المختارة في الجدول
213	الجدول رقم (24): ملخص عن تحليل تنافسية العرض الإقليمي من حيث الجودة
252	الجدول رقم (25): كيفية توزيع المشاريع الاستثمارية المحلية والأجنبية المنجزة خلال الفترة (2002-2016)
253	الجدول رقم (26): كيفية توزيع المشاريع الاستثمارية المنجزة حسب نوع الاستثمار خلال الفترة (2002-2016)

253	الجدول رقم (27): كيفية توزيع اجمالي المشاريع الاستثمارية المنجزة حسب قطاع النشاط خلال (2002-2016)
254	الجدول رقم (28): كيفية توزيع المشاريع الاستثمارية المنجزة التي تشرك الأجنب حسب قطاع النشاط خلال (2002-2016)
255	الجدول رقم (29): كيفية توزيع المشاريع الاستثمارية الأجنبية حسب الأصل الجغرافي للمستثمر أو الشريك
256	الجدول رقم (30): تطور تدفقات "IDE" الواردة للجزائر مقارنة ببعض الدول خلال الفترة (2002-2016)
257	الجدول رقم (31): تطور مخزون "IDE" الواردة للجزائر مقارنة ببعض الدول خلال الفترة (2002-2016)
258	الجدول رقم (32): تطور عدد وتكلفة المشاريع الاستثمارية. <b>Erreur ! Signet non défini.</b>
259	الجدول رقم (33): اجمالي عدد وتكلفة المشاريع الجديدة الواردة خلال الفترة (2003-2015) <b>Erreur ! Signet</b>
262	الجدول رقم (34): مقارنة تصنيف الجزائر وتركيا حسب مؤشر "GCI" ومكوناته خلال الفترة (2006/2016)
265	الجدول رقم (35): عرض تصنيف الجزائر مقارنة بالأفضل في شمال افريقيا وتركيا وفق نتائج المؤشر النهائي والمؤشرات الفرعية
266	الجدول رقم (36): تطور رصيد "CPI" والرتبة بالنسبة للجزائر مقارنة بالأفضل في المنطقة وتركيا خلال الفترة (2012-2016)
269	الجدول رقم (37): عرض تطور مؤشر "EGDI" والمؤشرات الفرعية بالنسبة للجزائر مقارنة بالمنطقة وتركيا
270	الجدول رقم (38): عرض تطور مؤشر "EFI" للجزائر مقارنة بالأفضل في شمال افريقيا وتركيا خلال الفترة (2002 - 2018)

## فهرس الأشكال

الصفحة	رقم ومذنوان الشكل
22	الشكل رقم (1): تمثيل توضيحي للمستويات الثلاث للجاذبية
24	الشكل رقم (2): العلاقة التكاملية بين المقاربات الثلاث للجاذبية
42	الشكل رقم (3): نموذج أو مثلث فيبر للتوطن الصناعي
48	الشكل رقم (4): الحلقة السببية في تشكيل تجمعات المؤسسات والعمال
72	الشكل رقم (5): مكونات مؤشر التنافسية العالمية "GCI" والأوزان الخاصة بمختلف الدعائم
86	الشكل رقم (6): المكونات الثلاث لمؤشر "EGDI"
94	الشكل رقم (7): سداسي علامة البلد
97	الشكل رقم (8): العلاقة بين نموذج هرمية القرار "HDM" ومكونات مؤشر "BCI" بعد التعديل الأخير
136	الشكل رقم (9): مكونات مزيج التسويق الاقليمي
143	الشكل رقم (10): أهداف الاتصال الداخلي حسب "Renker"
157	الشكل رقم (11): تجدد مدخلات الاستراتيجية
160	الشكل رقم (12): تقديم الخدمة "Servuction"
162	الشكل رقم (13): نظام تقديم الخدمات الحضرية في اقليم معين
165	الشكل رقم (14): تلخيص مختلف الخدمات التي يمكن تقديمها للمستثمر حسب المراحل التي يمر بها
175	الشكل رقم (15): سياسات الترقية: التنسيق العمودي والأفقي
176	الشكل رقم (16): مهام وكالة ترقية الاستثمارات في حلقة تجارية
178	الشكل رقم (17): منهج التسويق الاقليمي
179	الشكل رقم (18): تنفيذ المنهج الشامل للتسويق الاقليمي في ثلاث مراحل وعشر خطوات
187	الشكل رقم (19): أبعاد الرأسمال الاقليمي
187	الشكل رقم (20): مكونات رأس المال الاقليم
188	الشكل رقم (21): الأبعاد الخمسة لسوق الاستثمارات المتنقلة
193	الشكل رقم (22): مصفوفة "BCG" وميادين النشاط الاقليمية
197	الشكل رقم (23): شكل أو ملامح الاقليم "Profil territorial"
203	الشكل رقم (24): تمثيل بياني لنتائج تحليل "Cerise Revait"
206	الشكل رقم (25): الخطوات الثلاث المتعلقة بالتجزئة السوقية والاستهداف وتحديد التموقع
211	الشكل رقم (26): وضعية الأجزاء السوقية على مصفوفة ببعدين



259	الشكل رقم (27): كيفية توزيع اجمالي عدد وتكلفة المشاريع الجديدة الواردة خلال الفترة (2015-2003) لبعض البلدان
260	الشكل رقم (28): تطور عدد الشركات في تركيا ذات الرأسمال الأجنبي بالآلاف
260	الشكل رقم (29): تطور تدفقات "IDE" الواردة نحو تركيا بالمليار دولار
260	الشكل رقم (30): أهم القطاعات المستقطبة للاستثمارات الأجنبية المباشرة في تركيا خلال الفترة (2003-2017)
260	الشكل رقم (31): أهم البلدان الأصلية للمستثمرين الأجانب في تركيا خلال الفترة (2017-2003)
272	الشكل رقم (32): تطور مؤشر حرية الاستثمار خلال الفترة (2018-2002) بالنسبة للجزائر مقارنة ببعض الدول

## فهرس الملقق

الصفحة	رقم وبعنوان الملقق
350-349	الملحق رقم (1): تطور سياسات الدول المشجعة للاستثمار
351	الملحق رقم (2): تصنيفات الويف للدول حسب مراحل التنمية التي تمر بها
352	الملحق رقم (3): المجالات التي يستمر مؤشر سهولة ممارسة الأعمال في تغطيتها والإضافات المقحمة في تقرير 2015 والتي ستقحم في تقرير 2016
353	الملحق رقم (4): علامات البلدان والمدن الرائدة في المستقبل
354	الملحق رقم (5): وكالة ترقية الاستثمار كوسيط يربط الحلقتين الاستراتيجيةتين المتعلقةتين بالمؤسسة والاقليم
355	الملحق رقم (6): محتوى مختلف أنواع دراسات السوق الاقليمي
356	الملحق رقم (7): الانتاج الفلاحي في الجزائر ومختلف أنواع الحبوب المنتجة حسب المناطق وبنية الصادرات قبل الاستقلال
360-357	الملحق رقم (8): شهادة التسجيل التي يمكن تحميلها من موقع الويب للوكالة "ANDI"
364-361	الملحق رقم (9): قائمة النشاطات والسلع المستثناة من المزايا
365	الملحق رقم (10): المناطق المعنية بالمزايا الخاصة للنظام الاستثنائي
366	الملحق رقم (11): الاسهداف في عرض أربع برامج تحفيزية حسب تصنيف الاستثمارات وتقسيم الاقليم إلى ستة مناطق

# مقدمة عامة

### تمهيد:

أفرزت العولمة اشتداد الصراع التنافسي بين الأقاليم، وهو ما دفعها لتكثيف جهودها المتعلقة بتدعيم الجاذبية من أجل الاستقطاب والحفاظ على العوامل المتنقلة وطنيا ودوليا كـرؤوس الأموال، الأنشطة الاستثمارية، المقاولين، السياح، الطلبة، التظاهرات المهنية، المستهلكين للتسوق ومقرات المؤسسات الاقتصادية والمنظمات غير الهادفة للربح وغيرها. حيث لم تعد الدول - وخاصة المتقدمة - تعتمد فقط على عرض تكاليف عوامل الإنتاج لإغراء الفئات المستهدفة، وإنما أصبحت تهتم بعناصر أكثر نوعية بشكل متزايد للتمييز مثل المؤهلات الخاصة بسكان الإقليم، والتحكم المحلي في التكنولوجيات المهمة وقدرات التنظيم والتي يتم تكوينها وتطويرها بشكل مستمر عن طريق تراكم المعارف والحوكمة الجيدة. ذلك ما فتح مجال عمل جديد لدى المسؤولين العموميين والمنظمات الإقليمية المفوضة، المتمثل في تطوير أدوات إدارة الأعمال التي كان تطبيقها يقتصر على المؤسسات الهادفة للربح من أجل تحسين الأداء كـالاستعانة بالتسويق؛ الذي أصبح تطبيقه مهماً كونه يسمح باستعمال الطرق والتقنيات التي تساهم في تحسين صورة الإقليم وجاذبيته في مختلف المجالات، كما أنه يترجم الحالة الذهنية الجديدة للمسؤولين والمنظمات الإقليمية الذين أصبحوا يعتبرون زبائن الإقليم بالمفهوم الواسع (مقيمين، مستثمرين، سياح،...) محور المنهج. ترى هذه المقاربة أنّ الاهتمام بمعرفة خصائص المستهدفين المحتملين يسمح بالتكثيف مع متطلباتهم بشكل أفضل والتدخل بأكثر فعالية لإرضائهم، وبالتالي كسب ولائهم مع مراعاة المكاسب المشتركة بين المستهدفين والإقليم المعني بالاستضافة.

والجدير بالذكر أنّ استعمال تقنيات الترويج من طرف الأقاليم ليس بالظاهرة الجديدة، وإنما مساعي الباحثين لتكثيف تقنيات التسويق الحديث على الأقاليم هي الظاهرة الجديدة. وقد اهتمت بحوث التسويق بهذا المجال بشكل تدريجي في البداية دون ذكر هذا المصطلح الذي يعتبر حديثا نسبيا، حيث ظهرت بحوث في السبعينات وتبلورت في الثمانينيات والتسعينيات على الخصوص حول تسويق الخدمات العمومية وتسويق المدن وصورة المدن كوحدة أساسية للتحليل، والتي يمكن اعتبارها بحوثا حول التسويق الإقليمي الذي يهدف إلى تمييز موارد الإقليم على المدى الطويل وعرضها بشكل متميز مقارنة بالمنافسين، وتستجيب لمتطلبات المستهدفين سواء كانوا متواجدين (محليين/أجانب) أو محتملين.

ينطلق هذا المنهج من تشخيص العرض الإقليمي، وتحديد المزايا التنافسية المقارنة والاهتمام بتكوينها أو تطويرها وجعلها كأصول للإقليم تدفع إلى تحقيق التنمية المستدامة. علاوة على ذلك، يهتم مسوقو الإقليم بتكوين صورة إيجابية عن الإقليم بتدعيم الاتصال الخارجي بين الفاعلين ومع المستهدفين، بالإضافة إلى تقديم خدمات لهؤلاء قبل وخلال وبعد تواجدهم وشروعهم في مرحلة الاستغلال، وبالتالي جعل الإقليم ذات تموقع بارز محليا ودوليا ومدرك من طرف الأسواق أو الأجزاء السوقية المستهدفة.

وما زاد من إثارة الاهتمام أكثر للأكاديميين بهذا الموضوع والجدية في محاولات التعمق فيه منذ بداية الألفية الثالثة، هو الانتشار السريع للممارسات الميدانية المتعلقة بالحملات والشعارات الترويجية، الهادفة إلى خلق العلاقة الودية وتعزيز روح الانتماء للإقليم (وخاصة المدن) من أجل التأثير على سلوكيات الفاعلين كأفراد ومنظمات بشكل إيجابي على تكوين صورة إيجابية عن المنطقة في قطاعات نشاطية محددة أو بشكل عام، والتجنيد الجماعي لاحترام الوعود التي يتم اطلاقها. كما برزت ظاهرة تبني علامة الاقليم التي أحرزت تقدماً مهماً في أوجه ممارسة التسويق الاقليمي بالانتقال إلى الاهتمام بالمنهج الاستراتيجي للتسويق الاقليمي، وإدارة علامة وصورة الاقليم، وتنفيذ استراتيجية موحدة لتحقيق التموقع المرغوب من طرف الفاعلين، مع التزام وحرص الجميع على تحقيق الأهداف المشتركة وتقاسم المكاسب، من منطلق العمل المشترك والمنسق طيلة مراحل اعداد وتنفيذ استراتيجية المشروع الاقليمي لتطويره وتحسين نوعية الحياة للمقيمين بفضل خلق والحفاظ على الديناميكية الاقتصادية.

طبعاً تبني هذا التوجه بشكل متفاوت لدى بعض الدول والمناطق وتجاهله من طرف البعض الآخر أدى إلى ظهور و بروز الفوارق في جاذبية وتنافسية العروض التي تسوّقها هذه الأخيرة، لنجد اليوم بلدان ومناطق تتمتع بجاذبية عالية تؤهلها ليحلم أي فرد أو منظمة للتوطن والاستقرار فيها لأغراض مختلفة (العيش والعمل، الاستثمار، الدراسة، العلاج، الزيارة للترفيه...)، وبالتالي تظهر في قائمة البدائل المتاحة للمفاضلة بينها؛ والبعض الآخر من الأقاليم، فعلاوة على أنها تعاني جاذبية ضعيفة وغياها عن قائمة البدائل لمختلف المتنقلين لأغراض مختلفة دولياً، فإنها أيضاً تعاني من هجرة بعض الفئات من المقيمين بحثاً عن أفضل الفرص للعمل أو الاستثمار والعيش في ظروف أفضل خارج الحدود.

### طرح الإشكالية:

يعتبر مجال تطبيق التسويق الإقليمي واسعاً، حيث يمكن أن يتعلق بخدمة متميزة أو مشروع حضري كبير ومهم أو منهج شامل يهدف إلى تدعيم جاذبية إقليم معين في إطار أهداف تطويره بدل استنزافه. والمجال الأخير هو الذي سيتم التعرض إليه في هذا البحث بمحاولة معالجة الإشكالية التالية:

كيف يمكن للتسويق كمنهج استراتيجي أن يساهم في تدعيم جاذبية الأقاليم للأنشطة الاقتصادية، وما هي ممارساته في الجزائر مقارنة ببعض الدول؟

ويمكن تجزئة هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية منها:

- 1- ما مكانة الجاذبية في ظل الانفتاح المتزايد لمختلف الاقتصاديات الوطنية؟
- 2- ما هي المؤشرات المعتمدة لتقييم جاذبية البلدان عامة وبيئة الأعمال على الخصوص؟
- 3- لماذا يتم الاستعانة بالتسويق الإقليمي وما هي خصوصيات تطبيقاته؟
- 4- كيف يتم تحديد المزايا التنافسية لإقليم معين واختيار التموقع أمام المستهدفين وطنياً ودولياً؟

## مقدمة عامة

5- ما هي وضعية الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول؟

6- ما مدى اهتمام المسؤولين عن الإقليم والمنظمات الإقليمية في الجزائر بتبني المنهج التسويقي لتحقيق أهدافها المتعلقة بتطوير الاستثمار مقارنة ببعض الدول؟

### وضع الفرضيات:

لمعالجة الإشكالية المذكورة أعلاه، نحاول اختبار الفرضيات الآتية:

#### ✓ الفرضية الأولى:

تتزايد مكانة سياسة الجاذبية لدى المسؤولين عن الأقاليم بتزايد الصراع التنافسي بينها في محيط دولي متفتح أكثر فأكثر.

#### ✓ الفرضية الثانية:

يمكن الاستعانة بالتسويق الإقليمي كمنهج شامل من أجل تعزيز جاذبية الأنشطة الاقتصادية ومختلف عوامل الإنتاج المتنقلة دوليا، بالموازاة مع تزايد الاهتمام بالمقارنات المرجعية بين الأقاليم والصورة المدركة عنها في عملية اختيار مواقع التوطن.

#### ✓ الفرضية الثالثة:

لا يختلف التسويق المطبق على الإقليم من حيث المفهوم والمتغيرات والمنهج المعتمد لإعداد الاستراتيجية التسويقية عن التسويق المطبق على المؤسسة الهادفة للربح باعتبار الإقليم مشروعا يستدعي تسييره مثل المؤسسة الاقتصادية.

#### ✓ الفرضية الرابعة:

لا تعاني الجاذبية الاقتصادية للجزائر بالضعف مقارنة بالمغرب وتركيا بالاستناد إلى مختلف المؤشرات التي يمكن أن تعتمد في عملية التحليل والتقييم لتشخيص الوضعية.

#### ✓ الفرضية الخامسة:

لا يزال المسؤولون والمنظمات الإقليمية في الجزائر لم يتبنوا منهج التسويق الإقليمي واعتماده في أنشطتهم المتعلقة بتطوير الاستثمار والإقليم عموما مقارنة ببعض الدول (المغرب وتركيا).

### أسباب ودوافع اختيار الموضوع:

أهم الأسباب التي تبرّر اختيار الموضوع هي:

1- الأهمية الكبيرة التي أصبحت تمنحها والجهود التي تبذلها السلطات ومختلف المنظمات المكلفة بالترقية للتأثير على اتجاه التدفقات الدولية لمختلف العوامل المتنقلة (مثل رؤوس الأموال، السياح، المستثمرين، الطلبة)؛ والمستهدفة بشكل مدروس بما يتماشى مع حاجاتهم من جهة، والقدرة على منافسة العروض الخاصة بالأقاليم الأخرى من جهة أخرى.

**2-** الندرة النسبية للمقالات حول التسويق الإقليمي مقارنة بالحاجة لهذا النوع من البحوث للتعَمُّق في الموضوع الذي يتميز بالحدّاءة ومحاولة الامام بمختلف الجوانب النظرية والممارسة الميدانية، وخاصة في الجزائر التي تفتقر حتى للمراجع في المكتبات تتناول الموضوع وهذا ما يجعله أرضية خصبة للبحث.

**3-** التعرّف على مختلف خصوصيات تطبيق التسويق على الإقليم لتعزيز جاذبيته كوجهة للاستثمار، كون العديد من البحوث تناولت بشكل مركز الجاذبية الاقليمية كوجهة للسياحة.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في الاهتمام المتزايد به من طرف الباحثين المتخصصين في التسويق كمجال جديد وغير ناضج للتطبيقات التسويقية التي تتطلب العمق أكثر بهدف وضع الأسس النظرية لتحقيق الفعالية؛ وأيضاً المتخصصين في مجال الادارة الاقليمية، الذين أصبحوا أكثر اهتماماً بتبني الأدوات الحديثة لإدارة الأعمال المطوّرة على مستوى المؤسسات وأثبتت النجاح في تحقيق أهداف تحسين الأداء والتموقع الجيد في السوق مقارنة بالمنافسين، والتعبئة الجماعية لمختلف الأطراف ذات المصلحة لإنجاح المشروع. تُرجم ذلك بالانتشار السريع للممارسات الميدانية المتعلقة بالحملات الترويجية لمختلف العروض الاقليمية؛ وتبني أيضاً استراتيجيات التسويق وعلامات الاقليم من طرف العديد من المدن الكبرى لمحاولة ابراز تموقعها ومرئيتها على المستوى الوطني والدولي. كما نشهد زيادة الاهتمام بشكل كبير بفهم الظاهرة والتأطير النظري، وبالموازاة تقديم العروض للتكوين وأيضاً خدمات الاستشارة والخبرة في المجال وطنياً ودولياً.

### أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث للتوصل إلى:

- 1-** معرفة أسباب اللجوء إلى تطبيق التسويق على الإقليم ومن هم المبادرون في ذلك، وكذلك تطور محتوى البحوث والأنشطة الخاصة بالموضوع ونطاق ممارساته الميدانية عبر الزمن؛
- 2-** التعرف على التعقيدات والصعوبات التي تعترض تطبيق التسويق على الإقليم وكيفية تكييفه معها؛
- 3-** البحث والاستكشاف عن أفضل الطرق المعتمدة لتحديد المزايا التنافسية الممكنة كقاعدة أو منطلق لصياغة الاستراتيجية التسويقية للإقليم؛
- 4-** أهمية البحث عن التموقع المناسب للإقليم لدى المستهدفين واختيار علامة للإقليم من أجل تعزيز جاذبيته ومرئيته؛
- 5-** التعرف على وضعية الجاذبية الاقتصادية للجزائر وواقع ممارسات التسويق الإقليمي فيه، إن كان غائباً عن أذهان وممارسات الجهات المسؤولة عن تنمية الإقليم؛
- 6-** تقديم إضافة للمكتبة الجامعية إن شاء الله في هذا الموضوع، الذي يعاني الندرة في المراجع التي تتناول منهج التسويق الاقليمي وخاصة باللغة العربية.

الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية للدراسة:

تنحصر الحدود الزمانية للدراسة بالفترة (2002-2016) فيما يتعلق بتحليل وتقييم تطور الجاذبية الاقتصادية للبلد عبر الزمن، وكذلك مقارنتها بالمغرب وتركيا للحكم على تنافسية العرض الاقليمي للبلد دوليا فيما يتعلق ببيئة الأعمال؛ رغم أن البيانات المتاحة أحيانا بالنسبة لبعض المؤشرات تفرض علينا الاكتفاء بما هو متاح، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالبيانات المجمعة خلال فترة زمنية قد تشمل عام 2017 بدل عرضها سنويا.

أما بالنسبة لعرض ممارسات التسويق الاقليمي للبلد مقارنة بالمغرب وتركيا، حاولنا التركيز على المعلومات التي تم تجميعها مؤخرا عبر مواقع الويب للهيئات المكلفة بتسويق العرض المتعلق بالاستثمار، فمثلا تم تجميع بيانات ومعلومات الوكالة الجزائرية "ANDI" في ابريل 2017 والوكالة المغربية "AMDI" من عام 2016 إلى 2018 بالنسبة لمختلف الاحصائيات وأيضا الاضافات المستمرة مثل عارضة القصص الناجحة لبعض المستثمرين في المغرب حديثا (2018). كما نجد أن تركيا أيضا تقوم بالتعيين المستمر للبيانات والمعلومات التي تعرضها على شبكة "Invest in Turkey".

وأخيرا، تضمنت الحدود الموضوعية للدراسة الاعتماد على بعض المؤشرات الصادرة عن المنظمات الدولية لتشخيص الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة بالمغرب وتركيا، تتمثل في:

- مؤشرات الأداء الفعلي المتعلقة بجاذبية الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تصدرها الأونكتاد مثل التدفقات الواردة للاستثمارات الأجنبية، مخزون الاستثمارات الأجنبية المباشرة الواردة، عدد المشاريع الجديدة التي يتم انشائها؛
- مؤشر التنافسية العالمية (GCI) ومؤشراته الفرعية مثل مؤشر تنافسية البنى التحتية واستقرار المحيط الاقتصادي الكلي؛
- مؤشر سهولة ممارسة الأعمال ومؤشراته الفرعية مثل مؤشر سهولة بدء الأعمال والحصول على ترخيص البناء؛
- مؤشر ادراك الفساد (CPI)؛
- مؤشر الحرية الاقتصادية (EFI) ومؤشراته الفرعية مثل حرية الاستثمار؛
- مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية (EGDI) ومؤشراته الفرعية.

كما حاولنا التعرض إلى واقع تبني بعض المفاهيم المتعلقة بالمنهج الاستراتيجي للتسويق الاقليمي في الجزائر مقارنة بالمغرب وتركيا على مستوى وكالاتها الوطنية لتطوير الاستثمارات، نذكرها كما يلي:

- وضوح الرؤية الاستراتيجية لتطوير الاستثمارات على المستوى الكلي أو القطاعي، وبالتالي وضوح الرؤية حول الفرص المتعلقة بالاستثمار التي ينبغي خلقها وتسويقها وطنيا ودوليا؛
- وجود الدراسات المقارنة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتميز بها البلد أو منطقة داخله مقارنة بالمنافسين؛
- اعتماد مفهوم الاستهداف في تقديم عروض مكيفة مع مختلف المستثمرين المستهدفين حسب الأولوية؛
- اعتماد مفهوم اختيار التموقع المناسب للتعريف والتمييز بين عرض البلد المتعلق بفرص الاستثمار والعروض المنافسة.



تتميز عموما البحوث في موضوع التسويق الاقليمي كنهج شامل بنوع من الندرة نسبيا وبشكل خاص في الجزائر، نحاول عرض فقط الدراسات التي ربطت موضوع التسويق الاقليمي بالجاذبية:

1- Kamilia Kidouche, 2012, Contribution à la connaissance du marketing territorial et son influence sur le développement de l'attractivité territoriale en Algérie : Analyse du discours des investisseurs étrangers et des acteurs institutionnels, Thèse de doctorat en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger.

تناولت هذه الأطروحة اشكالية ادخال منهج التسويق الاقليمي لدى المتدخلين في السياسة الاقليمية على المستوى الوطني وخاصة "ANDI"، باعتبار هذه الوكالة كطرف ذي مصلحة في الديناميكية الاقليمية وأداة مؤثرة على ترقية الاقليم، تعرضت في الجانب النظري إلى مفاهيم حول الجاذبية والتسويق الاقليمي، والأدوات المعتمدة في النهج لتبني استراتيجية تُفعّل دور الفاعلين الاقليميين مع تسليط الضوء على محددات "IDE" وواقع تدفقاتها تجاه الجزائر كوجهة من طرف المستثمرين الأجانب، وربط واقع ذلك بدور ومهام الهيئات الوطنية المكلفة بمسألة الجاذبية وترقية الاستثمارات مع التركيز على "ANDI"، وامكانية ادخال نهج التسويق الاقليمي لتفعيل دورها أكثر.

قامت بإجراء دراسة ميدانية على مختلف الجهات المعنية بالاستثمار الأجنبي المباشر، بالاعتماد على الدراسة النوعية بتوجيه استبيان للمستثمرين الأجانب المتواجدين لأكثر من سنة لمعرفة دوافع اختيارهم للجزائر كمكان التوطن وكذلك درجة تأثيرهم واستفادتهم من برامج الترقية للوكالة؛ كما قامت بدراسة حالة على وكالة "ANDI" حول الأنشطة التي تمارسها لتسويق الاقليم كوجهة للاستثمار.

تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- الاجراءات التحفيزية التي وضعتها الدولة لم تكن المحددة في قرارات المستثمرين لاختيار الجزائر كموقع لتوطن أنشطتهم، فتواجههم حسب تصريحاتهم يعود إلى خصائص البلد وكذلك الخصائص المرتبطة بقطاع النشاط المعني؛
- تبين من خلال دراسة وتحليل آلية عمل وكالة "ANDI" أنها تتوفر على مجموعة متنوعة من الأدوات الترويجية وخاصة المنشورات، موقع الويب، الفيلم الترويجي وتسجيل الحضور في جميع التظاهرات الوطنية والدولية، ومع ذلك فإن استراتيجية "ANDI" تركز على الاستثمارات المحلية وأعمالها ليست استباقية كالتنبؤ والبحث عن المستثمرين المحتملين بما فيه الكفاية مقارنة بأعمال الوكالات الناشطة في الدول المجاورة (المغرب وتونس)؛
- وأخيرا كشفت نتائج الدراسة النوعية الي أجريت مع الخبراء والمستشارين الكشف عن شكوكهم حول الدور والتأثير الذي يمكن أن يلعبه التسويق الاقليمي في اختار واتخاذ قرار الاستثمار عكس رأي المسؤولين عن "ANDI" المتباعدة حول الموضوع.

2- صباح حصيد، 2016، علامة المدينة كمحرك لرفع جاذبية المدن - دراسة مقارنة لبعض المدن-، أطروحة دكتوراه تخصص التسويق، جامعة فرحات عباس، سطيف.

عالجت هذه الأطروحة اشكالية امكانية تطبيق "علامة المدينة" لرفع جاذبية المدن الجزائرية بدراسة حالة مدينة سطيف، وقامت في الجانب النظري بتناول ماهية علامة المدينة وعلاقتها بجاذبية المدن من خلال التعرض إلى الأدبيات حول الموضوع في مختلف البحوث الأكاديمية والممارسات العملية لعلامة المدينة، وأيضاً تحليل جاذبية المدينة ومدى تأثيرها بعلامة المدينة وكيفية قياسه؛ كما حاولت بناء نموذج مطلق لعلامة المدينة مستوحى من نهج التسويق الاستراتيجي بعرض المراحل والمبادئ والتزامات أطراف المصلحة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي، قامت بإجراء دراسة تحليلية حول نموذج علامة "Only Lyon" الذي ينظر إليه كنموذج ناجح ومحاولة اسقاطه على مدينة سطيف بمناقشة اشكالية امكانية تتبع نفس النهج.

وأهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة:

- علامة المدينة أصبحت من المواضيع الحديثة، ولكن غير المكتملة من حيث الأطر النظرية التي تسمح بالإمام بمختلف المتغيرات والمواضيع المتداخلة والمعقدة؛
- امكانية تطبيق نموذج مطلق على أية مدينة ومنها مدينة سطيف، بشرط احترام بعض المبادئ (مثل القيادة الجماعية لمشروع المدينة) والمعايير والخطوات؛
- الصعوبة في تطبيق النموذج على مستوى المدن الجزائرية التي تعاني عدم الاستقلالية في تسيير شؤونها ووضع خطة استراتيجية خاصة بها من طرف المسؤولين المحليين، حيث لوحظ من خلال اجراء المقابلات مع الفاعلين المحليين عدم تحمسهم لتبني نهج علامة المدينة لإدارتها، كون مخططات التنمية في الجزائر لا تزال تعاني المركزية.

#### مساهمة الدراسة:

الاضافة التي قدّمها هذا البحث مرتكزة على توضيح كيفية مساهمة التسويق الاقليمي كمنهج استراتيجي شامل على المستوى الاقليمي ككل أو على المستوى القطاعي في تدعيم جاذبية الاقليم للأنشطة الاقتصادية في اطار بناء مشروع اقليمي يهدف إلى التنمية على المدى الطويل وفق رؤية استراتيجية واضحة، تم التركيز في الجانب النظري على الاستفادة من تعدد البحوث وخاصة في المجالات العلمية والندوات حول الموضوع ودعمها بالممارسات الميدانية للعديد من الدول والمدن في العقدين الأخيرين للتمكن من الربط بشكل شمولي ما أمكن بين:

- تحديّ الجاذبية في ظل العولمة بالنسبة للأقاليم، حيث لم يعد يقتصر مفهومه على استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة الجديدة وإنما أيضا الحفاظ على الاستثمارات وعوامل الانتاج المتواجدة محليا؛ والتي بدورها يمكن أن تتأثر بسياسات الجاذبية للأقاليم الأخرى مثل هجرة الكفاءات والأدمغة وحاملي المشاريع الاستثمارية الطموحة.

- منهج التسويق كأداة حديثة للتسيير الإقليمي، بمحاولة اسقاط المفاهيم والأدوات والمعرفة التسويقية التي تطبق عموما في المؤسسة على الاقليم باعتباره مشروعاً أيضا لديه أهداف يهتم بتحقيقها والمتعلقة أساسا بتطوير وتثمين الاقليم، لذلك تم التعرض إلى محتوى وطرق التشخيص الاقليمي والمقارنة المرجعية لمعرفة نقاط القوة والضعف لإقليم معين مقارنة بالأقاليم المنافسة خاصة البارزة منها؛ التجزئة للسوق الاقليمي المتعلق بالاستثمارات والاستهداف واختيار التموقع الذي سيعتمد من أجل تحقيق أفضل فعالية لاستراتيجية تسويق الاقليم واستراتيجية التنمية الاقليمية عموما؛ التسويق العلائقي كأداة لإدارة وتطوير العلاقة مع المستثمرين المتواجدين كشركاء في بناء وتنفيذ المشروع الاقليمي واعتبارهم في نفس الوقت زبائن الاقليم يستفيدون من العرض الاقليمي؛ الحرص على بناء وتحسين صورة الاقليم عن طريق الاتصال الخارجي بالمفهوم الواسع والتجنيد الجماعي للفاعلين من أجل التوحد حول الصورة والتموقع والرؤية المرغوب تحقيقها عن طريق حملات الاتصال الداخلي للتوعية.

أما بالنسبة للدراسة الميدانية، فتضمنت تسليط الضوء على تشخيص (تحليل وتقييم) وضعية الجاذبية للجزائر مقارنة بالمغرب (الأفضل أداءً في شمال افريقيا كوجهة منافسة)، وتركيا كنموذج ناجح في جدية الاصلاحات التي قامت بها لتحسين بيئة الأعمال وجعلها تنافسية في جذب الاستثمارات الوطنية والأجنبية ومختلف عوامل الانتاج؛ والوقوف أيضا على التطورات التي حدثت بالنسبة للأنشطة التسويقية المعتمدة لترقية البلد كوجهة للاستثمار، ومدى الاهتمام بتبني منهج التسويق الاقليمي في مختلف الهيئات المكلفة بشكل مباشر بترقية الاستثمارات مقارنة بالممارسات المعتمدة في المغرب كوجهة منافسة لاستقطاب الاستثمارات، وتركيا كنموذج يمكن الاقتداء به في اطار تحقيق هدف التنوع الاقتصادي لمصادر الدخل للخروج من التبعية لأسعار النفط المسوّق دوليا بشكله الخام.

### المنهج المعتمد في الدراسة:

تم الاعتماد لإنجاز هذا البحث على المنهج الوصفي فيما يخص الأدبيات حول الجاذبية والتسويق الاقليمي وممارساته الميدانية عبر تجارب بعض الأقاليم، سواء تعلق الأمر بالبلدان أو المدن وخاصة الكبرى منها؛ كما تم الاعتماد أيضا على دراسة حالة الجزائر من أجل القدرة على تحليل وتقييم وضعية الجاذبية الاقتصادية لها مقارنة ببعض الدول (المغرب وتركيا) بالنسبة لمختلف المؤشرات المعتمدة، وكذلك واقع الممارسات التسويقية لترقية الجزائر كوجهة للاستثمار مقارنة بالبلدين واستخلاص النتائج.

أما بالنسبة للأدوات التي اعتمدت لجمع البيانات والمعلومات الضرورية لمعالجة اشكالية الموضوع واختبار الفرضيات، فشملت البحث البيبليوغرافي لمختلف الدراسات حول الموضوع من أجل محاولة فهم والامام بمختلف الأدبيات

المتعلقة بالموضوع محل الدراسة وتداخله بالمواضيع الأخرى، وكذلك تسليط الضوء على الممارسات الميدانية في هذا الحقل الجديد للاستفادة من تجارب بعض الدول خاصة المتقدمة والناشئة منها في تطبيق التسويق الإقليمي لتعزيز جاذبيتها. اعتمدت أيضا الاحصائيات ذات الصلة بالاستثمارات سواء الوطنية أو الأجنبية والملاحظات المسجلة من خلال الاطلاع على محتوى مواقع الهيئات المكلفة بترقية الاستثمار عبر الويب؛ وأيضا تحميل التقارير والاحصائيات المتعلقة بمختلف الهيئات الدولية، وتدعيمها بالمقابلات الشخصية مع بعض الأساتذة المتخصصين في موضوع الجاذبية والتسويق الاقليمي والمسؤولين لدى المديرية العامة لترقية الاستثمار "DGPI" في وزارة الصناعة والمناجم بالجزائر من أجل معرفة مدى اهتمام الفاعلين العموميين الرئيسيين في مجال ترقية الاستثمار في الجزائر بالتسويق الإقليمي كحالة ذهنية، وكمنهج لديهم الرغبة في تبنيه والاستعداد للاستثمار فيه من خلال التكوين لإعداد اطارات تسويقية في المجال، مع الاشارة إلى زيارة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات "ANDI" أكثر من مرة ومراسلتهم عبر موقعهم الالكتروني دون تسجيل تجاوبهم مع أسئلة المقابلة حول الموضوع.

### هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى ست فصول، نعرض محتواها كما يلي:

- الفصل الأول: مفهوم الجاذبية ومكانتها في ظل الانفتاح الاقتصادي دوليا؛
- الفصل الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال؛
- الفصل الثالث: ماهية التسويق الاقليمي وخصوصيات تطبيقاته؛
- الفصل الرابع: منهج التسويق الاقليمي الاستراتيجي؛
- الفصل الخامس: الاصلاحات الاقتصادية المتعلقة بالاستثمارات وتشخيص الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول؛
- الفصل السادس: ممارسات التسويق الاقليمي لتدعيم الجاذبية الاقتصادية في الجزائر مقارنة ببعض الدول.

## الفصل الأول:

مفهوم ومكانة الجاذبية في ظل الانتعاش الاقتصادي دوليا

تم تقسيمه إلى:

- المبحث الأول: أهمية الجاذبية: المفهوم والخصائص والأبعاد
- المبحث الثاني: بروز سياسات الجاذبية في ظل العولمة
- المبحث الثالث: التحليل النظري والتطبيقي لمحددات توطن الأنشطة الاقتصادية

## تمهيد:

عرف مصطلح الجاذبية في العقود الأخيرة استعمالاً واسعاً لدى مختلف الفاعلين الاقتصاديين والمسؤولين عن إعداد السياسات الاقتصادية للدول سواء المتقدمة أو النامية وأيضاً الباحثين في المجال، حيث ساهم الانفتاح المتزايد لمختلف الاقتصاديات الوطنية بشكل كبير في زيادة التدفقات لمختلف الأنشطة وعوامل الانتاج والسلع والخدمات بين الأقاليم على مختلف المستويات، بمراعاة العديد من العوامل التي تلبي احتياجات ومتطلبات مختلف الفئات التي أصبحت تتمتع بفرص التنقل دولياً والمعنية باختيار مواقع للعيش، العمل أو الاستثمار، الدراسة، السياحة، العلاج والتسوق وغير ذلك.

مما جعل موضوع الجاذبية يتّصف بالتعقيد، نظراً لتعدد المتغيرات المرتبطة به والمجالات المعنية به الاقتصادية، السياحية، الثقافية وغيرها، كما أنّها تعني الأقاليم على مختلف المستويات بغض النظر عن حجمها وتراثها. ولكن، رغم ذلك نجد أن المدن الكبرى "المتروبول" تبقى المكان الذي تتمركز فيه الأنشطة الاقتصادية أكثر فأكثر وكذلك بالنسبة لتمرکز الانفاق الاستهلاكي، حيث تتوقع دراسة "Oxford Economics" أن تكون 60% من الثروات التي سيتم خلقها في العالم في 2030 ستتركز في 750 متروبول فقط، وأكثر من 55% من الاستهلاك للدخول سيكون بتمركز قوي للعائلات في هذه الأخيرة. وهو ما يمثل تحدي كبير للعديد من المدن لأن تحافظ على جاذبيتها للأنشطة التي تخلق الثروات أو العائلات لإنفاق دخولها، وتحدي المدن الأخرى في أن تطمح لأن تتمتع بالتموقع البارز دولياً بتعزيز جاذبيتها.

نحاول في هذا الفصل التعرض لمفهوم وخصائص وأبعاد الجاذبية المتعددة؛ ثم يتم التعرض إلى بؤادر ظهور وانتشار سياسات الجاذبية وما صاحبه من تطوّر للسياسات الوطنية للاستثمار من جهة؛ ومن جهة أخرى، تطور التدفقات الدولية لمختلف عوامل الانتاج. وأخيراً، يتم الامام بمختلف محاولات التنظير حول محددات التوطن للأنشطة الاقتصادية عبر مختلف الفترات وكذلك بعض النماذج التجريبية حول هذه الأخيرة.

## المبحث الأول: ماهية الجاذبية: المفهوم والخصائص والأبعاد:

تم تكريس هذا المبحث لمعرفة المقصود بمصطلح الجاذبية، وتبسيط الضوء على أهم الخصائص التي تتصف بها وأبعادها لإعطاء صورة أوضح عن المفهوم وخاصة بربطه بمختلف المستويات الإقليمية داخل البلد.

## المطلب الأول: مفهوم الإقليم والجاذبية الإقليمية:

نرى أنه من المهم التطرق في البداية إلى مفهوم الإقليم وأبعاده المختلفة وما يميّزه عن المكان، ثم نتناول بعدها مفهوم الجاذبية وسياسة الجاذبية الإقليمية.

## الفرع الأول: مفهوم الإقليم وأبعاده:

عرف مفهوم الإقليم تغيرًا جذريًا في يومنا، باعتباره نظامًا يشمل العديد من الفاعلين، العوامل والعلاقات بمختلف الأبعاد بدل حصره في المكان الذي تتجمع فيه عوامل الانتاج القابلة للتجزئة والتملك.

**أولاً- مفهوم الإقليم:** يعتبر أصل مصطلح الإقليم لاتيني "Territorium"، وقد ظهر في اللغة الفرنسية في القرن 13 واستعمل في البداية فقط لوصف الفضاء الذي تمارس فيه السلطة والولاية، ولكن بدأ الحقل الدلالي للإقليم يتسع وبشكل كبير منذ الثمانينات بفضل المساهمين في مختلف التخصصات وخاصة في الجغرافيا حسب "Pecqueur" و"Coissart"<sup>1</sup> وفيما بعد الاقتصاد والسياسة.

بالموازاة مع هذا التوسع للحقل الدلالي للإقليم، تعددت تعاريفه ومن زوايا مختلفة باختلاف الاختصاصات للباحثين، بمعنى أنه لا يوجد تعريف موحد ومشترك بين هؤلاء ونقترح بعض التعاريف الآتية:

**1- تعريف ("le coq" و "Maillat") للإقليم:** أنه لا يعني حيز جغرافي محدد وإنما هو عبارة عن الإطار التنظيمي أو العضوي "Cadre organique" الذي تُسجّل فيه مجموعة مندجة إقليميا من العلاقات المتعددة، ليس فقط بين المؤسسات وإنما أيضا خارج السوق بشكل أساسي كالشراكة والتعاون وتبادل المعلومات التي تنظم في شكل شبكات؛ يتم بناءه وأخذه (بمعنى الإقليم) شكل معين حول الشبكات التي تعبر في آن واحد عن استراتيجيات الفاعلين المحليين (المتوطنين) وتاريخ الإقليم وثقافته وهويته، التي تتطور فيها هذه الشبكات".<sup>2</sup>

تم التركيز في هذا التعريف على تعدد العلاقات التي تنشأ بين المؤسسات وخارج السوق في إطار التنظيم الشبكي، من خلال التعبئة للفاعلين المحليين في إطار استراتيجيات البناء التي يتم تبنيها.

**2- يعرف كل من (Courlet و Pecqueur، 96)** الإقليم أنه عبارة عن البناء السوسيوثقافي (نظام القيم الذي يضمن التنظيم واندماج السلوكيات الفردية) الذي يتم الاحتفاظ به وتجديده مع مرور الزمن، بمعنى أننا أمام ديناميكية التراكم الجماعي للمعارف على مستوى الخبرات أو التعايش الجماعي (Savoir être en commun).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Aziz El Khazzar & Hicham Echattabi, 2016, « Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain: Elements de reflexion », International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 16, N°.1, P.184.

<sup>2</sup> Bros-Clergue Myriam, 2006, « Différencier les territoires: quels outils de management? », Associée au Laboratoire de recherche Dynamiques Rurales, Chargée de mission en développement territorial, Université Toulouse II, PP.4-5.

<sup>3</sup> Hugues François et al., 2006, « Territoire et patrimoine: la Co-construction d'une dynamique et de ses ressources », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, N° 5, P.684.

يركز أيضا هذا التعريف على العناصر غير المادية في بناء الإقليم (السوسيوثقافية)، بالإشارة إلى أهمية نظام القيم في خلق التراكم الجماعي للمعارف بشكل ديناميكي.

3- وأخيرا نعرض نظرة ("Michel Barabel" وآخرون) للإقليم، فحسبهم قد تحوّل هذا الأخير وأصبح يضم مجموعة أفراد مهتمين أكثر بالمشاركة في تنميته أو تطويره بدل اعتباره هكتارات من المناطق المهيأة للأنشطة.<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف إلى نقطة مهمة وهي التحوّل الذي عرفه الإقليم من مساحات مهيأة للأنشطة وثروات مختلفة ولكن بدون روح باعتباره يتكوّن من مجموعة الأفراد المهتمين بقضية تطويره بدل استغلاله واستنزافه؛ بمعنى أصبح للإقليم روح تدفعه للتنمية ويشكل مستمر وهي روح الأفراد الذين يملكون هذا الطموح. في هذا السياق، يمكن القول أن الثروات المادية وغير المادية التي تنتج في إقليم معين ناتجة عن جودة التفاعلات (العلاقات) بين الفاعلين في النظام، والجدول الموالي يوضح الاختلافات الجوهرية بين الإقليم والمكان.

#### الجدول رقم (1): التمييز بين المكان والإقليم

الإقليم "Le territoire"	المكان "L'espace"
نظام "Système"	مجموع "Ensemble"
غير متجانس	متجانس
الوعي بالانتماء (ارتسام الهويات "Tracés identitaires")	تقسيم جيو-سياسي
خاص (غير قابل للاستبدال) "Spécifique"	قابل للاستبدال "Substitutable"
غير مستمر	مستمر
غير قابل للقياس	قابل للقياس
معقد	بسيط
غير قابل للتملك	قابل للتملك
ملك جماعي	سلعة للتبادل
مقاربة متعددة الأبعاد	أولوية البعد الاقتصادي
علاقات في السوق وخارج السوق	علاقات في السوق
فاعلين "Acteurs-auteurs"	تجمع أفراد "collection d'individus"
جودة العوامل وجودة العلاقة	خزان عوامل الإنتاج "Stock de facteurs de production"
أصل "Actif"	خصم "Passif"
تخصيص وخلق موارد خاصة	تخصيص الموارد

Source : Alain Léon et Thierry Sauvin, 2010, « l'entreprise et son empreinte territoriale : quelle politique d'attractivité? », Mondes en Développement, Vol.38, N°149, P.45.

ثانيا- أبعاد الإقليم: أكد مختصو الجغرافيا والتاريخ والاقتصاد بإجماع أنّ للإقليم ثلاثة أبعاد (أو مكونات) أساسية وهي:<sup>2</sup>

1- البعد المادي: يتضمن مختلف الموارد الطبيعية المتوفرة والتجهيزات أو المرافق التي تم تشييدها من طرف المجتمعات المتعاقبة التي تتسم بالقدرات أو قيود التنمية (في حالة الندرة) في مختلف المجالات، مثل الثروات البحرية والأسطول البحري

<sup>1</sup> Michel Barabel et al., 2010, « les médias sociaux au service du marketing territorial : une approche exploratoire », Management et Avenir, N°32, Paris, P.235.

<sup>2</sup> Jean Jacques Friboulet, 2010, « la construction de l'attractivité : une analyse en termes de capacité », monde en Développement, Vol.38, N°149, France, PP.13-14.



والبنى التحتية الأخرى في النقل والطاقة والاتصالات،... إلخ. وتعتبر هذه العناصر مهمة لتحقيق ثورة صناعية وتشجيع التبادل مع الأقاليم الأخرى.

**2- البعد الثقافي:** يتضمن مختلف المعارف التنظيمية والقيم المحددة للسلوك الذي يدير هذا الفضاء في أشكال النظام الاقتصادي والتراث الاجتماعي، يعكس مختلف القيم والمبادئ التي يشترك أو يتقاسمها السكان المقيمون وتعبّر عن هوية معينة تميزهم عن الآخرين، ولديها انعكاسات على الأبعاد الأخرى (المادية والسياسية).

**3- البعد السياسي:** لا توجد تنمية بدون القدرة على التنظيم وبناء مؤسسات وتبني استراتيجية؛ بمعنى لا توجد تنمية في إقليم معين بدون قوة مؤسساته وديناميكيته في إطار ما يعرف حديثا بالحوكمة الجيدة، يعتبر هذا البعد مهمًا بشكل كبير من طرف الاقتصاديين عموماً رغم أن غياب الحوكمة يجعل التنمية مستحيلة.

إن الأخذ بالأبعاد الثلاثة يسمح أن يكون المستوى الملائم للتنمية هو المنطقة داخل البلد، لأن على هذا المستوى يتم إدراك المشاكل بفضل وسائل الإعلام وأيضاً تقييم التنمية؛ فعالية وشرعية السياسات التي يتم مباشرة تنفيذها فيما يخص التنمية؛ تحديد المسؤوليات بشكل أفضل؛ يسهّل على الفاعلين معرفة الارتباطات المتبادلة بينهم وأخذها بعين الاعتبار.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: تعريف الجاذبية وسياسة الجاذبية:

تتعدد التعاريف التي أعطيت لمصطلح الجاذبية الواسع النطاق من طرف العديد من الباحثين باختلاف المعايير والأبعاد المحددة للموضوع التي يراعيها الباحث بشكل شمولي أو بالتركيز على جانب محدد مثل الاقتصاد.

**أولاً- تعريف الجاذبية:** يستعمل مصطلح الجاذبية بشكل كبير في الخطابات الخاصة بالمسؤولين السياسيين والفاعلين على مختلف المستويات الإقليمية، ويكتسي اهتمام كبير ومتزايد أيضاً بالنسبة للباحثين سواء بالنسبة للدراسات النظرية أو الميدانية. وأعطيت تعاريف متعددة لهذا المصطلح المستخدم حديثاً نسبياً تتفق في بعض النقاط وتختلف في نقاط أخرى، وهو ما يتم توضيحه من خلال اقتراح التعاريف الآتية:

**1- تُعرّف الجاذبية على أنها القدرة على استقطاب أنشطة المؤسسات وبالتالي الرأسمال الإنتاجي، وتظهر مهمة فهم وقياس الجاذبية أكثر سهولة في هذا التعريف، حيث أن التحليل يكون على مستوى الرأسمال وهو الأكثر اعتياداً لدى الاقتصاديين مقارنة بالقدرات.<sup>2</sup>**

**2- كما تُعرّف الجاذبية على أنها قدرة إقليم معين أن يكون مختاراً من طرف فاعل معين كمنطقة توطن مؤقت أو دائم لكل أو جزء من نشاطاته، تكون هذه الجاذبية مدركة من طرف أشخاص اعتباريين، أفراد، عائلات أو فرق مثل الفرق المسيرة للمؤسسة أو الإدارة العمومية والمنظمات الأخرى.<sup>3</sup>**

يصبّ محتوى هذا التعريف في ثلاث نقاط أساسية وهي إدراك الجاذبية من طرف الفاعلين الذين يهتمهم الإقليم للتوطن فيه، وهو ما يسمح باتخاذ قرار الاختيار لهذه المنطقة، وأخيراً أشار إلى أن التوطن بإمكان أن يكون دائماً، ويرتبط ذلك

<sup>1</sup> Ibid., PP.14-15.

<sup>2</sup> Ibid., P.11

<sup>3</sup> Hubert Jerardin et Jacques Poirot, 2010, « l'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », monde en développement, Vol 38, n°149, P.27.

بطبيعة المعنيين بالاستقطاب. إذ يمكن أن يتعلق الأمر بالأنشطة الإنتاجية أو رحلة سياحية أو تنظيم تظاهرة أو عمل أو ترخيص علمي،.... الخ. وهذا يعني تعدد الفئات التي يمكن أن تهتم بإقليم معين والعرض الذي ينبغي تقديمه، وبالتالي القدرة على جذبهم كمفهوم صعب لاختلاف متطلباتهم من فئة لأخرى.

3- تعرّف من قِبَل (Coeuré et Rabaud) الجاذبية على أنها "قدرة البلد على استقطاب والحفاظ على المؤسسات"<sup>1</sup>، بينما يعرفها "Mauriaux" أنها قدرة الإقليم على استقطاب والحفاظ على الأنشطة ذات المحتوى العالي من العمل الماهر (المؤهل).<sup>2</sup> ونفس الشيء بالنسبة لـ "Mulkey"<sup>3</sup> الذي عرّف الجاذبية أنها القدرة على الحفاظ أو جذب أنشطة جديدة والعمالة، حيث يعتبر الإقليم جاذب إن سجّل فيه خلق مؤسسات أو مناصب العمل بشكل خاص أو صاف (إذا تم الأخذ بعين الاعتبار انسحاب أو انتقال أنشطة أو مناصب عمل من الإقليم المعني إلى مناطق أخرى).

تشير التعاريف السابقة إلى أن الجاذبية كمفهوم لا ينحصر فقط على استقطاب المؤسسات أو الأنشطة الاقتصادية الجديدة وإنما تعطى أهمية أيضا للحفاظ على الأنشطة الموجودة في الإقليم، ويضيف "Mulkey" مسألة استقطاب العمالة إلى جانب الأنشطة الجديدة بينما ركّز "Mauriaux" على استقطاب الأنشطة ذات المحتوى العالي من العمل الماهر، بمعنى أن الأقاليم أصبحت تهتم باستقطاب المشاريع التي تراها استراتيجية تحمل قيمة مضافة عالية وتوظّف أو تستقطب العمل الماهر، وهذا ما نلتئمسه في الطبقات الخاصة بلوحة قيادة الجاذبية الفرنسية التي تتابع مؤشر حركة المهارات وأيضاً تصنيف الدول الأكثر استقطاباً للمشاريع الاستراتيجية في أوروبا وخاصة مقرات المؤسسات الكبرى ومراكز البحث والتطوير.

4- كما تمّ التعرض إلى الجاذبية بالمفهوم الحديث باعتبارها القدرة على الجذب والحفاظ على الأنشطة والمؤسسات والأشخاص في إقليم معين على المدى الطويل وهو ما يعرف بالجاذبية المستدامة<sup>4</sup>، بالإضافة التي قدّمها هؤلاء أن الجاذبية تندرج في إطار التفكير الطويل الأجل كسياسة لبناء القدرات والمزايا النوعية وليست ظرفية أو تلقائية بالاعتماد على التحفيزات المالية، وهو ما يسمح للإقليم بأن يتمتع بجاذبية مستدامة وبالتالي تحقيق التنمية المستدامة.

ثانياً- تعريف سياسة الجاذبية وعلاقتها بسياسة التنمية: تعرّف سياسة الجاذبية أنها "مجموع السلوكيات العامة أو الجماعية الهادفة لتعديل القواعد والمعايير الخاصة بالأعوان الاقتصاديين سعياً لزيادة خلق القيمة المضافة على المدى الطويل في الإقليم المعني، تتعلق هذه السياسات أولاً في خلق وتطوير الهيئات الرسمية التي تسمح بزيادة الكفاءة الإنتاجية (خلق المؤسسة، التأطير القانوني، اتفاقيات تعاون)؛ ثم بناء سلوكيات صناعية"<sup>5</sup>. لذلك لا تقتصر هذه السياسات في إجراءات

<sup>1</sup> B. Coeuré et I. Rabaud, 2003, « Attractivité de la France : analyse, perception et mesure », Economie Et Statistique, N° 363-364-365, P.98.

<sup>2</sup> F. Mauriaux, 2004, « Le concept d'attractivité en union monétaire », Bulletin de banque de la France N° 23, PP.29-41.

<sup>3</sup> Eric Olzak, 2010, « Développement durable et attractivité des territoires dans l'union Européenne : opposition ou convergence ? », Géographié Économie Société, Vol.12, P.282-283

<sup>4</sup> Anne Musson, 2010, « Revue de littérature sur les indicateurs d'attractivité et de développement durable : vers un indicateur d'attractivité durable », Géographié Économie Société, V.12, P.183;

Alain Léon et Thierry Sauvin, Op. cit., PP.50-51;

Jean Jacques Friboulet, Op. cit., PP.20-25

<sup>4</sup> HindOuguenoune, 2014, « La politique de promotion et d'attraction de l'investissement en Algérie », Thèse de doctoraten Economies et finances, Université de la Sorbonne nouvelle - Paris III, P.85.

<sup>5</sup> Ibid, P.86.

أو ترتيبات محدّدة؛ لأن الحثّ على الاستثمار يتطلب سياسة اقتصادية تبحث عن خلق ظروف عامة مشجّعة مركّزة على المؤهلات الوطنية، ولا يتوقف دورها حسب نفس المرجع بمجرد قيام المستثمر باختيار الإقليم لإنجاز المشروع وإنما يجب أن تسعى للحفاظ عليه وحتى تشجيعه على التوسع. وبالتالي أصبحت سياسة الجاذبية تدريجيا كمكوّن أساسي للسياسة الاقتصادية، لأنها لم تعد تنحصر في العوامل المحددة لتوطن الاستثمارات الأجنبية، وإنما توسّع مجالها وأصبحت تراعي كل أبعاد النشاط الاقتصادي لتوفير المتطلبات الخاصة بالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات سواء الوطنية أو الأجنبية؛ بمعنى أن سياسات الجاذبية أصبحت تتضمن الاستقطاب والحفاظ على الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية في إقليم معين بهدف زيادة كثافة الأنشطة الاقتصادية.<sup>1</sup>

وقد تعرض المؤلف "Charles Albert Michalet"<sup>2</sup> إلى مرحلتين أساسيتين في تحليل سياسة الجاذبية، تسمح المرحلة الأولى بتوفير المتطلبات الأولية الضرورية للظهور في القائمة الطويلة "Long list" للبدائل الخاصة بالمؤسسات التي تبحث عن مكان التوطن من خلال الانتقاء الأولي للأقاليم المنافسة والمتضمنة المحيط العام للاستثمار مثل الاستقرار السياسي والاقتصادي وتقليص عامل الخطر، غياب أو تخفيض العراقيل البيروقراطية وممارسات الفساد، تحرير المبادلات وتحويل رؤوس الأموال وغيرها؛ أما بالنسبة للمرحلة الثانية، فهي تسمح للظهور في القائمة المحدودة "Short list" على أساس مختلف المعايير التشغيلية التي تختلف أهميتها حسب النشاط (حجم وآفاق نمو السوق، أنظمة النقل والاتصالات، تكاليف العوامل، أداء النسيج الصناعي وكذلك أساليب الاتصال المعتمدة لترقية الاستثمار).

### المطلب الثاني: خصائص الجاذبية:

تتميز التعاريف التي تم عرضها سابقا حول الجاذبية بنوع من الشمولية وعدم الدقة، وهو ما يجعل الغموض والتعقيد في تقييمها أهم النقاط التي يتفق حولها العديد من الباحثين في المجال، وهو ما استدعى تسليط الضوء على أهم الخصائص التي تتصف بها الجاذبية من أجل الإحاطة والفهم الأفضل للمصطلح. وفي هذا السياق اعتبرت الجاذبية مفهوما نسبيا<sup>3</sup> بالنسبة للمكان والزمن، حيث يختلف تقييم جاذبية نفس الإقليم وعرضه باختلاف الجهات التي يمكن استضافتها أو الاهتمام بالمزايا التي يتمتع بها، وينعكس ذلك على عوامل الجاذبية التي ينبغي تحديدها بما يتناسب مع مختلف هذه الفئات. كما تتصف الجاذبية بالتطور المستمر مع مرور الزمن عن طريق المؤثرات الداخلية والخارجية إيجابا أو سلبا حسب الجهود التي يقوم بها الفاعلون في الإقليم المعني والفاعلون في الأقاليم الأخرى المنافسة، ويمكن عرض أهم خصائص الجاذبية كالآتي:

### الفرع الأول: تعدد الجهات المعنية بالجذب

تتعدد أنواع التدفقات المحتملة نحو الإقليم والتي يمكن أن تسمح لهذا الأخير بالبحث عن التموقع المناسب بالنسبة لنوع معين أو أكثر من هذه التدفقات،<sup>4</sup> ويمكن تجميع مختلف أنواع الجهات المعنية بالجذب في ثلاث مجموعات رئيسية

<sup>1</sup> Charles-Albert Michalet, 2005, L'impact en Europe des délocalisations vers les pays méditerranéens, Note et Etude N° 8, Agence Française pour les Investissements internationaux - ANIMA, PP.24-25

<sup>3</sup> Fabrice Hatem, 2004, Investissement international et politiques d'attractivité, Edition Economica, Paris, P.220 ; René Kahn, 2014, Repenser l'attractivité territoriale, « L'attractivité de l'Alsace, comment la reconquérir? », séminaire organisé par l'Association de Prospective Rhénane, France, P.3.

<sup>4</sup> Vincent Gollain, 2008, Réussir son marketing territorial en 9 étapes, version 1, CDEIF, Paris, P.16.

وهي الأشخاص والعائلات من أجل الإقامة الدائمة أو المؤقتة أو الزيارة كقوى عاملة أو سياح وأيضا المستثمرين<sup>1</sup>، والتي بدورها تنفرع إلى أجزاء أو قطاعات سوقية محددة بدقة أكثر.

**أولاً- استضافة الأشخاص والعائلات كمقيمين دائمين:** تبحث هذه الفئة عن أفضل موقع للعيش والعمل فيه بشكل دائم وخاصة منهم الإطارات والمواهب، والقدرة على استضافة هذا النوع يطلق عليه بالجاذبية الديمغرافية.\*

**ثانياً- جذب الأشخاص والعائلات كسياح:** ويتعلق الأمر بمختلف الفئات التي يمكن استضافتها من خلال زيارتها للإقليم والإقامة المؤقتة بشكل منتظم أو غير منتظم، حيث تتضمن مختلف أنواع السائحين لأغراض علمية وثقافية، صحية، دينية، ترفيهية وغيرها؛ كما لا نتجاهل الأهمية المتصاعدة (المتزايدة) لتنظيم مختلف التظاهرات الرياضية والثقافية والمهنية، القدرة على استقطاب هذه الفئات يطلق عليها بالجاذبية السياحية.

**ثالثاً- استضافة أو جذب المستثمرين:** تبحث هذه الفئات عن أفضل موقع للقيام بالاستثمارات في مختلف الأنشطة الاقتصادية (فروع أو قطاعات معينة)، وأيضا الهيئات والمنظمات التي تبحث عن مقر اجتماعي لها لمباشرة أعمالها كمراكز اتخاذ القرار في مختلف الدول أو المناطق (مثل مقرات الجمعيات والمنظمات غير الحكومية ذات بعد دولي أو عالمي في لندن وجنيف وفيينا)، والقدرة على استقطاب هذا النوع يطلق عليه بالجاذبية الاقتصادية. هذا النوع هو الذي يهمننا في هذا البحث، مع الإشارة إلى أهمية الجاذبية الديمغرافية كقوة عاملة (عامل من عوامل الإنتاج الحيوية)، كما أن الأشخاص المتنقلين دوليا أيضا يمكنهم أن يكونوا حاملي المشاريع الاستثمارية الطموحة، أو يتكون هذا الطموح مع مرور الوقت في البيئة الملائمة والمشجعة لذلك.

### الفرع الثاني: اختلاف عوامل الجاذبية حسب طبيعة المستهدفين المعنيين:

تختلف عوامل الجاذبية التي تخص مختلف الجهات التي يمكن استقطابها (سكان للإقامة، سياح أو مستثمرين)، ويمتد هذا الاختلاف ليشمل حتى الفئات الفرعية داخل كل مجموعة.<sup>2</sup> حيث يجب تقسيم سوق المستهدفين بدقة أكثر للوصول إلى تحديد الفئات المتجانسة على أساس معايير سلوكية من حيث المتطلبات وكيفية التجاوب مع العروض الإقليمية،<sup>3</sup> فبالنسبة لجذب المستثمرين مثلا، يتطلب كل نوع من المشاريع ترتيب خاص لمعايير التوطن حسب طبيعة وأهمية أو أولوية الموارد التي يجب وفرتها (سواء كانت مادية أو غير مادية)، وبالتالي فالإقليم يمكن أن يظهر أكثر أو أقل تكييفاً مع هذه المعايير، ويكون أكثر أو أقل جاذبية حسب المشاريع المعنية في مختلف القطاعات النشطة أو الفروع أو الوظائف، وهو ما يمثل النسبية في الجاذبية حسب طبيعة المشاريع المعنية.<sup>4</sup> وبصياغة أخرى، لا توجد معايير نموذجية للانتقاء تعتمد من طرف جميع المستثمرين، الذين تختلف أولوياتهم والأهمية النسبية لمختلف المعايير المتعلقة بعملية انتقاء مواقع الإنتاج أو حتى الأسواق الأكثر جاذبية للاستهداف.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Hubert Gerardin et Jacques Poirot, Op.cit., PP.27-29

\* تعتمد الجاذبية الديمغرافية في البلدان أو المناطق التي تبدي حاجتها لزيادة السكان ومنع النزوح وأيضا تحديد حاجتها لبعض القوى العاملة في أنشطة أو وظائف محددة.

<sup>2</sup> Hubert Gerardin et Jacques Poirot, Op.cit., PP.29-32

<sup>3</sup> Jean-Jacques Foignet et Frédéric Carluet, 2009, « Yield management, un catalyseur de l'attractivité territoriale des investissements directs étrangers, Revue française de Gestion, N°196, P.40.

<sup>4</sup> Fabrice Hatem, Op.cit., P.22,

<sup>5</sup> Nathalie Prime et Jean Claude Usinier, 2004, Marketing international : Développement des marchés et management multi culturelle, 2° Edition, Vuibert, France, P.82-83

## الفرع الثالث: المقاربة المقارنة بين الأقاليم المتنافسة:

إن المقاربة المقارنة بين الأقاليم المتنافسة تتم على مختلف المستويات الكلية والقطاعية وأيضا الجزئية فيما يخص البحث عن أفضل الأقاليم التي تعرض مزايا التوطن التي يمكن أن تدعم تنافسية مختلف المؤسسات بهدف اختيار إقليم معين من طرف هذه الأخيرة، لذلك لا ينبغي عليه عرض موارد جيدة فقط وإنما عرض أفضل علاقة جودة/تكلفة مقارنة بالمنافسين وخاصة بالنسبة للأقاليم المجاورة. فمثلا، على الرغم من أن "الفلبين" تعرض تكاليف منخفضة للعمالة مقارنة بالبلدان المتقدمة، إلا أنها لم تعد تستقطب إلا نسبة ضعيفة من الاستثمارات في المجال الصناعي المتطلبة لليد العاملة في آسيا مقارنة بالصين التي تعرض تكاليف أجور أقل بكثير. لذلك نجد أن تقييم وترقية العرض الإقليمي يجب أن يراعي تحليل المحيط التنافسي وعروض الأقاليم المنافسة من أجل تحديد المزايا المقارنة للإقليم بفضل أداة المقارنة المرجعية بين البلدان أو المناطق أو المدن بالنسبة لمختلف عوامل الإنتاج.<sup>1</sup>

## الفرع الرابع: تأثير هوية المستثمر في عملية اختيار مواقع التوطن (الاستثمار)

يمكن في العديد من الحالات للأصل الجغرافي للمستثمر أن يؤثر أو يحدّد ميوله لتفضيل التوطن في بعض الأقاليم، فالمستثمر الذي يكون من أصل بلد معين يميل أكثر للاستثمار في البلدان التي يراها قريبة ومتجانسة نسبيا من الناحية الثقافية أو التاريخية أو العقائدية وأيضا الأقاليم المجاورة (الامتداد الجغرافي).<sup>2</sup> وأفضل الأمثلة عن هذه الخاصية هو اعتبار بريطانيا تاريخيا أكبر مستقطب للاستثمارات الأمريكية في أوروبا، والمفسرة باجتماع العوامل اللغوية والثقافية وتقارب الأنظمة القانونية التي تلعب دور مهم وحاسم في اختيار مكان التوطن لتجنب العديد من المخاطر وخاصة المتعلقة بالانسجام، ونفس الشيء بالنسبة لألمانيا وميولها للاستثمار في دول أوروبا الشرقية، اليابان والدول المجاورة. كما يمكن للمستثمر أن يكون حسب جنسيته أقل أو أكثر حساسية لبعض معايير التوطن والتي لا تتوفر بشكل متكافئ في الأقاليم المنافسة، وخاصة بمراعاة مستويات التطور المسجلة في بلده وانعكاسات ذلك على تنافسية الأعمال، فالشركات الأمريكية تميل أكثر للتوجه نحو النظرة الشمولية والمتجانسة للأسواق العالمية أو الجهوية المندمجة والمنفتحة للاستفادة من اقتصاديات الحجم مقارنة بالشركات الأوروبية.<sup>3</sup>

## الفرع الخامس: الجاذبية كعملية تراكمية

تتميز جاذبية الأقاليم بالديناميكية بدل السكون مع مرور الزمن، عن طريق المؤثرات الداخلية والخارجية على مختلف التدفقات لعوامل الإنتاج نحو الداخل أو الخارج، وبالتالي تحسن أو تدهور الجاذبية الإقليمية. قام الباحث (Gunnar Myrdal, 1956) في هذا الخصوص بتسليط الضوء على العملية التراكمية للعوامل المرتبطة بتنمية الإقليم،<sup>4</sup> حيث يعرض النموذج الذي قدّمه "أثر الاستنزاف" والذي يترجم بعدم قدرة الأقاليم الفقيرة أو أقل وفرة لمختلف الموارد من المنطلق بالحفاظ على عوامل الإنتاج التي تتجه للهجرة نحو الأقاليم الغنية التي تضع في قلب نهجها مسألة الجاذبية

<sup>1</sup> Vincent Gollain, 2015, Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®, Version 6, France, PP.36-37, disponible sur le blog : [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org)

<sup>2</sup> Nathalie Prime et Usinier, Op.cit., P.

<sup>3</sup> Idem,

<sup>4</sup> Ibrahima Diallo, 2012, « La promotion territoriale, levier de l'attractivité économique : Les cas de Lyon (France), Saguenay (Québec) Et Mbour (Sénégal) », Thèse de doctorat en développement régional, Présentée à l'Université du Québec, P.48

الإقليمية، ستتطور هذه الوضعية نحو تلك التي تكون فيها الأنشطة الإنتاجية والعالية التكنولوجية في قبضة الأقاليم الغنية التي تتجه نحو التخصص بفضل أثر كريات الثلج حسب (Proolx,2002,P.203)<sup>1</sup>. وفي هذا السياق تعرّض (2010) Friboulet, أيضا لأهمية الاستقرار في نقاط القوة ونقاط الضعف على المدى الطويل في تركز الثروة حول المركز<sup>2</sup> مثل لندن، أمستردام، فرانكفورت، زيورخ وميلانو والمناطق التي تجاورها بتأكيد القطبية "مركز/محيط" وتم تسليط الضوء عليها من خلال الجغرافيا الاقتصادية الجديدة، والتي تعني أن الثروة تتركز حول المراكز القوية والمتطورة في الأصل، وفي هذا الإطار نشير إلى العبارة الشهيرة التي وردت في نفس المرجع لـ "R.Nurske" أن "الإقليم يزداد غنًا لأنه في الأصل غنيا".\*

بطبيعة الحال، فعالية الجهود الخاصة بالفاعلين في الإقليم في إطار سياسة الجاذبية يؤدي إلى نقلة نوعية بشكل متدرج من خلال السعي إلى تحويل موارد الإقليم إلى أصول إقليمية مؤلدة للقيمة المضافة أو الإيرادات والتكوين التراكمي لموارد جديدة تتميز بالخصوصية مقارنة بالموارد المنطلق منها والتي يطلق عليها بالموارد العامة في إطار الديناميكية الإقليمية.<sup>3</sup> وبالتالي يتركز بناء الجاذبية على بناء القدرات الاستراتيجية للأقاليم في مختلف الركائز المهمة لاستقطاب وتدعيم تنافسية المستثمرين والتي تتوافق مع إمكاناته.

### المطلب الثالث: الجاذبية كمفهوم متعدد الأبعاد :

لا توجد في الإقليم جهة فاعلة تقوم بالعرض لوحدها وإنما العديد من الجهات الفاعلة، حيث يسعى كل طرف لتقديم عروض للوصول إلى إبرام أحد العقود المتعددة التي تقوم بها المؤسسة في حالة الاستثمار فيه؛ يرتبط بعض هؤلاء العارضين المحتملين مباشرة بالموقع (شركات التهيئة، الشركات العقارية،...) والأخرى في المحيط القريب أو الوسط الذي تنشط فيه (السكان الراغبين في العمل، مسيري البنى التحتية، الموردين المحليين، الجماعات المحلية) والآخرون في المنطقة المضيفة مثل السلطات المعنية التي توظف وتتلقى الضرائب، الشركاء الصناعيين المحتملين في المنطقة والسلطات الجبائية للبلد المضيف.<sup>4</sup> إضافة إلى العارضين السابق ذكرهم الذين يهتمون جميعا ببيع عروضهم للمستثمر، يوجد طرفان فاعلان إضافيان لا يسعان للبيع وإنما لتحقيق أهداف ذات طبيعة سياسية أو تنظيمية (مؤسسية) وهما وكالات الترقية التي تأمل في تحقيق نسبة عالية من التدفقات الاستثمارية الأجنبية للإقليم بشكل يبرّر ميزانيتها، وأيضا الممثلين المنتخبين الذين يأملون في استخدام "IDE" كأداة مدعمة للأهداف الاقتصادية التي تقنع المنتخبين.<sup>5</sup>

في هذا السياق، فإن تعدد الفاعلين في الإقليم واختلاف أهدافهم باختلاف مستويات تواجدهم وطبيعة تدخلهم يقودنا لتقديم ثلاث مقاربات للجاذبية كمفهوم متعدد الأبعاد على مختلف المستويات وهي المستوى الوطني (الكلي) والمستوى الجهوي (القطاعي) والمستوى الجزئي (الموقع Lesite).<sup>6</sup> وعلى الرغم من التطرق لهذه المقاربات من طرف العديد من المؤلفين (K. Kidouche, 2012; N. Abdellatif, 2010; B. Diallo, 2012; Coeuré et Raboud,2003; E. Olzak, 2010)، إلا أنهم جميعا يشيرون أن المقترح لهذه المقاربات هو "F. Hatem" في مرجعيه الذين تم نشرهما في 2004 و2007.

<sup>1</sup> Idem,

<sup>2</sup> Jean Jacques Friboulet, op.cit., P.12

\* « Un territoire s'enrichit par ce qu'il est déjà riche ».

<sup>3</sup> Hugues François et al, op.cit., PP.286-289.

<sup>4</sup> Fabrice Hatem, op. cit., P.229.

<sup>5</sup> Marc-Urbain Proulx et Dominic Tremblay, 2006, « marketing territorial et positionnement mondial », Géographie Economie Société, Vol.8, P.24,

<sup>6</sup> Fabrice Hatem, Op. cit., PP.230-242.

## الفرع الأول: المقاربة الكلية للجاذبية:

تفيدنا هذه المقاربة في عرض نظرة شاملة للجاذبية على المستوى الوطني، انطلاقا من جمع البيانات الإحصائية المتعلقة بالخصائص العامة للبلد مقارنة بالبلدان الأخرى المنافسة (المحيط السياسي والقانوني، مؤشرات الاقتصاد الكلي مثل حجم السوق، العمالة، توفر البنى التحتية والموارد (جودة/السعر)، الأمن والاستقرار،...). وتعتمد هذه البيانات في تصنيف أو ترتيب الدول أو الأقاليم من طرف هيئات وطنية أو دولية مثل مؤشر الثقة الخاص بالمستثمرين الأجانب، سهولة ممارسة الأعمال للبنك العالمي الذي وضع في 2003 لقياس أو تقييم البيئة التنظيمية للأعمال لحوالي 189 اقتصاد وطني ولوحة القيادة للجاذبية التي تعتمدها الوكالة الفرنسية للاستثمارات الدولية.

إذن تركز هذه المقاربة "L'approche macro-économique d'attractivité" على المؤشرات الكلية التي تهدف إلى التعرف على المحددات الكلية المفسرة تقريبا للجاذبية الجيدة أو الضعيفة للبلد من خلال الجمع النظامي لعناصر المقارنة حول كل العوامل الأساسية للجاذبية، حيث يعتبر توفر مؤشرات إيجابية على هذا المستوى من المتطلبات الأولية لنجاح سياسة الجاذبية على مستوى المناطق داخل البلد وأيضا على مستوى المواقع. وطبعا تتمتع الاقليم بالجاذبية على المستوى الكلي يؤدي إلى القدرة على جذب حصة جد مهمة من المستثمرين مقارنة بالأقاليم الأخرى، ولكن هذه النظرة عامة لا تعني كل أنواع المشاريع الاستثمارية، وأيضا لا تخص جميع المناطق داخل البلد بشكل عادل.

## الفرع الثاني: المقاربة المتعلقة بالوسط

يرتكز تحليل الجاذبية في هذه المقاربة "L'approche méso-économique" على المستوى القطاعي أو نشاط معين، والذي يهدف إلى فهم لماذا تكون بعض الأنشطة الخاصة في قطاع أو وظيفة معينة أكثر انجذابا من طرف منطقة متميزة؛ وهو ما يقود المؤسسات لتفضيل هذه المنطقة التي تعرض عوامل خاصة من شأنها أن تُكسبها ميزة تنافسية في السوق العالمي (مثل الآثار الإيجابية للتجمعات والأقطاب التنافسية أو العناقيد كجودة اليد العاملة وتكلفتها، شبكة العلاقات والصورة البارزة). بمعنى أن هذه المناطق تتميز بوجود عنقيد أو عدد من الأقطاب التنافسية التي يعرفها "بورتر" أنها: "عبارة عن فضاء يكون عموما داخل البلد (مدينة، منطقة،...) تتجمع فيه صناعات متكاملة تقوم بعرض تنافسي يسمح بتمتعها بوضعية قوية في السوق العالمي بالشراكة مع مراكز البحث ومنظمات التكوين، هذا التمركز للموارد والمؤسسات المتخصصة المرتبطة فيما بينها بعلاقات التعاون يمكن أن يجذب المستثمرين الذين ينتمون إلى نفس النشاط أو المكمل لها للقيام بالاستثمار والاستفادة من أثر هذا التجمع".<sup>1</sup> وهو ما يفترض التحليل المفصل لهيكلتها وآليات عملها.

أي أن هذا المستوى للجاذبية يخص قطاع معين في منطقة معينة، حيث يتم إحصاء مختلف العوامل الجزئية الموجودة في المنطقة والتي من شأنها أن تؤدي إلى اكسابها جاذبية متميزة في قطاع أو نشاط معين، لذلك يطلق على هذه المقاربة بالوسطية، كونها تركز الاهتمام بتحليل الوسط الذي يمارس فيه نشاط معين.

## الفرع الثالث: المقاربة الجزئية:

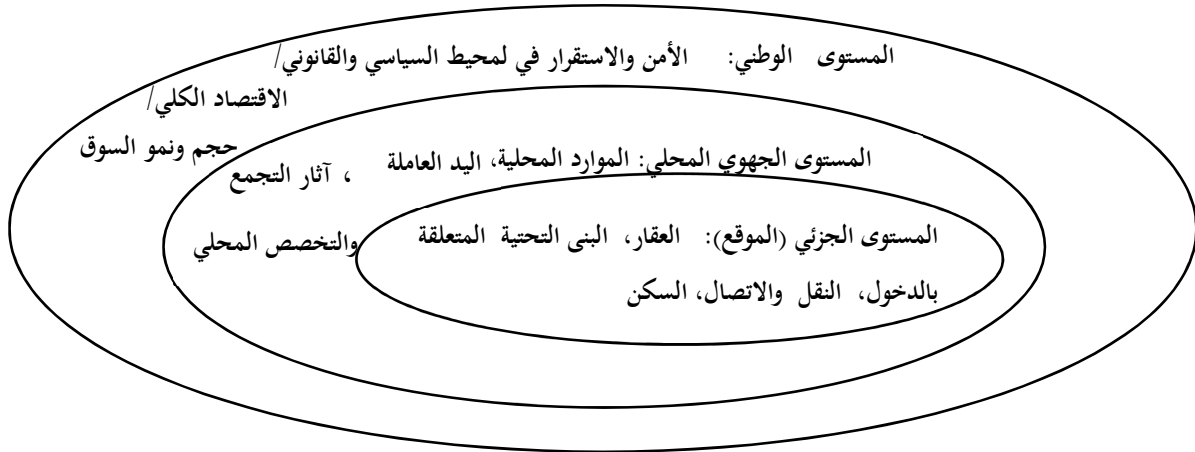
إذا كانت المقاربتان السابقتان تسمحان بإعطاء نظرة شاملة حول ملائمة الإطار العام والوسط لممارسة أنشطة معينة، إلا أنها لا تسمح بقياس الجاذبية بكل الأبعاد، حيث أنها لا تجيب عن تمتع موقع محدد في الإقليم للتموقع الجيد

<sup>1</sup> Hubert Jerardin et Jacques Poirot, op.cit., P.37-38

مقارنة بمواقع المنافسين لاستضافة مشروع استثماري محدد من خلال القيام بالدراسات المقارنة فيما يخص التكلفة والمردودية بين المواقع المحتمل الاستثمار فيها، والتي تهدف إلى تحديد أفضل موقع ممكن لمشروع محدد.

إذن تعرّف الجاذبية على هذا المستوى "L'approche micro-économique" أنّها القدرة على اقتراح لكل مشروع محدد "باقة عرض" للعوامل التي تستجيب بشكل تنافسي للخصوصيات التي تتطلبها المؤسسات، ويتعلق الأمر بمراعاة ظروف الاستثمار والتشغيل والمحددة بشكل دقيق جدا لهذا المشروع (مثل اليد العاملة الضرورية، مساحات الأراضي وتكلفتها، البنى التحتية ذات جودة وترتبط الموقع بالأقاليم الأخرى، إضافة إلى العروض الجيدة للكرّاء (شقق ومكاتب)،... إلخ. تساعدنا هذه المقاربة على التعمق في فهم عملية اتخاذ القرار بالنسبة لمشروع محدد من طرف المستثمر المعني باستعمال مخططات الأعمال "Plans d'actions" التي تعتمد كأداة للمقارنة بين مختلف المواقع المحتملة لاستضافة المشروع (قائمة البدائل "Short list") من ناحية التكاليف والمردودية في كل موقع. في هذا الإطار، تعددت الدراسات والنماذج حول تأثير الموقع على تكاليف التشغيل المتوفرة بإعداد موازنات، جداول تمويل وحساب التشغيل. وتم إعداد نماذج مطوّرة من طرف مكاتب الاستشارة تستطيع الاعتماد على تنوع المعطيات حسب الظروف الممكنة مواجهتها في مختلف مواقع التوطن المحتملة لنفس المشروع ونفس المؤسسة، من أجل ترتيبها حسب المردودية. ويمكن تلخيص أهم مزايا هذه المقاربة في النقاط الثلاث الآتية: فهم أفضل لمنطق قرارات المستثمر؛ تحديد وقياس أدق لنقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالإقليم مقارنة بمنافسيه بالنسبة لبعض أنواع المشاريع؛ توفير أداة تفاوض فعّالة مع المستثمرين.

### الشكل رقم(1): تمثيل توضيحي للمستويات الثلاث للجاذبية



Source: F. Hatem, 2004, op. cit., P.222

### الفرع الرابع: العلاقة التكاملية بين المقاربات الثلاث

يمكن أن يسمح استعمال المقاربات الثلاث في آن واحد بالاستفادة من المزايا الخاصة لكل منها والوصول إلى رؤية أكثر ثراء، حيث تعتمد أدوات التحليل المناسبة لقياس الجاذبية الممكنة على كل مستوى حسب التقسيمات الممكنة للأقاليم وأيضاً الأنشطة وحتى المستثمرين المعنيين، بمعنى أن المقاربات الثلاث لا تتعارض فيما بينها وإنما تتصف بالعلاقة



التكاملية حسب المؤلف، نظرا للتفاعلات القوية التي توجد بينها وامكانية التنسيق بين مختلف المنظمات الإقليمية العامة على رأس الشبكة والمنظمات الإقليمية المتخصصة ذات طابع جهوي أو محلي أو قطاعي والتي لخصّها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- المقاربة الكلية تغذي المقاربتين الوسطية والجزئية بمعطيات خاصة بالتأطير العام؛
- تمنح المقاربة الجزئية معلومات مجزئة، ولكن دقيقة حول تنافسية الإقليم بالنسبة لكل نوع من المشروع من خلال التحليل المفصل والشامل حول المزايا والمعوقات؛ تجميع النتائج المتحصّل عليها حول مجموعة ممثلة من المشاريع يمكن أن يزودنا بعناصر مهمة تستعمل في إعداد تشخيص حول الجاذبية الإقليمية بشكل شامل أو في قطاع معين.
- المقاربة الوسطية: تزودنا بعناصر تحليل خاصة بقطاع أو منطقة معينة، ويمكن استعمالها من جهة، لتوضيح الرؤية وعرضها للتحليل العام؛ ومن جهة أخرى، لتزويد الدراسات الجزئية بمعطيات التأطير الخاصة بالمقاربات بين المواقع، والشكل أدناه يوضح هذه العلاقة.

إذن حدّدت المقاربات التي اقترحتها وتناولها المؤلف حاتم في مرجعيه المذكورين سابقا بثلاث فقط، ولكن تم تطوير فيما بعد هذه المقاربات والفصل بينها أكثر بإضافة مقاربتين لمحاولة الإمام بمختلف أبعاد الجاذبية وإسنادها إلى نفس المؤلف<sup>2</sup> حاتم من طرف بعض المؤلفين وهما:<sup>2</sup>

**1- المقاربة المتعلقة بالصورة:** تهدف هذه المقاربة إلى تحليل الكيفية التي تسمح لإقليم معين بخلق تأثير الصورة في ذهنية صانعي القرار، وبالتالي زيادة جاذبيته مثل حالة صورة الماركة التي يمكن أن تحفز أو تعزز مبيعات منتج معين بسبب النجاح الذي حققته المؤسسات عن طريق تكوين وتحسين الصورة للماركات في ظل تزايد أهمية اقتصاد الصورة وتوقع الماركات، لذلك سعت مختلف الأقاليم مثل "Lyon" و"Amsterdam" لإسقاط مفهوم وأهداف العلامة على الإقليم كحامل لمختلف المزايا وأيضا طموح الفاعلين.

**2- المقاربة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار:** تهدف إلى التعرف على العملية التي من خلالها يقوم المستثمر بانتقاء أو اختيار الموقع الذي يجسّد فيه مشروعه، بمعنى تحديد المعايير التي تهم المستثمر ويبحث عنها بشكل مُلِح أو عادي وترجيح أهميتها من طرف المؤسسات حسب طبيعة نشاطها وأصلها الجغرافي ودرجة تدويلها.

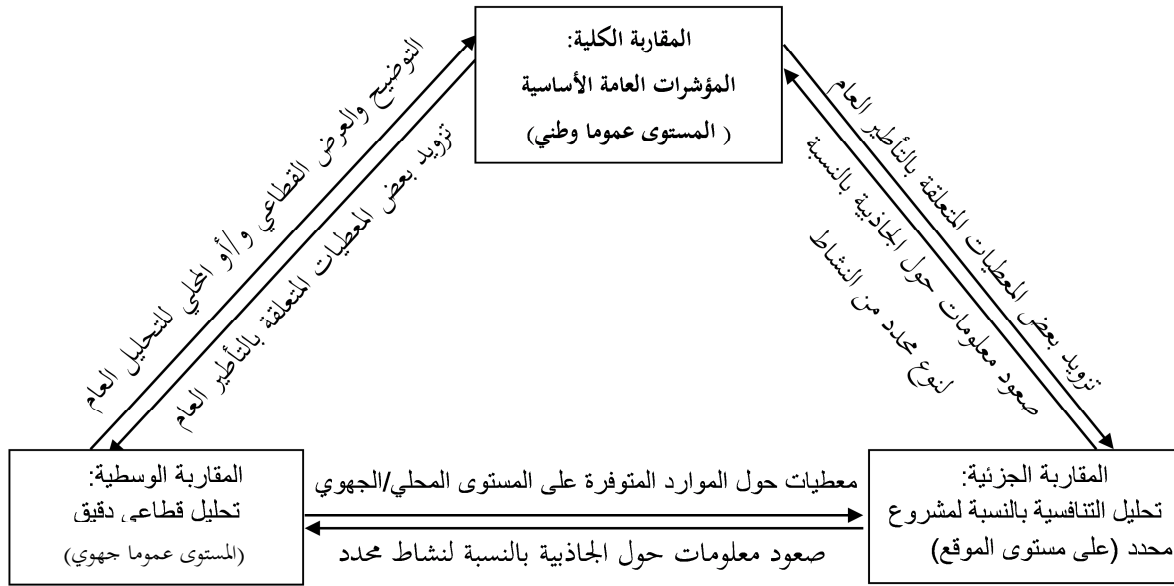
تكتسي معرفة هذه المعايير أهمية كبيرة للتمكن من مراعاتها من طرف الجهات الفاعلة في الإقليم وخاصة بغرض تقديم عرض خاص على المقاس، دون تجاهل العوامل الأخرى التي تتدخل في الاختيار مثل وجود الشركاء في إقليم معين أو اتباع سلوك المنافسين وكذلك وجود هيئات مؤثرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> F. Hatem, 2007, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques, Editions EMS, France, , P.66

<sup>2</sup> Kamilia Kidouche, 2012, « Contribution à la connaissance du marketing territorial et son influence sur le développement de l'attractivité territoriale en Algérie : Analyse du discours des investisseurs étrangers et des acteurs institutionnels », Thèse de doctorat en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger, P.31

\* التوجه النيوليبرالي الذي يشجّع مبادرات الخواص للاستثمار على حساب دور الدولة المفاوض في إطار الاشتراكية، والثورة التكنولوجية في المعلومات والاتصال وهو ما أتاح الفرصة أكثر لتطور الأعمال دوليا واندماجها أكثر فأكثر.

الشكل رقم (2): العلاقة التكاملية بين المقاربات الثلاث للجاذبية



Source: F. Hatem, 2004, op. cit., P.242

المبحث الثاني : بروز سياسات الجاذبية في ظل العولمة:

برزت حديثا أدوات جديدة للتدخل الحكومي بالنسبة للاقتصاديات الوطنية وخاصة في المجال الصناعي، والتي يجب تكييفها وتصميمها في إطار ديناميكية الاقتصاد المعولم، بمراجعة التحليل على مستوى:

- التغييرات التي تحدث في سياسات الاستثمار والقوانين المنظمة له سواء بالنسبة للدول المتقدمة أو النامية، والتي تترجم الانتقال من سياسات التمييز إلى سياسات الجاذبية للاستثمارات الدولية والوطنية؛ كاستجابة للتحويلات التي حدثت في المحيط الاقتصادي الدولي؛\*
- فقدان معيار الجنسية لأهميته بشكل كبير بالنسبة للشركات التي تبحث عن التوسع وتعظيم المكاسب دوليا، حيث أصبح انتقائها لمواقع توطنها بناءً على أهدافها والمزايا التنافسية التي تحققها في هذه الدول المضيفة في مختلف مراحل السلسلة العالمية للقيمة المضافة والحفاظ على تنافسيتها دوليا؛
- المكانة المتزايدة لسياسة الجاذبية في السياسات الاقتصادية والصناعية للدول من أجل خلق ديناميكية النمو على المدى الطويل وانعكاساته الايجابية على التنمية في ظل تزايد التمركز الجغرافي للاستثمارات.

المطلب الأول: ظهور وتوسع انتشار سياسات الجاذبية

يعتبر عقد الثمانينيات نقطة الانعطاف بالنسبة للعديد من الاقتصاديات وخاصة الأوروبية منها لتبني سياسات الجاذبية للاستثمارات وخاصة منها الانتاجية ليتوسع انتشار الظاهرة بعدها، رغم أن المبادرة كانت قبل ذلك بعقدين تقريبا من طرف ايرلندا في هذا الخصوص. هذا ما يتم توضيحه في هذا المطلب.

الفرع الأول: بوادر ظهور سياسات الجاذبية

تعتبر ايرلندا أول مبادر قام بتبني سياسة صريحة لجاذبية رؤوس الأموال الأجنبية بهدف التنمية للإقليم الوطني منذ الخمسينيات، وكان ذلك لمواجهة المعدل جد مرتفع للبطالة وشبه غياب النسيج الصناعي المحلي، حيث راهنت الحكومة

على استضافة الشركات الصناعية الإنجليزية والأمريكية للبعث بالديناميكية للتنمية الصناعية والحدّ من البطالة<sup>1</sup>. لذلك تم وضع جهاز ترقية يتضمن مخطط الإعفاء الضريبي بخصوص الصناعات التحويلية الموجهة للتصدير عام 1958، وتم إنشاء هيئة مكلفة بتشجيع الاستثمار عام 1969 (Irish Development Agency)،<sup>2</sup> وكانت النظرة آنذاك لهذه الممارسات أنّها تخص بلد غير مصنّف ضمن البلدان المتقدمة ولا يرقى أن يكون نموذجا للآخرين رغم الفضول الذي أثارته المبادرة.

لكن كان ينبغي على الدول الأوروبية الأخرى انتظار نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات لتدرك الحاجة إلى سياسة الترقية أو البحث عن الاستثمارات ووضع أدوات وأجهزة لهذا الغرض،<sup>3</sup> فحسب ما ورد في نفس المرجع، قامت بريطانيا بإنشاء عام 1977 "IBB: Invest in Britain Bureau" وأيضا "COP" (المكلفة بتنسيق المبادرات الخاصة بالوكالات المحلية)، تليها عام 1978 هولندا بإنشاء الوكالة الهولندية للاستثمار الأجنبي "NFIA"، وفي إسبانيا "SPRI" عام 1980، وفي نفس الفترة وضعت البرتغال أول آلية، ولكن بعد الإصلاحات العديدة توصلت إلى إنشاء "ICEP" في 1986. أما بالنسبة لفرنسا، فانشغلت "DATAR" منذ نشأتها عام 1969 بتوجيه المستثمرين الأجانب الراغبين في التوطن في فرنسا ومنحهم تحفيزات وأحيانا مع الضغوطات السياسية نحو المناطق الأقل نموا وتعاني العجز الاقتصادي، ولكن تغيّرت سياستها بعد فترة طويلة لتصبح فعّالة في ترقية وتحفيز المستثمرين للتوطن في كل أنحاء الإقليم الوطني، وجسد هذا التطور بخلق على الخصوص جمعية "IFN" والتي تجمع كل وكالات الترقية الفرنسية عام 1992، ويمكن تلخيص تواريخ إنشاء وكالات الترقية في البلدان المتقدمة في الجدول الآتي :

#### الجدول رقم(2): تواريخ إنشاء بعض وكالات الترقية في البلدان المتقدمة.

البلد	اسم الوكالة	تاريخ الإنشاء
إيرلندا	IDA :Irish development agency	خلال 1969
فرنسا	DATAR/ IFN/ AFII*	1969/1992/2001
بريطانيا	IBB* : Invest in Britain Bureau	1977
هولندا	NFIA	1978
ألمانيا	GWZ	1985
الدانمارك	IDK	1989
السويد	ISA	1995
كندا	IPC	1997

Source : Fabrice Hatem, Investissement International et Politiques d'Attractivité, Op.cit., P.55

\*تاريخ إنشاء "DATAR" كان 1969، ولكن تفعيل دوره في ترقية "IDE" كان فقط في 1985، إنشاء وكالة "Invest in France network" عبر النت كان في 1992، أما إنشاء الوكالة الفرنسية للاستثمارات الدولية AFII فكان في 2001. Invest UK\* (2000)

من خلال ما سبق، يتضح أن معظم الدول وإن لم نقل جميعها (باستثناء إيرلندا) كانت خلال الستينيات والسبعينات تميّز ضمينا أو بشكل صريح بين الاستثمارات المحلية والأجنبية، حيث كانت تنظر إلى النوع الأول أنّها بطبيعتها جيدة والثانية توحى بعدم الثقة والتخوف منها، وبالتالي ينبغي الإحاطة بها ورقابتها، وخاصة الدول النامية التي لا

<sup>1</sup> Fabrice Hatem, Investissement International et Politiques d'Attractivité, Op.cit., P.54.

<sup>2</sup> Ibid, P.55

<sup>3</sup> Idem,

تمتع بشكل مطلق تدفق "IDE" وإنما تحدّد معظمها تشريعا خاصا بهذا النوع من الاستثمارات بشكل منفصل عكس ما نجده في الدول المتقدمة التي تكون تشريعاتها الخاصة بـ "IDE" متضمنة في قوانين الاستثمار عموما.<sup>1</sup>

تتم هذه التنظيمات بانشغالين مهمين وهما الحفاظ على السيادة الوطنية وزيادة مساهمة الاستثمارات الأجنبية في القدرات الاقتصادية والتكنولوجية على المستوى الوطني،<sup>2</sup> وترجم هذه الانشغالات بمجموعة من الإجراءات الموجودة في قوانين الاستثمار. فمن جهة، تحدّد في هذه النصوص القانونية قائمة الأنشطة الممنوعة بالنسبة لهم بغرض الحفاظ على السيادة الوطنية (مثل قطاع الاتصالات والقطاعات الصناعية الاستراتيجية في إطار نموذج التنمية المرتكز على إحلال الواردات)، ويحدّد سقف المشاركة الأجنبية في الرأسمال الخاص بالمشاريع المشتركة للحفاظ على الأغلبية الوطنية في مجالس الإدارة وتجنب التجاوزات الممكنة للطرف الأجنبي، وتقدر نسبة البلدان التي تمنع المشاركة المهيمنة للأجانب على الأقل في قطاع واحد بـ 80% عالميا؛<sup>3</sup> ومن جهة أخرى، تستجيب الرقابة الممارسة على "IDE" للأغراض المتعلقة بالتنمية الصناعية والاقتصادية عموما من خلال تحويل التكنولوجيا والمعارف التنظيمية للمؤسسات المحلية، خلق العمالة محليا، تهيئة الإقليم وتطوير المؤهلات الوطنية للبحث والتطوير من خلال جعلهم مستعدين للقيام بأشياء أكثر مما يمكن القيام به تلقائيا دون قيد أو محفز.

وفي معظم الحالات، يمكن جمع وتصنيف مختلف القضايا التي تتناولها التنظيمات في اطار ترتيبات الاستثمار المتعلقة بالتجارة أو في اطار التفاوض حولها في ثلاث مجموعات وهي:<sup>4</sup>

- اشتراط الحكومات المضيفة من المستثمرين الأجانب زيادة نسبة الاندماج المحلي بشكل تدريجي للوصول بعد مهلة طويلة (عشرة سنين عموما) لنسبة تقترب 100% من القيمة المضافة المحلية؛
- التزام الفروع الأجنبية الموجودة في البلدان المضيفة بشروط التعويض بنسب متغيرة من وارداتها بالصادرات؛
- وأخيرا وضع ترتيبات مختلفة تهدف لزيادة تحويلات التكنولوجيا بين الفروع والمؤسسات المحلية ومراكز البحث والتطوير العمومية والخاصة.

وطبعا هذه الإجراءات يمكن أن تقود البلدان المضيفة لتحقيق نتائج إيجابية من خلال تجنيد المؤسسات المحلية كشركاء أو كموردين للفروع والتي يصاحبها خلق العمالة، تحسين إنتاجية النسيج الصناعي وتعزيز القدرات التنظيمية والتكنولوجية وتحسين قيمة العملة؛ أي أن الاستثمارات الأجنبية استطاعت آنذاك أن تلعب دورها كأداة السياسة التصنيعية للبلد المضيف، ولكن في نفس الوقت كان رد فعل المستثمرين الأجانب اتجاه هذه الشروط واضحا، حيث أن المعوقات المفروضة تؤثر على الأداء بزيادة التكلفة وانخفاض تنافسيتها الدولية وبالتالي تفرض بدورها المقابل فيما يخص شروط حمايتها أمام المنافسة الأجنبية داخل السوق الوطنية قبل الشروع في الاستثمار، وخاصة بالنسبة للشركات التي تسعى للتواجد محليا لإحلال الواردات وليس للتوجه نحو التصدير، حيث ينعكس التوجه الأخير على حرصها أكثر على تنافسيتها في السوق الدولية عكس التوجه الأول.

<sup>1</sup> Charles-Albert Michalet, 1993, «Globalisation, Attractivité et politique industrielle », Made in France, Tome 2, Editions Hachette, Paris, P.137

<sup>2</sup> UNCTAD, World Investment Report 2016, P.25.

<sup>3</sup> Idem,

<sup>4</sup> Charles-Albert Michalet, «Globalisation Attractivité et politique industrielle », Op.cit., P.138

## الفرع الثاني: توسع انتشار سياسات الجاذبية وزيادة الاستقطاب الجغرافي لتدفقات "IDE"

بدأت حركة التوسع لسياسات الترقية الإقليمية ليصبح الاهتمام خلال الثمانينات بشكل متزايد من طرف الجماعات المحلية في مختلف البلدان (بريطانيا، بلجيكا، اسبانيا،...) والتي كانت تعبر عن مطالب استقلالية سياسات التنمية على مستوى المناطق عن السلطة العامة على المستوى الوطني؛ أو بسبب غياب تلك المبادرات على مستوى الفيدرالية الألمانية مثلا؛ أو نتيجة قوانين اللامركزية واعطاء صلاحيات أكبر للجماعات المحلية للتدخل مثل ما عملت به فرنسا منذ 1983، وهو ما شجع ظهور عدد كبير من وكالات التنمية والترقية المحلية.<sup>1</sup>

أما فترة التسعينيات، فعرفت ظهور وكالات جديدة عبر العالم مترجمة انتشار تبني الدول لسياسة الانفتاح تجاه الاستثمارات الدولية، حيث توسعت هذه الحركة وبأكثر فعالية في الدول المتقدمة لتشمل السويد والفيدرالية الألمانية عن طريق شبكة "Invest in Germany" وإيطاليا وكذلك المدن والمحافظات الأمريكية والكندية مع الإشارة إلى أهمية الوسائل المجددة بإنشاء "IPC" في 1997 وأيضا اليابان رغم تأخرها بعد الأزمة التي عرفتتها عام 2000؛ وشملت دول أوروبا الشرقية (هنغاريا، التشيك وبولونيا) بعد انهيار المعسكر الشيوعي وأمريكا اللاتينية بعد برامج التعديل الهيكلي والدول الآسيوية الناشئة مثل الصين التي اعتبرت الاستثمارات الأجنبية أحد أهم الأدوات المعتمدة في التنمية الاقتصادية وأولوية وطنية، وأخيرا قامت الدول النامية الأخرى تدريجيا بوضع هيئات الترقية والبحث عن المستثمرين بالاستشارة والمساعدة المنهجية للهيئات الدولية مثل البنك العالمي و"WAIPA" التي تأسست بمبادرة من مؤتمر الأمم المتحدة والتي تضم حوالي 200 وكالة (معظمها تنشط على المستوى الوطني ومن أصل الدول النامية).<sup>2</sup>

من جانب آخر، تميّزت مرحلة بداية الثمانينيات بحركة واسعة النطاق لمراجعة قوانين الاستثمار لتشمل الدول المتقدمة وتليها الدول النامية،<sup>3</sup> واعتبرت منعطف الانتقال نحو سياسات الجاذبية للاستثمارات الأجنبية بدل سياسات التمييز بين الاستثمارات الوطنية والأجنبية، حيث مسّت هذه الحركة بلدان الجنوب ثم بلدان الشرق خلال منتصف العقد والاتحاد السوفياتي مع نهاية العقد، وهو ما أدى إلى زيادة التدفقات العالمية لـ"IDE" التي تضاعفت بأكثر من 30 مرة (حسب الأونكتاد 2008) بفضل الاستفادة من زيادة الاستقطاب الجغرافي لمختلف الاستثمارات الإنتاجية من حيث تطور تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر مع التمركز الجغرافي للاستقطاب في بعض المناطق دون غيرها.<sup>4</sup>

إن تسليط الضوء على التطور التاريخي لتدفقات "IDE" بالأرقام يوضّح لنا بشكل أفضل التطورات التي عرفتتها هذه الظاهرة منذ الستينات، حيث ارتفع متوسط التدفقات الذي كان يقدر بـ3.3 مليار \$ خلال الخمسينات إلى 14 مليار \$ خلال الستينات والسبعينات، ليصل حوالي 91 مليار \$ خلال (83-89) وبلغ 205 مليار \$ خلال 1990 وتجاوز

<sup>1</sup> Fabrice Hatem, le marketing territorial : Principes, méthodes et pratiques, Op. cit., P.24

\* WAIPA: Word Association of Investment Promotion Agencies.

<sup>2</sup> Fabrice Hatem, le marketing territorial : Principes, méthodes et pratiques, Op. cit., PP.24-25

<sup>3</sup> Anass Aboulaaguig, 2015, « Marketing territorial et attractivité des investissements directs étrangers dans la région Meknes Tafilalet », Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, n°11, P.169.

<sup>4</sup> Malika Hattab Christmann et Mihoub Mezouaghi, « L'attractivité : du concept aux politiques publiques », in : Les localisations industrielles au Maghreb, sous la direction de M. Mezouaghi, Edition Karthala, Paris, 2009, P.39.

عنة تريليون دولار خلال 2000 (1.271 تريليون\$)،<sup>1</sup> حسب ما جاء في التقرير العالمي للاستثمار للأونكتاد (WIR 2002, P.2). وحققت أكبر زيادة منذ أزمة 2008 في 2015 بسبب بداية التعافي منها لتقدر بـ1.762 تريليون\$.<sup>2</sup> وقد تطورت هذه التدفقات لـ "IDE" بشكل مواز مع التطور الملحوظ في كل من عدد الشركات متعددة الجنسيات وفروعها في الخارج، حيث كانت تسجل فقط ثلاثة فروع في المتوسط للشركة الأم الواحدة خلال الستينيات وتطور العدد إلى 5 تقريبا خلال الثمانينات وإلى أكثر من 10 فروع منذ 2000،<sup>3</sup> لتسجل 60000 شركة متعددة الجنسيات و800000 فرع أجنبي عام 2001 وأصبح عدد هذه الشركات يتجاوز 83000 وفروعها 850000 فرعا أجنبيا في 2015 حسب تقارير الأونكتاد. بالمقابل لوحظ أن الزيادة المستمرة في الاستقطاب الجغرافي للاستثمارات الأجنبية المباشرة مّيّزه زيادة التركيز الجغرافي في بعض المناطق والدول، ويمتد هذا التمركز الجغرافي حتى داخل نفس البلد على حساب مناطق ودول أخرى تعاني التهميش، وتبقى الدول المتقدمة وخاصة الأقطاب الثلاث أهم الوجهات لتدفق "IDE" رغم تناقصها لصالح الدول الناشئة، حيث لا تزال تعتبر أهم مصدر ومستقطب لـ "IDE" (أين انتقلت حصتها من تدفقات "IDE" من ثلاث أرباع بداية الألفية إلى 65.64% كمتوسط حصتها للفترة (2005-2007)، 52.83% للفترة (2009-2011) و40.63% عام 2014، عكس الدول النامية وخاصة منها الناشئة التي عرفت حصتها من تدفقات "IDE" تحسنا تدريجيا لتبلغ 30.13% خلال الفترة (2000-2007) و41.28% خلال الفترة (2009-2011) لتصل إلى 55.45% وتتجاوز حصة الدول المتقدمة عام 2014.

يسجل أيضا تمركز جغرافي داخل مختلف المناطق؛ فبالنسبة للدول المتقدمة، تستحوذ أوروبا لوحدها على 57.9% من تدفقات "IDE" نحو الأقطاب الثلاث وتصدير 35.3% من الاستثمارات مقارنة بشمال أمريكا (29.25% و47.38% على التوالي) عام 2014. أما بالنسبة للدول النامية، فكانت أكبر حصة لصالح منطقة آسيا (بنسبة 68.28% من "IDE" نحو الداخل و92% نحو الخارج)، لتليها منطقة أمريكا اللاتينية وجزر الكارييب (بنسبة تقدر بحوالي 28% و4.9%) وأخيرا إفريقيا (بنسبة هامشية تقدر بـ 7.9% و2.7% من التدفق العالمي لـ "IDE" نحو الداخل والخارج) لنفس العام حسب ما جاء في تقرير 2015 حول الاستثمار العالمي.<sup>4</sup>

يمتد هذا التمركز الجغرافي لتدفقات "IDE" داخل مختلف المجموعات على عدد محدود من البلدان، فإن كانت بريطانيا وهولندا أكبر المستقطبين وألمانيا أكبر المصدرين لـ "IDE" في أوروبا، فإن حصة دول شرق وجنوب شرق آسيا تمثل 81.9% من التدفقات الواردة نحو آسيا و88.65% من التدفقات المصدرة مقارنة بمنطقتي جنوب وغرب آسيا؛ وبالنسبة لإفريقيا، تستحوذ خمس دول لوحدها على 47.4% من التدفقات الواردة لـ "IDE" وهي مصر (4.8مليار\$)، نيجيريا

<sup>1</sup> كمال دمدوم، 2013، "توطن الاستثمارات الأجنبية المباشرة: مقارنة ماكرو- إقليمية -دراسة حالة الجزائر-"، رسالة دكتوراه علوم غير منشورة في

اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص.ii.

<sup>2</sup> CNUCED, Nationalité Des Investisseurs: Enjeux et Politiques, Rapport sur l'investissement dans le monde, 2016, P.1

<sup>3</sup> كمال دمدوم، مرجع ذكر سابقا، ص.ii.

<sup>4</sup> UNCTAD, world investment Report, 2015, P.30

\* الاقتصاديات الخمس الأكثر استقطابا لـ "IDE" من شرق وجنوب شرق آسيا هي الصين (128.5مليار\$ بنسبة 33.72%)، هونغ كونغ (103.3مليار\$ بنسبة 27%)، سنغافورا (67.5مليار\$ بنسبة 17%)، أندونيسيا (22.6مليار\$ بنسبة 5.9%) وأخيرا تايلندا (12.6مليار\$ بنسبة 13.3%).

(4.7مليار\$)، جنوب افريقيا (5.7 مليار\$) والموزمبيق (4.9 مليار\$) وكونغو(5.5مليار\$)<sup>1</sup> مع ادراج المغرب في تقرير 2016 ضمن الدول الخمس الأولى افريقيا المستقطبة للاستثمارات الأجنبية المباشرة بمقدار 3.2 مليار\$ والأولى في القطاع الصناعي وغياب الجزائر حتى في قائمة العشر بلدان الأولى من حيث استقطاب "IDE".

وأخيرا، نسجل التركز الجغرافي للاستقطاب داخل الدولة، حيث تستقطب مثلا لندن لوحدها 38% من الفروع الأجنبية المتوطنة في بريطانيا<sup>2</sup>، تستحوذ فيينا على 50% من فروع الشركات المتوطنة في النمسا وثلاثة أرباع الفروع الأجنبية المتوطنة في اليابان موجودة في طوكيو. ونفس الشيء بالنسبة لشنغهاي الصينية التي تعتبر أكبر قبلة للاستثمارات المتدفقة إلى جانب منطقتي غوانغ دونغ وجيانغ سو بحصة تقدر بـ70% من إجمالي الاستثمارات المتدفقة نحو الصين.<sup>3</sup>

أما بالنسبة للتوزيع القطاعي لتدفقات "IDE"، فقد عرف تغييرا ملحوظا حسب نفس المصدر باستمرار التحول نحو الاستثمار الأجنبي المباشر في الخدمات على مدى السنوات العشر الماضية نتيجة تزايد التحرير في هذا القطاع وزيادة تجارة الخدمات دوليا ونمو سلاسل القيمة العالمية، وأصبحت الخدمات تلعب دورا مهما تشكل عام 2012 نسبة 63% من مخزون "IDE" العالمي بتجاوزه أكثر من مرتين حصة التصنيع (26%)، ويمثل القطاع الأولي أقل من 10% من المجموع (وبالضبط 7%).<sup>4</sup>

وفي هذا الاطار، لا تزال حصة الخدمات من تدفقات "IDE" نحو افريقيا أقل من المعدلات العالمية وحتى المعدلات المسجلة في البلدان النامية، حيث سجلت في 2012 فقط نسبة 48% من إجمالي مخزون "IDE" في المنطقة، وتمثل أكثر من ضعف حصة الصناعة التحويلية (21%) ونسبة القطاع الأولي في المخزون "IDE" تمثل 31% من المجموع وهي أعلى بكثير من المعدل العالمي (7%). ولكن بالنسبة لشمال افريقيا عكس إفريقيا شبه صحراوية، فإن المعدلات المسجلة في القطاع الخدمي والتحويلي والأولي تماشى إلى حد بعيد مع المعدلات الدولية (61%، 27%، 7%) على الترتيب.<sup>5</sup>

إن الدول المتقدمة والدول الناشئة بشكل أساسي حققت نوعا من التدارك الاقتصادي والتكنولوجي نتيجة المساهمة الإيجابية لهذه الاستثمارات الأجنبية في النمو والتنمية<sup>6</sup>، وإن كانت الدول المتقدمة تستحوذ على حوالي 4/3 تدفقات "IDE" العالمية في العقدين الأخيرين من القرن 20، فإن حصتها تبقى مهمة رغم انخفاضها بشكل تدريجي لصالح الدول النامية وخاصة منها الناشئة، حيث استطاعت هذه الأخيرة استقطاب 681 مليار\$ عام 2014 (وبشكل أساسي الصين كأكبر مستقطب لـ"IDE" عالميا) مقابل فقط 499 مليار\$ كتدفقات نحو الدول المتقدمة، وأصبحت العشر اقتصاديات الأكثر استقطابا لـ"IDE" عالميا تضم خمسة اقتصاديات ناشئة<sup>7</sup>، وهو ما يدل على تغير جغرافيا تدفقات "IDE" عالميا وإعادة النظر في سياسات الجاذبية بالنسبة للعديد من الدول وحتى المتقدمة للاستفادة من فرص استضافة المشاريع الاستثمارية المتنقلة دوليا، وفي نفس الوقت تفادي غلق مصانعها والاحلال بالنسيج الصناعي المحلي بحثا عن مواقع أخرى تعرض باقة متكاملة من مزايا التوطن التي تسمح بتعزيز تنافسيتها وتعظيم إيراداتها.

<sup>1</sup> UNCTAD, world investment Report,2015, P.30

<sup>2</sup> Baromètre de l'attractivité France 2016, la France distancée, disponible sur le site: [www.e&y.com](http://www.e&y.com)

<sup>3</sup> UNCTAD, World Investment Report,2001, P.59

<sup>4</sup> UNCTAD, World Investment Report, 2015, P.13

<sup>5</sup> Ibid, P.36

<sup>6</sup> Malika Hattab Christmann et Mihoub Mezouaghi, Op. cit., P.39

<sup>7</sup> UNCTAD, World Investment Report 2016

إذن ما لوحظ في هذه المرحلة أن الهدف الأساسي للدول لم يعد الرقابة أو الهيمنة على أنشطة المؤسسات الأجنبية أو منعها من الدخول وإنما جذبهم، بمعنى تحوّل في السياسات الاقتصادية للبلدان المختلفة نحو استراتيجيات الجاذبية وترقية "IDE".<sup>1</sup> ومع ذلك فإن هذا التغيير في التعامل مع "IDE" كان له صدى متباين، يتعلق الأمر لدى البعض بالاهتمام أكثر بتقليص القطاعات المحمية عن طريق التحرير التدريجي وتخفيف الإجراءات الإدارية لتسهيل دخول هذه الاستثمارات بينما يهتم البعض الآخر بوضع استراتيجيات الجاذبية وترقية "IDE" باعتماد أدوات حديثة خاصة التسويق الإقليمي.<sup>2</sup> ولكن التصعيد الضريبي بين دول الجنوب والشرق جعل المنافسة تشتد بين هذه الأخيرة لصالح المستثمر على حسابها، عكس الدول المتقدمة التي تعتمد على أدوات التأثير على المدى البعيد بالاعتماد على العوامل النوعية.

كما تميّزت هذه المرحلة بالحركة المتنامية لتحرير القطاعات من خلال تبني التوجه المعاكس لاستراتيجيات التنمية التي بدأت ترسم بداية الثمانينات، وتدير ظهرها لنموذج إحلال الواردات الذي تم اعتماده خلال أكثر من عقدين وأثبت فشله بإقحام العديد من الدول في الأزمة العميقة للمديونية والتبعية الاقتصادية الخارجية في الثمانينات والتوجه نحو نماذج التنمية المعتمدة على النمو من خلال الصادرات،<sup>3</sup> بانفتاح أسواق السلع والخدمات وعوامل الإنتاج واندماج النظام الإنتاجي المحلي في الاقتصاد العالمي عن طريق إنشاء علاقات المناولة دوليا، وكذلك ترقية استقطاب "IDE" في إطار استراتيجيات ترقية الصادرات، وهي توجهات مستوحاة من برامج الاستقرار والتعديل الهيكلي الخاصة بـ"FIAS".<sup>\*</sup>

أما بالنسبة لتجاوب المؤسسات مع هذا الوضع، فإنه يختلف باختلاف أولويات هذه المؤسسات فيما يخص توجهها نحو السوق الوطني أو أسواق التصدير.<sup>4</sup> ويتّرجم هذا التوجه بالأولوية التي تمنح للمستثمرين الأجانب الذين يستهدفون السوق العالمي وليس إطلاقا ذوي التوجه نحو السوق الداخلي، ولم يعد المستثمرين الأجانب مجبرين على ممارسة الوصاية على المؤسسات المحلية الناشئة في البلد المضيف وإنما على العكس، يجب تأهيل النسيج الصناعي والتكنولوجي المحلي ليتمكن من تقديم عرض مرض يدعم تنافسية المؤسسات الأجنبية التي ينظر إليها أنها زبون أو شريك وفي نفس الوقت تواجه منافسة شرسة في السوق الجهوي أو العالمي.

مستت حركة التحرير للاستثمارات الأجنبية التي صاحبت العولمة أيضا دول الشمال ولكن بأشكال مختلفة، حيث تسارعت نهاية التمييز بين المستثمرين المحليين والأجانب ولكن لأسباب مختلفة عن تلك الخاصة ببلدان الجنوب، باستثناء اليابان التي كانت تمنع "IDE" حتى بداية السبعينيات،<sup>5</sup> وأصبحت اليوم تفتح أكثر باستقطابها (بعزمها على رفع مخزونها من "IDE" الواردة من 17.8 تريليون ين ياباني في 2015 إلى 35 تريليون ين بحلول 2020)،<sup>6</sup> فإن الدول الأخرى المتقدمة كانت تواجه واقعا آخر وخاصة دول الاتحاد الأوروبي المندمجة، حيث أن حرية حركة أو انتقال السلع والأشخاص ورؤوس الأموال داخل هذا السوق تجعل على سبيل المثال حظر الفضاء الفرنسي عن المستثمر الأجنبي المحتمل (مثل الياباني) غير مجدٍ، لأنه من السهل عليه أن يستثمر في بلد مجاور يشجع تواجده (بدل حظره) لينتج سلعا وخدمات ينافس بها في السوق الفرنسي، لذلك يفضّل الإنتاج ومنافسة السوق الفرنسي بتوظيف العمالة الفرنسية من خلال التوطن في البلد بدل

<sup>1</sup> Anass Aboulaaguig, Op. cit., P.169.

<sup>2</sup> Idem,

<sup>3</sup> Malika HattabChristmann et MihoubMezouaghi, Op. cit., P.39

\* FIAS: Foreign Investment Advisory Service.

<sup>4</sup> Charles-Albert Michalet, «Globalisation Attractivité et politique industrielle », Op.cit.,P.139

<sup>5</sup> Ibid, P.140

<sup>6</sup> [www.atkearney.com/gbpc/foreign-direct-investment-confidenceindex](http://www.atkearney.com/gbpc/foreign-direct-investment-confidenceindex) (see in 30/10/2016)



العمالة في البلد المجاور.<sup>1</sup> ولا ينبغي تجاهل مسألة انتقال الأنشطة أيضا الملحوظة في العديد من الصناعات نحو الدول الناشئة الآسيوية كالصين، شرق ووسط أوروبا مثل بولونيا ودول أمريكا اللاتينية مثل المكسيك والبرازيل، وهو ما جعل حكومات هذه الدول تعيد النظر في طريقة معالجتها لملفات الاستثمارات الأجنبية بإلغاء التمييز بين مختلف المستثمرين حسب أصلهم الجغرافي، حيث تم تعميم في فرنسا مثلا الامتيازات الممنوحة للمستثمرين في المنطقة لتشمل أيضا المستثمرين من خارج المنطقة وخاصة المستثمرين الأمريكيين واليابانيين منذ عام 1992، في إطار الرغبة المعلنة في تدعيم جاذبية الإقليم الفرنسي.<sup>2</sup>

علاوة على ذلك، فإن الدول المتقدمة تتميز عن الدول النامية في كونها مصدرة ومستقبلة لـ"IDE" في آن واحد، والنمو المتزايد للتدفقات المزدوجة لهذه الاستثمارات بين دول الأقطاب يطرح تساؤلات جديدة حول سياستها الصناعية، والتي ذهبت لدرجة إلغاء التمييز القانوني بين المستثمرين حسب جنسيتهم، وأبعد من ذلك بالانشغال عن توازن ميزان رؤوس الأموال. وهو ما يؤكد أن سياسة الجاذبية بالنسبة للدول المتقدمة تخص جميع الاستثمارات بغض النظر عن كونها محلية أو أجنبية، لأن الاستثمارات المتواجدة محليا أيضا يمكن أن تنتقل أو تبحث عن التوسع خارج الإقليم إن وجدت أن ذلك يعزز تنافسيتها بشكل أفضل. وفي هذا السياق، تطرق "R.Reich" لمسألة في غاية الأهمية والمتمثلة في فقدان معيار الأصل الوطني للكثير من الأهمية بالنسبة للمؤسسات لتبرير قراراتها بالمصلحة الوطنية على حساب مصلحة الشركة<sup>3</sup>، ونؤكد هذا التوجه بإعادة عرض المقولة المشهورة للرئيس المدير العام لشركة جنرال موتورز حيث قال: «في عصر العولمة، لم نعد ننظر إلى ما هو جيد بالنسبة لجنرال موتورز هو الأفضل بالنسبة للولايات المتحدة عمّا هو جيد بالنسبة لصوني أو سيمانس أو تومسون أو نسليه.»<sup>4</sup> وبصياغة أخرى، في إطار السياسة الصناعية المهمة بتدعيم القدرات الصناعية والتكنولوجيا في البلد وأيضا العمالة، لا ينبغي أن تكون نظرتنا سيئة بالنسبة للشركات المحلية الرائدة التي ترغب في الاستثمار خارج الحدود الوطنية، وإن أخذنا بهذا المنطق فإن ذلك يدل على عدم فهمنا لعملية العولمة، لأن في كلتا الحالتين، يجب تقبل فكرة أن المستثمرين الرائدون دوليا بحاجة إلى العمل والاستثمار في نطاق جغرافي أوسع من الأقاليم الوطنية لكي تحافظ أو تعزز تنافسيتها دوليا.<sup>5</sup> وهو ما يبرر الاستثمارات المزدوجة بين الدول المتقدمة والناشئة أيضا مؤخرًا، ومن أهم مزايا الاستثمارات المزدوجة للبلدان الأقطاب أنه يؤدي إلى العديد من التخصصات الدقيقة داخل القطاع وهو ما يضاعف التبادل.

في إطار هذا المنطق يظهر أن السياسة الصناعية الجديدة تتضمن الاعتماد على قدوم مستثمرين أجنبي ملء الفراغات المحتمل أن يتركها المستثمر المحلي الذي ينقل بعض أنشطته، وأصبح وضع هدف البحث عن الجاذبية القصوى في صميم انشغالات المسؤولين عن السياسة الاقتصادية<sup>6</sup> والتي تمكّن من الحفاظ على الاستثمارات المتواجدة في الإقليم على أساس أن البيئة التي يتواجد فيها تسمح بتحقيق أهدافهم، واستضافة استثمارات جديدة محلية، وطنية أو أجنبية حاملة للقيمة المضافة العالية وتخلق مناصب عمل مهمة بفضل سياسات تسهيل وترقية الاستثمار.

<sup>1</sup> Charles-Albert Michalet, «Globalisation Attractivité et politique industrielle», Op.cit., P.140.

<sup>2</sup> Idem,

<sup>3</sup> Robert Reich, 1997, L'économie mondialisée, Dunod Edition, Paris, P.9.

<sup>4</sup> Idem,

<sup>5</sup> Charles-Albert Michalet, «Globalisation Attractivité et politique industrielle », Op.cit., P.140

<sup>6</sup> Idem,

## الفرع الثالث: تطور السياسات الوطنية للاستثمار:

تمحورت التطورات التي شهدتها السياسات الوطنية للاستثمار حول ثلاث نقاط والمتمثلة في تحرير وتسهيل وترقية الاستثمار،<sup>1</sup> حيث تم تسجيل التزايد المستمر لعدد البلدان التي قامت بإجراء تعديلات في القوانين المتعلقة بالاستثمار، وتزايد عدد التعديلات التي أجريت من سنة لأخرى، والأهم من ذلك أن حصة التعديلات أو التغييرات في القوانين المشجعة للاستثمار كانت المهيمنة وبشكل بارز مقارنة بالتعديلات في التنظيمات غير مشجعة والتي تعتبر ضعيفة مقارنة بحركة التحرير والترقية للاستثمار. وصلت الأرقام للذروة عام 2004 بإجراء تعديلات تنظيمية من طرف 103 دولة مع احصاء 270 تعديل في الجمل، 234 منها كانت مشجعة (إما تحرير أو ترقية)، بينما جاء فقط 36 تعديلا بقيود تنظيمية جديدة أو إعادة النظر في القوانين التي كانت سارية، والشكل رقم (1) في الملحق رقم (1) يوضح تطور التعديلات التنظيمية خلال الفترة (1992-2009) حسب ما ورد في (wir 2010, p.77). ونضيف في نفس الملحق تمثيل بياني آخر في الشكل رقم (2) يعرض إحصائيات حديثة للفترة الزمنية (2001-2015) حول تطور هذه السياسات المتعلقة بالاستثمار بالنسب المئوية، حيث يعرض مثلا في السنة الأخيرة 2015 نسبة 85% من التعديلات المشجعة من خلال التحرير أو الترقية، بينما فقط 15% تمثل التعديلات غير المشجعة وتحدّد من الاستثمار، وفي الجمل كان إجمالي عدد التعديلات في نفس العام 71 تعديلا.

بالإضافة إلى ما سبق وحسب ما جاء في مقدمة تقرير ممارسة الأعمال 2016 الصادر عن البنك العالمي، فإن تحليل بيانات "Doing Business" خلال 12 سنة الأخيرة تؤكد على أن النتائج تشير أن التوجهات المشجعة لمناخ الأعمال فيما يتعلق بالإطار القانوني والتنظيمي تقترب من الممارسات المثلى (الأفضل) في العديد من البلدان، وسجّلت الاقتصاديات منخفضة الدخل أكبر تطور في التحسينات الخاصة بالمجالات التي تقيّم من طرف "Doing Business" مقارنة بالدول ذات الدخل المرتفع والتي كانت تتسم بإطار تنظيمي جيد نسبيا منذ نشر أول تقرير حول ممارسة الأعمال في 2003، ومن أهم المجالات التي تمت تغطيتها من طرف التقرير "خلق المؤسسات"؛ وهو المجال الذي يتطور بشكل حساس، فعلى سبيل المثال، كان يجب الانتظار 51 يوما كمتوسط عالمي لخلق المؤسسة في 2003 ولكن تقلصت هذه المدة بأكثر من النصف خلال 2015 لتصبح 20 يوما فقط كمتوسط عالمي.

كما تم تسجيل منذ إطلاق المؤشر في 2003 مئات الإصلاحات سنويا في المجال التنظيمي للأعمال عبر العالم، حيث تم إحصاء خلال 12 سنة الأخيرة أكثر من 2600 إصلاح على المستوى العالمي في الأنظمة التي يغطيها مؤشر سهولة ممارسة الأعمال "Ease Doing Business Index"؛ أما بالنسبة للحصول على رخصة بداية الأعمال، فكان ممكنا في 2005 في مدة أقل من 20 يوم في 41 دولة فقط ولكن في 2016 أصبح ذلك ممكنا في 130 دولة، وهو ما يدل على وجود حركة واسعة عبر العالم من طرف الدول لتسهيل ممارسة الأعمال؛<sup>2</sup> وفيما يخص الإحصائيات حول الاقتصاديات التي قامت بالإصلاحات بإقحام خدمات إلكترونية، قام فريق "Doing Business" بتغطية الدول التي وضعت منصات أو حسّنت خدماتها الإلكترونية حسب ما ورد في تقرير "Doing Business" وتُعرض كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Voir:

UNCTAD, World Investment Report 2005; 2010; 2016 ;  
Doing Business 2017, A World Bank Group Flagship Report, 14<sup>e</sup> Edition.

<sup>2</sup> Idem,

<sup>3</sup> Doing Business Report 2016, P.11

- 18 من الاقتصاديات الوطنية قامت بإنشاء أنظمة دفع إلكترونية عبر الخط للرسوم والضرائب أو التحسينات للأنظمة التي كانت قائمة في هذا المجال.
- 13 من الاقتصاديات الوطنية وضعت أنظمة إلكترونية لتبسيط التجارة عبر الحدود أو قامت بإجراء تحسينات.
- 11 من الاقتصاديات الوطنية اتخذت إجراءات لتشجيع تسجيل المؤسسات في السجل التجاري إلكترونيا.
- 06 من الاقتصاديات الوطنية قامت بوضع أدوات إلكترونية لنقل الملكية أو أجرت تحسينات.
- 02 من الاقتصاديات الوطنية قامت بتطوير أنظمة تنفيذ العقود.

تم تخفيف أو إلغاء القيود الممارسة على الاستثمار الأجنبي في العديد من القطاعات\* مثل الطيران، الخدمات المالية، القطاع الاستخراجي والعقار، وبعض البلدان تبنت سياسات الحوصلة وأخرى حسنت إجراءات تسليم الرخص التجارية ومباشرة بعض أشكال التحفيز للاستثمار.<sup>1</sup> وبالنسبة للدول الإفريقية، فقد تبنت قواعد جديدة خاصة بالاستثمار وقامت بمراجعة بعض القوانين التي كانت موجودة مثل حالة الجزائر منذ الانتقال إلى اقتصاد السوق إلى يومنا، مع أن العديد ينتقد تعميم قاعدة (49/51) على جميع القطاعات بالمقارنة مع ما هو سائد في الدول الأخرى وكذلك مسألة القيود على تحويل الأرباح للخارج وغيرها. أما بالنسبة للقيود التنظيمية الجديدة الخاصة بالاستثمار فهي تترجم انشغال مختلف الدول حول الرأسمال الأجنبي في القطاعات الاستراتيجية والأراضي الزراعية، أين نسجل منع أو صعوبة منح إجراءات الترخيص في هذه القطاعات. ويعتبر الانشغال بالأمن القومي أهم الاعتبارات التي تساهم في وضع قيود أمام المستثمر الأجنبي، مع الإشارة إلى أن مفهوم الأمن القومي ليس نفسه في كل البلدان، حيث هناك من يعطيه مفهوما ضيقا وهناك من يعطيه مفهوما أوسع، مما يجعلها تقوم بتوسيع إجراءات الرقابة والحد من الاستثمارات الأجنبية في العديد من القطاعات.

كما تم تسجيل تطور عدد الاتفاقيات الدولية حول الاستثمار "AII"، حيث تم إبرام في الجمل حوالي 3304 اتفاقية (منها 2946 اتفاقية ثنائية "ABI" و358 اتفاقية متعددة الأطراف متضمنة الترتيبات المتعلقة بالاستثمار خلال الفترة (1980-2015)، وكانت عدد الاتفاقيات الثنائية "ABI" معتبر خلال التسعينيات وبداية الألفية الثالثة. يستمر العدد السنوي لهذه الاتفاقيات في الانخفاض مؤخرا، ولكن بعضها يشمل عددا أكبر من الجهات المعنية ولديها وزن اقتصادي وسياسي معتبر\*\* والشكل رقم (3) في الملحق رقم (1) يعرض تطور عدد الاتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف حول الاستثمار خلال الفترة (1980-2015) حسب [Wir2016,P.101]. كما عرفت أيضا الإجراءات الجديدة لتسوية النزاعات بين المستثمرين والدول (فيما يخص العقود) زيادة وصلت إلى المستوى القياسي، والنسبة العالية لحالات الخلاف تسجل ضد البلدان المتقدمة وخاصة دول أوروبا من قبل المستثمرين الأوروبيين، حيث بلغ العدد الفعلي للنزاعات التي أحييت للتحكيم في 2015 وخلال السنوات السابقة 696 إجراء لتسوية المنازعات وكان أكثر من 107 بلد متهم في

\* مثل مراجعة نسب المشاركة الأجنبية في المشاريع المشتركة مثلا في ماليزيا برفع نسب المساهمة من 49% إلى 70% بالنسبة لشركات التأمين والبنوك الاستثمارية. للمزيد أنظر إلى تقرير الاستثمار العالمي 2010، ص.77.

<sup>1</sup> UNCTAD, World Investment Report2016,P.19

\*\* البلدان التي أبرمت أكثر الاتفاقيات الدولية حول الاستثمار "AII" في 2015 هي: البرازيل (06)، اليابان (4)، جمهورية كوريا (04) والصين (03) حسب التقرير حول الاستثمار العالمي للأونكتاد.

المجمل. والشكل رقم (4) في الملحق رقم (1) يوضح تطور عدد الحالات التي عرفت تسوية النزاع بين المستثمرين والدول (العدد السنوي والعدد الإجمالي) خلال الفترة (1987-2015) حسب (Wir, 2016, P.91).  
إن الأخذ بهذه الإحصائيات يوضح الصورة حول التطورات التي شهدتها مختلف الدول، والتي تتماشى مع التوجه نحو التحرير وتسهيل وترقية الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية في إطار سياسة الجاذبية كأداة لتحقيق أهداف السياسة الصناعية والسياسة الاقتصادية بشكل أشمل.

### المطلب الثاني: تزايد حركة انتقال الأنشطة وعوامل الإنتاج مع اشتداد الصراع التنافسي لاستقطابها

تعتبر العولمة في العصر الذي نعيش فيه المفهوم المرادف للانفتاح المتزايد على المنافسة الدولية، هذه الأخيرة تمثل مصدر الضغوطات على جميع الفاعلين كمؤسسات، أشخاص، منظمات إقليمية والسلطات الحكومية والجماعات المحلية؛ أي أن اشتداد الصراع التنافسي المتزايد هو الواجهة التي تعكس خصوصية العولمة والنقطة المشتركة لمختلف الفاعلين،<sup>1</sup> حيث يبحث كل طرف عن تطوير مزاياه التنافسية بالشكل الذي يسمح بتعظيم مكاسبه في السوق المعولم، وهو ما يبرز الحركة أو التدفق المتزايد للاستثمارات الإنتاجية، رؤوس الأموال وأيضاً القوى العاملة وخاصة المواهب وغيرها بحثاً عن أفضل الفرص التي يمكن أن تعرضها مختلف الأقاليم التي أصبحت تكتسي مكانة متزايدة لدى هؤلاء في اختياراتهم سواء تعلق الأمر بالبلد ككل أو جزء منه (منطقة أو مدينة).

### الفرع الأول: حركة انتقال الأنشطة والتدفق المتزايد للاستثمارات دوليا

تعتبر الشركات الدولية وخاصة المتعددة الجنسيات المحرك الأساسي لتدفقات "IDE"، وكذلك الطرف الفاعل في التنظيم الدولي للإنتاج وزيادة التدفقات للسلع ورؤوس الأموال والأشخاص بالحجم الذي يفقد سيطرة الحكومات وينعكس على السياسات الاقتصادية التي تنتهجها. وبالمقابل، أدى الانفتاح الدولي لمختلف الاقتصاديات الوطنية إلى تزايد الشركات المتنافسة وفي نطاق أوسع من أجل البقاء والتطور. هذا ما جعلها تتسابق لاقتناص الفرص التي يتم عرضها في مختلف الأقاليم، خاصة فيما يتعلق باختيار موقع أو مواقع التوطن التي يمكن أن تعرض مزايا تدعم تنافسيتها عالمياً. بمعنى أصبح للإقليم دور مهم وحاسم في بناء أو تدعيم تنافسية الشركات المتوطنة فيه<sup>2</sup>، وينبغي لهذه الأخيرة الاستفادة من هذه الخيارات المتاحة للتكيف مع التحولات التي يعرفها المحيط الاقتصادي الدولي والتكنولوجي بدناميكية متسارعة من خلال تبني استراتيجيات التدويل المهادفة إلى الوصول إلى مختلف أسواق السلع وعوامل الإنتاج، والسعي أيضاً إلى الربط بين مختلف مواقع التوطن التي تعرض مختلف المزايا التي يمكن تجميعها وخلق منتجات متميزة موجهة للسوق العالمي بتنافسية أفضل وهو ما يطلق عليه بمصطلح "Co-localisation" في إطار السلسلة العالمية للقيمة المضافة.

**أولاً- تطور عدد هذه الشركات متعددة الجنسيات:** أصبح يعرف تزايداً مستمراً وأيضاً بالنسبة لعدد فروعها في الخارج ومن أصل عدد متزايد من البلدان وخاصة منها النامية، فإذا كانت في السابق الشركات المهيمنة على تدفقات "IDE" من الأصل الأمريكي، حيث تطور عدد فروعها في الخارج من 1000 إلى 1900 ما بين 1959 و1950 وإلى 3700 فرع في

<sup>1</sup> Ibrahima Diallo, Op. cit., P. 1

<sup>\*\*</sup> مثل التجارة البينية بينها وبين فروعها، أسعار التحويل التي تطبقها، التمويل الداخلي، التوظيف داخل الشركة والأجور التي تمنحها... إلخ.

<sup>2</sup> كمال دمدوم، مرجع ذكر سابقاً، ص.19.

1970، وتحقق 200/80 شركة أمريكية على الأقل ربع عملياتها في الخارج ومعدلات نموها كانت أفضل خارج بلدها الأصلي مقارنة بالداخل (12% في المتوسط مقابل 6% داخليا).<sup>2</sup> وكانت الشركات الأمريكية حسب نفس المرجع تستحوذ على ثلاث أرباع من إجمالي "IDE" في الستينيات، ولكن بدأت تتراجع حصتها تدريجيا لتمثل في السبعينات أكثر من نصف التدفقات الإجمالية لـ"IDE" في المتوسط، واستمر هذا الانخفاض في الثمانينات ليصل في نهاية العقد إلى الربع فقط لصالح الشركات من الأصل الأوربي والياباني التي بدأت تعتمد بجدية على التوجه نحو تعدد أنشطتها. فإذا وضعنا جانبا الشركات الإنجليزية التي حافظت على مركزها الثاني عالميا، فقد شوهد التقدم الكبير للمستثمرين الألمان في الثمانينات (9%)، حيث تضاعفت استثماراتهم بشكل كبير خلال النصف الثاني من عقد الثمانينات وتبعته الشركات الهولندية والسويدية والفرنسية والإيطالية والإسبانية بنسب متفاوتة. بالإضافة إلى بداية تحسن مكانة الشركات اليابانية بمضاعفة استثماراتها في الخارج في النصف الثاني من سنوات 80 وخاصة في الو.م.أ أولا ثم أوروبا وبعدها في الدول الآسيوية الناشئة لإنتاج المكونات، رغم أن أهم الأسباب وراء هذا التوجه الجديد لإعادة تموقع الشركات اليابانية كانت متعلقة أساسا بارتفاع الين وزيادة الإجراءات الحمائية في الو.م.أ وأوروبا كسوق مندجة بهدف الحفاظ على حصتها السوقية العالمية.

أما بالنسبة لتطور عدد الشركات متعددة الجنسيات، فكان يقدر بحوالي 60000 شركة وتمتلك في المجموع 800000 فرعا أجنبية عام 2000 مع تضاعف رقم أعمالها في الجمل ليحقق عام 2000 حوالي 19000 مليار \$ مقارنة بـ1990 وزيادة مخزونها من "IDE" من 1700 مليار إلى 6600 مليار \$، وقدّر انتاجها بحوالي عشر (10/1) الناتج العالمي وتساهم بثلث الصادرات العالمية. كما كانت نسبة الشركات من أصل الدول النامية تمثل 17% بينما كانت فقط 7% من بين 36600 شركة متعددة الجنسيات في بداية 90<sup>1</sup>، وأدرجت خمس مؤسسات مقرها البلدان النامية في قائمة الشركات المئة الأولى في العالم عام 2007. وهذه الأرقام في تطور مستمر وتدلّ على تمكّن العديد من الشركات من أصل الدول النامية من الصمود أمام المنافسة الدولية وقدرتها على فرض نفسها والتوجه نحو تعدد جنسياتها وخاصة في التسعينات وبداية الألفية الثالثة، ووصلت إلى مستويات قياسية في العقد الثاني من هذه الألفية، أين أصبحت آسيا تستثمر في الخارج أكثر من أي منطقة أخرى وحتى دول الأقطاب، ويصنّف 9 من 20 أكبر المستثمرين الدوليين من الدول النامية الجنوبية أو الانتقالية.<sup>2</sup>

**ثانيا- التنظيم الدولي للإنتاج "في شكل شبكة":** أدّت التطورات في أصل ووجهات تدفقات "IDE" إلى تغيير الخريطة الجغرافية لأنشطة المؤسسات، حيث أعطت دفعا أكبر لإعادة التوزيع الدولي للأصول الصناعية، وأصبحت عملية الإنتاج مجزأة جغرافيا للأنشطة عبر مراحل بين دولتين أو أكثر وتصل أحيانا إلى سبع دول لإنتاج سلعة معينة بشكلها النهائي والمستلزمات المرافقة لتشغيلها مثل الصناعات الثقيلة كالمطائرات لنقل المعدات الحربية، ويشار إليها:<sup>3</sup>

- بتركيز الشركات على الأنشطة الرئيسية والاعتماد على المناولين في الأنشطة أو العمليات الثانوية الأخرى، وتقوم في هذه الحالة الشركات أو فروعها بالتجارة الخارجية "commerce extra-firmes" في إطار السلسلة العالمية لخلق القيمة؛
- أو إعادة توزيع مختلف الأنشطة الخاصة بالمؤسسة دوليا عن طريق الاستثمار الأجنبي العمودي في هذه الحالة، وتقوم

<sup>2</sup> Charles-Albert Michalet, L'impact en Europe des délocalisations vers les pays méditerranéens, Op.cit., P.58

<sup>1</sup> UNCTAD, World Investment Report 2001

<sup>2</sup> UNCTAD, Word Investment Report, 2015,

<sup>3</sup> يلماظ أكبوز، الدول النامية والتجارة العالمية، الأداء والآفاق، تعريب أحمد عبد الخالف وأحمد بليح، دار المريخ، الرياض، 2006، ص.61

الشركات بالتجارة البينية بين فروعها "Commerce intra-firmes". وهو ما يؤدي في كلتا الحالتين إلى زيادة التخصص والتقسيم العالمي للعمل بشكل دقيق في القطاع الذي تنشط فيه وبشكل مستمر في ظل المنافسة المتنامية دوليا.

يساهم هذا الصراع التنافسي المتزايد حول الحصة السوقية والبحث المستمر عن النمو إلى تسابق الشركات في اقتناص أفضل الفرص لوضع القدم في السوق الذي تراه ضروريا ويضمن لها البقاء على رأس المجموعة في نشاط معين أو ضمن المخترين القلة دوليا، مثلما قامت به "Alcatel" في السوق الصيني. وتبرر استراتيجيات الشركات للنمو دوليا عن طريق تعدد جنسياتها في السعي لتجاوز محدودية الاقتصاديات الأصلية بسبب تشبع أسواقها، ارتفاع تكاليف الإنتاج محليا وعدم تنافسيتها خاصة العمالة وهو ما يؤدي إلى انتقال الأنشطة إلى مواقع الإنتاج الأقل تكلفة، بالإضافة إلى وجود تسهيلات وتحفيزات أفضل في مواقع أخرى... إلخ.<sup>1</sup> كما أن استراتيجيات التنميط المكيف حاليا تضمن تنافسية أكثر للمؤسسات وتتطلب العمل في نطاق أوسع للاستفادة من اقتصاديات الحجم حسب نفس المرجع.

لذلك كانت حركة انتقال الأنشطة إلى الخارج أهم المواضيع التي تناولتها الصحافة الاقتصادية والمالية في نهاية القرن 20 وبداية القرن 21، مع تزايد تصريحات رجال السياسة أن هذه الظاهرة تمثل أكبر تهديد للصناعة في العديد من الاقتصاديات الأكثر تصنيعا. زيادة المخاوف والانشغال بهذا الموضوع أثارت سلسلة من الأرقام المسجلة حول تسارع انتقال المؤسسات الصناعية مع تصاعد قوة الصناعة التحويلية الصينية "كورشة عمل مؤهلة عالميا"، انتقال الأنشطة الخدمية أيضا إلى الهند (خاصة المعلوماتية ومراكز الاتصالات)، زيادة جهود دول "PECO" أكثر فأكثر لممارسة سياسات الجاذبية لاستقطاب المشاريع الاستثمارية الجديدة الخاصة بالمؤسسات الكبرى في أوروبا والاعلان شبه يومي عن غلق مصانع في أوروبا الغربية وأمريكا. وقد صاحب هذه الظاهرة تراجع الميزان التجاري للو.م.أ وأوروبا مع زيادة الواردات من آسيا وانخفاض نسب التوظيف التي كان يمتصها القطاع الانتاجي في تلك الدول نتيجة انتقال الأنشطة<sup>2</sup>. فعلى سبيل المثال الفرنسي، فإن تدفقات "IDE" الصادرة تجاوزت بكثير تدفقات "IDE" الواردة عام 2000 (170 مليار € مقابل 48 مليار €) وانخفض الفارق عام 2003 (بـ 48.6 مليار € من التدفقات نحو الخارج و36.6 مليار € من التدفقات نحو الداخل)، كما أن الأرقام التي سجلت في مختلف القطاعات الصناعية تؤكد التوجه لانتقال الأنشطة نحو الخارج وكان قطاعي الملابس والأحذية الأكثر تأثرا بهذا الانتقال للأنشطة، حيث عرفت صناعة الأحذية انخفاض الانتاج بـ 17% عام 2003 وتجاوزت واردات الاتحاد الأوروبي خمس مرات صادراتها للأحذية والتخوف كان عن مستقبل هذه الصناعة؛ أما قطاع الملابس فقد سجل فقدان نصف المؤسسات خلال سنوات ويعرف حجم التوظيف انخفاضا يتراوح ما بين 15000 و18000 وظيفة سنويا منذ خمس سنوات، إلا أن الموردين الفرنسيين لا يزالون يصرون القماش والخيط نحو المؤسسات التي قامت بنقل أنشطتها (على الخصوص نحو المغاربة) بسبب ضغوطات الموزعين الكبار وارتفاعهم على التعامل مع هؤلاء الموردين كشركاء (Co-traitants)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Nathalie prime et Usinier, Op. cit., P.53

<sup>2</sup> Charles-Albert Michalet, L'impact en Europe des délocalisations vers les pays méditerranéens, Op. cit., P.8

<sup>3</sup> Ibid, PP.8-9

في نفس السياق، عرفت الو.م.أ هذه الحركة المماثلة لانتقال الأنشطة ونتج عنه نفس التحليل، وما زاد المخاوف هو تحويل أنشطة الخدمات للبلدان الناشئة والمتعلقة على الخصوص بالمعلوماتية ومراكز الاتصال، حيث وظفت هيوليت باكارد (HP) أكثر من 10000 شخص في الهند وسبققتها جنرال إلكتريك (GE) بخلق 22000 وظيفة في نفس البلد، وأدى ذلك إلى تسجيل مجموعة شركات الخدمات المعلوماتية الهندية زيادة مذهلة في رقم أعمالها عن طريق التصدير ببلوغ 6.8 مليار \$ عام 2002 بينما كان فقط في حدود 52 مليون \$ عام 1992<sup>1</sup>.

أدت ظاهرة التخلي عن الاستثمارات وانتقال الأنشطة إلى الخارج إلى ردود أفعال خبراء وحكومات العديد من الدول الأوروبية وكذلك الو.م.أ، حيث لم يتردد المستشار الألماني "Gechard Schroder" للدعوة إلى مكافحة هذه السلوكيات التي اعتبرها غير وطنية بينما قام الرئيس الفرنسي شيراك عام 2004 باجتماع مغلق في إيليزي مع مجموعة من الخبراء للبحث عن إيجاد الحلول لظاهرة غلق المصانع وفقدان الوظائف (مليون ونصف وظيفة فقدت خلال 30 سنة) مع عجز خلق الوظائف في قطاع الخدمات على ملء الفراغات الناتجة عن القطاع الصناعي، كما كانت هذه المسألة في قلب الحملة الانتخابية لرئاسيات 2004 في الو.م.أ، رغم أن الانشغال بالظاهرة في هذا البلد كان قديما ويعود إلى نهاية الستينيات من خلال تقرير "SENAT" الذي تناول آثار "IDE" على العمالة في الو.م.أ وسجل اقتراح أكثر من 30 قانون على الكونغرس لتقييد عمليات انتقال الأنشطة، منها ما يتضمن التهديد بالإقصاء من الصفقات العمومية بالنسبة للمؤسسات التي تنقل أنشطتها الانتاجية وكذلك فرض رسوم خاصة على الأرباح المرتبطة بهذه العمليات وغيرها، ولكن صاحبها تنظيم رؤساء المؤسسات وقيامهم بممارسة ضغوطات لتجميد المشاريع القانونية التي تسعى لتقييد انتقال الأنشطة إلى البلدان الأقل كلفة<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: حرية حركة رؤوس الأموال

إذا كانت الحركة الدولية لمختلف العوامل والأنشطة من أجل تحقيق المكاسب الاقتصادية مرتبطة بالجاذبية الإقليمية للكيانات التي تكون وراء هذه المكاسب، فإن تلك الحركة مرتبطة بشكل وثيق بحرية التدفق الدولي لرؤوس الأموال التي عرفت منذ الستينيات تطورا لم يعرفه العالم من قبل<sup>3</sup>، إذ تزامنت هذه الفترة باستقرار النظام النقدي الدولي وتدويل النقد من سوق الدولارات الأوروبية إلى سوق العملات الأوربية، الأمر الذي أعطى دفعا كبيرا لحركة رؤوس الأموال. كما عرفت هذه التدفقات أيضا توسعا باتجاه الدول النامية وخاصة في السبعينيات حتى وإن كان نصيبها أقل مما كانت تحصل عليه الدول المتقدمة، والولايات المتحدة الأمريكية تؤكد هيمنتها في مجال تصدير رأس المال. وبالفعل تضاعفت التدفقات الرأسمالية خلال (1977-1992) ب 48 مرة وخلال الفترة (92-1995) فقط بلغ 45%<sup>4</sup>.

نتجت هذه التطورات في حركة رؤوس الأموال عن حركة التدويل المتزايدة للمؤسسات وتطور مختلف أشكال تدفق "IDE" خاصة عمليات الاندماج والاقترناء، التحويلات للأرباح والعوائد على الاستثمار في مختلف المجالات بفضل عملة الأسواق العالمية بعد إتباع العديد من الدول تعويم أسعار الصرف في السبعينيات وإلغاء الرقابة الوطنية على حركة رؤوس

<sup>1</sup> Popkin & K. kdoe, Securing Americans future; Tiré du :

Charles-Albert Michalet, L'impact en Europe des délocalisations vers les pays méditerranéens, Op. cit., P. 13

<sup>2</sup> Charles-Albert Michalet, L'impact en Europe des délocalisations vers les pays méditerranéens, Op. cit., P.15

<sup>3</sup> كمال دمدوم، مرجع ذكر سابقا، ص.34

<sup>4</sup> المرجع نفسه

الأموال في الثمانينيات بين الدول المتقدمة، وعرفت تطورا أكثر مع انفتاح الدول الناشئة على حركة رؤوس الأموال الأجنبية في بداية التسعينيات وخاصة دول جنوب شرق آسيا. ومنذ تلك الفترة أصبحت الجاذبية الاقتصادية الإقليمية عاملا رئيسيا مؤثرا على اتجاه رؤوس الأموال عالميا وجهويا ومحليا.<sup>1</sup> وفي نفس الوقت تعتبر حرية حركة رؤوس الأموال عاملا محفزا لزيادة التوسع التجاري والاقتصادي، حيث ساهمت عمليات التحرير لرؤوس الأموال في زيادة السيولة في الأسواق المالية وظهور أسواق ومتعاملين جدد وبالتالي زيادة فرص الاستثمار المالي والإنتاجي عالميا، مع أن الصفقات المالية كانت تتجاوز 50 مرة قيمة الصفقات التجارية الخاصة بالسلع والخدمات، وقد عرفت المعاملات الخاصة بالمحفظة المالية ارتفاعا بـ 20 مرة مقارنة بتدفقات "IDE" التي تضاعفت بـ 4 مرات فقط.<sup>2</sup>

وبالتالي فالتدفقات المتزايدة لـ"IDE" ومن عشرية لأخرى منذ الثمانينات يدل على أنه مرتبط بشكل وثيق بتحرير حركة رؤوس الأموال، لأن الاستثمار في الخارج يتطلب تدفقات رؤوس الأموال أو الحصول على القروض خلال مختلف مراحل المشروع من مرحلة التحضير والانطلاق (لتغطية نفقاته) وأثناء عملية التشغيل (مشتريات ومبيعات دولية) وأيضا حرية التصرف في المداخيل مثل تحويلات أجور العمال\* وعوائد الاستثمار كأرباح المساهمين، التي يمكن تحويلها إلى الشركة الأم أو إعادة استثمارها من طرف الفرع... إلخ. ويمكن الإشارة إلى أن عمليات الاندماج والاقتران تعتبر أهم أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر والتي تمثل نسبة 23% من إجمالي "IDE" المحقق في 2015 (وبالقيمة 721 مليار \$ من إجمالي تدفقات "IDE" المقدرة بـ 1762 مليار \$) والتي تمثل عادة الشكل المفضل للاستثمار داخل الأقطاب الثلاث، لأنه يسمح بإعادة النظر والتوجيه لأنشطة الشركات متعددة الجنسيات دوليا دون أن يصاحبه الزيادة الفعلية في الأصول الإنتاجية<sup>3</sup>. وبالتالي فإن حرية حركة رؤوس الأموال يسمح بانتقال حقوق الملكية لمختلف السلع والخدمات وعوامل الإنتاج محل التبادل الدولي، وهو ما يعني اعتباره كعامل ضروري يسهل عملية التدويل للتبادل والاستثمار وحتى التنقل الدولي للأشخاص وخاصة السياح لأغراض مختلفة والعمال أيضا، وبالتالي يجعل الأقاليم تتنافس حول استقطاب الاستثمار والأشخاص وتعزز سياسات الجاذبية في هذا السياق.

على الرغم من ذلك، تبقى الديناميكية التي تشهدها الأسواق المالية والبورصة على الخصوص أكبر بكثير منها في الأسواق غير المالية، فعلى سبيل المثال تبلغ قيمة المعاملات في سوق البورصة أكثر من 1.5 ترليون \$ يوميا، وتتجاوز قيمة العمليات التجارية في سوق البورصة الأجنبية في أسبوع واحد قيمة العمليات التجارية العالمية للسلع والخدمات طيلة سنة كاملة،<sup>4</sup> وينعكس الحجم الكبير لهذه الصفقات في تخفيض تكلفتها والسرعة في إتمام هذه الصفقات المالية عن بعد (تحويل الأموال) وفي وقت قياسي بفضل التطور في الاتصالات والتعاملات الإلكترونية، وتعتبر الأقاليم التي تتمتع بأسواق مالية ذات كفاءة كمؤشر إيجابي لاستقطاب المستثمرين الأجانب ورؤوس الأموال الأجنبية، حيث يمكن أن توظف الأقاليم هذه المبالغ المالية محليا أو الحصول على قروض للاستثمار هناك وبإجراءات ميسرة بالنسبة للصناعات الموجهة للتصدير على

<sup>1</sup> Ibrahima Diallo, Op. cit., P.2

<sup>2</sup> Idem,

\* فعلى سبيل المثال، يقدر عدد عمال الفلبين المغتربين بـ 2.3 مليون عام 2014 ويساهمون في تحويل ما يقارب 3.7 مليار دولار للاقتصاد الفلبيني، للمزيد

أنظر في: The Global Talents Competitiveness Index, P.11

<sup>3</sup> CNUCED, Nationalité Des Investisseurs: Enjeux et Politiques, Rapport sur l'investissement dans le monde, 2016, P.1.

<sup>4</sup> تحرير روبرت في غروس، تعريب ابراهيم يحيى الشهابي، كلية ئندريد تبحت في استراتيجية العولمة، مكتبة العبيدان، 2001، ص.314.



الخصوص (وهي ضمن المعايير الخاصة بحساب مؤشرات التنافسية العامة وسهولة ممارسة الأعمال)، وبالتالي تكون الجاذبية الاقتصادية للإقليم كعامل محدد لاتجاه حركة رؤوس الأموال في حالة تميزه في عرض مزايا التوطن.

### الفرع الثالث: حرية حركة القوى العاملة (المواهب)

أصبح يتغير عالم العمل في وقتنا أكثر من أي وقت مضى، والعديد من العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والتركيبية السكانية والاتجاهات الاجتماعية والسياسات الحكومية تلعب دورا في إعادة تشكيل أسواق العمل العالمية وتحديد كيفية العمل في المستقبل، ويمكن حصر أهم العوامل المحددة لاتجاهات القوى العاملة في خمس نقاط وهي:<sup>3</sup>

- زيادة الاهتمام بالتنقل دوليا أكثر من أي وقت مضى بالنسبة للمستثمر والموظف على حد سواء؛  
- تحديات الشيخوخة للسكان في العديد من البلدان المتقدمة جعلت إدراج مراجعات أخرى للتنمية بارزة من أي وقت مضى (رسم سياسات الجاذبية الديمغرافية)؛

- عمال الغد أكثر استقلالية من حيث المواقف والاتجاهات بسبب أدوات الاتصال المتاحة لديهم، وأيضا المزج الجديد بين العمل والحياة في العمل وخارج العمل (كون أن معظم أوقات الناس يقضونها في العمل وتمثل نسبة كبيرة من حياتهم)؛  
- تجاوز الوظيفة ساعات العمل التقليدية والفضاءات أو الأماكن التي يمكن أن يتخذها الموظفون، وتجعل الرقابة كاملة على جداول أعمالهم ومحيطهم؛

- مقارنة عمال الغد مختلفة تماما وأكثر وضوحا من سابقتها مثل التركيز أكثر على الغرض من انتقاء العمل في مكان معين. من خلال عرض مختلف العوامل المحددة لتوجهات عمال الغد، والتي تولي اهتماما أكبر بالتنقل دوليا للاستفادة من الفرص التي يمكن أن تتاح بالحصول على الامتيازات في العمل والعيش والتطوير المستمر لقدراتهم وخاصة بالنسبة للمواهب، وهو ما يجعل الكثير من المؤسسات والدول على وعي بحاجة إلى استقطاب هذه القوى وعلى الخصوص المواهب لتعزيز تنافسيتها. وطبعا أظهر التقرير الثالث حول المؤشر العالمي لتنافسية المواهب "GTCI" \* الدور الرئيسي للانفتاح في جذب المواهب، مُركزا على أن التنقل للمواهب لم يعد مفهوما يعني فقط تدفقات الأشخاص، وإنما ثروة من الفرص الجديدة بفضل التحكم في استخدام أحدث تقنيات الاتصال، ليصبح حاليا **مصطلح "تداول الأدمغة"** الأكثر ملائمة من "اكتساب أو هجرة الأدمغة" في تحديد المكاسب المحتملة لمختلف البلدان سواء كانت الوجهة أو العبور أو المنشأ،<sup>1</sup> ويعني هذا المصطلح اغتنام الفرص لتعزيز المعرفة والخبرة عن طريق الدورات التكوينية والتدريبية عبر الإنترنت، والمحاضرات التي تقدمها المراكز الرائدة للتعلم للطلبة وأيضا أصحاب الأعمال.

والواضح أن مثل هذه الدورات وتداول المعارف والخبرات يساعد على تطوير المواهب وزيادة انفتاحها الدولي، ليتيح فرصا أكثر لبعض الفئات للتنقل، أين أصبح طموح جامعات اليوم ومدارس الهندسة والتجارة يكمن في تكوين رجال ونساء بإمكانهم العمل في كل بلدان العالم.<sup>2</sup> هذا الطموح يعتبر من أهم العوامل المساهمة في الانفتاح على العالم

<sup>3</sup> The Global Talent Competitiveness index, 2015-2016, P.10.

\* ظهور هذا المؤشر مؤخرا يدل على أهمية المواهب في تدعيم تنافسية المؤسسات والدول من خلال مساهمتها في خلق قيمة مضافة عالية، وهو ما تعكسه سياسات الجاذبية لاستهدافهم.

<sup>1</sup> The Global Talent Competitiveness Index, 2015-2016, P.11

<sup>2</sup> Denis Badré et Andre Ferand, 2000/2001, « le monde est ouvert et les Etats en compétition », L'expatriation des compétences, des capitaux et des entreprises, un document du SENAT, N°386, sur le site : [https://www.senat.fr/rap/r00-386/r00-386\\_mono.html](https://www.senat.fr/rap/r00-386/r00-386_mono.html), consulté le 20/10/2015 à 15 :15.

وزيادة الحركة للأشخاص الأكفاء، وبالتالي ما يميّز جيل هذه الألفية مقارنة بالأجيال السابقة، أنه أصبح ينظر إلى التنقل كعامل رئيسي في اختيار المسار الوظيفي المحتمل واختيار صاحب العمل المناسب وأيضا كوسيلة تساعد على تطوير مواهبه.<sup>1</sup> وقد صرّح مدير الموارد البشرية سابقا "Bernard Lemee" في شركة "BNP-Paribas" بأنه: "لم يعد للأجيال الحالية نفس ميول الأجيال السابقة، فمثلا بالنسبة للوظائف المالية أصبح المرور ببورصة القيم المنقولة في لندن ضروريا في الحياة المهنية لكل إطار في المالية."<sup>2</sup> وهو ما يدل على أهمية العمل في مؤسسة رائدة، مكان مالي رائد أو مخبر بحث متقدم يثري خبرات الإطار/المسير الدولي ويدعم وزنه من خلال سيرته التكوينية أو المهنية.

إذن المفهوم الواسع لتنقل المواهب مهم لفهم بروز الدول المتقدمة التي بنت نفسها بفضل جعل اقليمها كخزان للمواهب في العالم منذ عقود، ويظهر تصنيف أفضل المراتب عام 2015 للدول ذات الدخل المرتفع (مثل سويسرا وسنغافورا ولوكسمبورغ) المهيمنة على أفضل النتائج حول المؤشر العام لتنافسية المواهب، كما تحتل أمريكا الشمالية وشمال أوروبا وأيضا نيوزيلاندا وأستراليا مكانة بارزة.<sup>3</sup> حيث كانت جميع هذه الاقتصاديات لديها تقاليد طويلة الأمد مع الهجرة، واعتمادها كأداة عمل للتطوير المستمر يربط المواهب بالتنمية الاقتصادية؛ وكذلك أداة لتحفيز الحوار بين الحكومات وقطاع الأعمال والأوساط الأكاديمية والمهنية. تتمثل أهم الإجراءات التي تتخذ لاستقطاب المواهب في إزالة الحواجز البيروقراطية وتبسيط سوق العمل، تعزيز التعليم والتدريب عند الضرورة، دعم المؤسسات المبتدئة "Start-up"، ثقافة التبادل والاستثمار في التكنولوجيا بشكل عام.

في هذا السياق وبالاستناد إلى نفس المصدر، يمكن النظر إلى فرص العمل من زاويتين: منطلق ذهاب الوظيفة إلى حيث تتواجد المهارات من خلال انتقال أنشطة المؤسسات؛ ومنطلق ذهاب المواهب إلى حيث تعرض الوظائف من خلال انتقال القوى العاملة. وهناك من يفضل الحالة الثانية بانتقال الأفراد بأنفسهم، مبرزين ذلك بتوفر الخيارات المتعلقة بالفرص المتاحة دوليا بشكل أفضل للمفاضلة بينها والسعي إليها. وفي كلتا الحالتين، المعنى بالتنقل يمكن أن يكون الفرد الذي يبحث عن أفضل الفرص للعمل وتطوير مهاراته أو المؤسسات التي تبحث عن المواهب بأقل تكلفة خاصة في الدول النامية؛ والطرف الذي يكون في كلتا الحالتين المستضيف هو الإقليم سواء بالنسبة للمؤسسات أو المواهب، بفضل تبني سياسات الجاذبية ومدى استجابتها للمتطلبات الخاصة بهم. لذلك نعتبر جذب أو الحفاظ على المواهب مفتاح النجاح في تنفيذ الاستراتيجيات الاقتصادية بالنسبة لمعظم الدول الناشئة والنامية التي كانت ولا تزال طاردة لها.

وخلاصة القول، أصبحت الديناميكية التي تميّز عالمنا الحالي نتيجة التزايد المستمر لحركة عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى الوتيرة المتسارعة للتدويل، وإعادة توطن أو توزيع أنشطة المؤسسات واندماجها في السلسلة العالمية للقيمة المضافة، واشتداد الصراع التنافسي بينها بحثا عن أفضل المكاسب تمثل تحديا للأقاليم (دول أو مناطق ومدن داخلها) المنفتحة على العالم الخارجي لضمان الحفاظ وتعزيز جاذبيتها لمختلف هذه العوامل المتنقلة على المستوى الوطني والدولي. إن هذا النمط الجديد للمنافسة بين الأقاليم المنفتحة في إطار ديناميكية العمولة يفرض عليها لعب دور أكثر فعالية، عكس ما تعتقده بعض الدول النامية أن انتقالها لاقتصاد السوق يقلص دورها في التخطيط الاستراتيجي لبناء التنافسية التنظيمية للأعمال، حيث يجب التفرغ للتأطير القانوني والتنظيمي كأدوات جديدة للتدخل تماشي مع الانفتاح والتخلي على الدور التقليدي

<sup>1</sup> The Global Talent Competitiveness Index, Op. cit., P.11

<sup>2</sup> Denis Badré et Andre Ferand, Op. cit.,

<sup>3</sup> The Global Talent Competitiveness Index 2015-2016, P.11

كمقاول لصالح القطاع الخاص. بمعنى أصبحت أشكال المنافسة بين الأقاليم متعددة من خلال تكوين وتطوير مزايا التوطن للإقليم التي تسهم كحزمة في تسويق الإقليم على أنه متميز ويمتلك قدرات تدعم تنافسيته وتحقق طموح المقيمين الحاليين والمحتملين في الإقليم، وعلى ضوء ما سبق، يمكن تعريف العولمة أنها عبارة عن الصراع التنافسي بين الأقاليم (كعوامل ثابتة) لاستقطاب العوامل المتنقلة دوليا (بمعنى رؤوس الأموال والمواهب والمؤسسات) من أجل تجميع العوامل الأقل تنقلا نسبيا وهي سكان الإقليم بصفة عامة.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: التحليل النظري والميداني لمحددات توطن الأنشطة الاقتصادية

يتناول هذا المبحث التطورات التي شهدتها محاولات التحليل النظري والتطبيقي لفهم مسألة التوطن عبر مختلف المراحل، من أجل تحديد مختلف العوامل المحددة والمفسرة للتوطن بالنسبة للأنشطة الاقتصادية في إقليم معين وحتى من أصل أجنبي "IDE" والتي من شأنها أن تجعله يتمتع بالجاذبية الكامنة أو الفعلية؛ بمعنى تحديد العوامل التي تؤثر على قدرة الإقليم على الحفاظ أو جذب أنشطة اقتصادية وعوامل الانتاج الأخرى.

### المطلب الأول: التحليل النظري لمحددات توطن الأنشطة الاقتصادية

نشير إلى وجود تيارين فكريين بارزين يحاولان تفسير سلوك التوطن،<sup>2</sup> حيث أن التيار الأول يفسر التوطن من منطلق المبادئ الاقتصادية لتعظيم المكاسب أو التكلفة المثلى بالنسبة للاختيار؛ بينما يسلط التيار الثاني الضوء على العوامل الخارجية الناتجة عن التجمع أو التمرکز المكاني للمؤهلات. في هذا الإطار، يتم تناول التطورات التي شهدتها محاولات التحليل النظري لفهم مسألة التوطن عبر مختلف المراحل وتحديد أهم العوامل التي أشار إليها الباحثون في المجال والمفسرة للتوطن بالنسبة للأنشطة الاقتصادية في إقليم معين.

### الفرع الأول: تطور التحليل النظري لتوطن الأنشطة الاقتصادية المرتكزة على تخفيض التكلفة:

اهتم بعض الاقتصاديين بمسألة التوطن الصناعي خاصة الألمانين لمحاولة تفسير سلوك التوطن وتحديد محددات الاختيارات المكانية وآليات تشكل التجمعات مكانيا،<sup>3</sup> معتمدين على عامل المسافة الجغرافية وتكلفة النقل للتقرب من مختلف عوامل الإنتاج والأسواق. حيث أن منطلق العديد من المقاربات التي اقترحت آنذاك هو المنطق الاقتصادي المتمثل في ميزة تخفيض التكلفة، التي تعكس الدافع الجوهري لكل شخص اعتباري/معنوي من أجل تعظيم الربح؛ بمعنى أن تخفيض التكلفة كان ولا يزال إلى يومنا في قلب مسألة التوطن أو جاذبية الأقاليم،<sup>4</sup> هذا ما يتم التعرض له في هذا العنصر.

### أولا- نموذجي "Von Thunen" و"Alfred Weber":

**1- نموذج "Von Thunen":** كان المنطلق من طرف تونان عام 1826، الذي درس التوزيع المكاني الأمثل للمستثمرات الفلاحية حول مركز استهلاكي للمنتجات الزراعية، حيث افترض مدينة في المركز تشكل سوقا للمنتجات الزراعية التي يعرضها الفلاحون باستغلال غنى وخصوبة الأراضي الفلاحية المحيطة بالمركز والتي يفترضها منتظمة وتتميز

<sup>1</sup> Denis Badré et Andre Ferand, Op. cit.,

<sup>2</sup> Ibrahima Diallo, Op. cit., P.36

<sup>3</sup> Matthieu Crozet et Miren Lafourcade, 2009, La nouvelle économie géographique, Edition La Découverte, Paris, P.4.

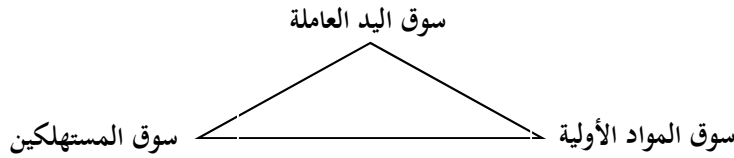
<sup>4</sup> Ibrahima Diallo, Op. cit., P.37

بالتجانس، وبالتالي فإن توزيع الأنشطة الفلاحية يتوقف على الربوع وتكاليف النقل المرتبطة بالمسافة الجغرافية والوزن، وهكذا تتوطن الأنشطة بالشكل الذي يؤدي إلى تخفيض تكاليف النقل إلى أدنى مستوى لها وتعظيم الربح.<sup>1</sup> واستخلص تونان مخططا من ست حلقات أو دوائر تحيط بالمركز (سوق المدينة)، والحلقة الأقرب تخص المنتجات التي تتميز بصعوبة نقلها وسرعة تلفها وبالتالي تنتج بالقرب من المدينة وتنتهي بالدائرة التي تخص تربية المواشي.<sup>2</sup> وقد ساهم هذا النموذج في تفسير كيفية تعظيم الربح بتحديد المواقع المثلى لمختلف أنواع المنتجات الفلاحية عن طريق تخفيض تكلفة النقل إلى أدنى مستوى. وكان الاقتصادي "Launhard,1882" أول من قام بمحاولة توسيع هذا النموذج إلى المجال الصناعي والاهتمام بتحديد التوطن بالنسبة للمؤسسة الصناعية، وأشار إلى أن الموقع الأمثل لهذه الأخيرة هو الذي يخفض التكلفة إلى أدنى حد.<sup>3</sup> إلا أن الاقتصادي "Alfred weber,1909" قام بتطوير فكرته والمستوحاة من نموذج تونان وبناء نموذج عام حول التوطن الصناعي.

**2 - نموذج "A.Weber":** يعتبر الاقتصادي الألماني "فيبر" أول مؤسس للنظرية الكلاسيكية للتوطن الصناعي أو ما يعرف بمثلث التوطن الشهير ل"فيبر". يرتكز طرحه على تحديد التوطن الأمثل لمصنع بافتراض أنه ينتج سلعة واحدة بتكاليف ثابتة، من خلال الاعتماد على مواد أولية من مواقع محددة وأيضا تركز العمالة في مواقع محددة مسبقا وأيضا الزبائن (سوق تصريف السلع المصنعة)؛ علاوة على ذلك، يفترض أن المنافسة السائدة تامة وسلوك تعظيم الربح بالنسبة للمؤسسة مهمة، كما أن تكلفة النقل متناسبة مع المسافة الجغرافية.<sup>4</sup>

في إطار هذه الافتراضات، يستنتج فيبر أن الموقع الأمثل للتوطن يُحدّد على أساس أنه يُخفّض التكاليف الإجمالية للنقل إلى أدنى مستوى. بعبارة أخرى، يسمح موقع التوطن الأمثل (الذي يقع داخل المثلث) بالوصول والاستفادة الأفضل من الأسواق الثلاث التي تمثل رؤوس المثلث المقترح من طرف هذا الباحث والموضّح في الشكل الموالي (تكلفة نقل عوامل الإنتاج المتمثلة في المواد الأولية واليد العاملة وتكلفة نقل المنتج المصنوع بصيغته النهائية إلى المستهلكين)، واعتمد هذا النموذج لاحقا على أساس أنه يفسّر مسألة التوطن بالمسافة الجغرافية التي سهّلت النمذجة لاختيار التوطن بتحويل هذا المتغير المادي إلى متغير نقدي والمتمثل في تكلفة النقل. قد لقيت هذه النظرية صدى كبير لدى الباحثين والمنظرين اللاحقين الذين طوّروا نماذج أخرى على أساس تخفيض تكاليف النقل مع إقحام عوامل أخرى مفسرة للتوطن الأمثل.<sup>5</sup>

### الشكل رقم (3): نموذج أو مثلث فيبر للتوطن الصناعي



**Source :** Nouredine Abdellatif, 2010, « La localisation et l'attractivité territoriale des investissements directs étrangers: essai de modélisation économétrique », Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences Economiques, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Ibn Zohr, Agadir, P.83

<sup>1</sup> Bertrand Sergot, 2004, « Les déterminants des décisions de localisation -Les créations de nouveaux sites des entreprises françaises de l'industrie et des services-», Thèse pour l'obtention du Doctorat en Gestion et Management, Université Panthéon-Sorbonne, Paris I, P.42

<sup>2</sup> كمال دمدوم، مرجع ذكر سابقا، ص.102.

<sup>3</sup> Matouk Belattaf, 2009, Localisation industrielle et Aménagement du territoire: aspects théoriques et pratiques, O.P.U., P.35.

<sup>4</sup> Bertrand Sergot, Op. cit., P.43

<sup>5</sup> Idem,

تلت هذا الطرح أعمال أخرى نذكر منها "Predhol, 1925"، الذي تعرض لمفهوم إحلال عوامل الإنتاج من أجل تحديد مواقع التوطن المثلى،<sup>1</sup> حيث يعتبر أن تباين أو اختلاف وفرة عوامل الإنتاج بين المناطق ينتج عنه انتقال الأنشطة مكانيا تعبيرا عن إحلال عوامل الإنتاج الواقعة في أماكن مختلفة، ويمكن حساب المعدل الحدّي للإحلال المكاني بالنسبة لأسعار عوامل الإنتاج وتكاليف النقل. ما أضافه هذا الطرح هو عدم تجانس الأقاليم وبالتالي أهمية وفرة العوامل التي تميز كل منطقة في استقطاب الأنشطة،<sup>2</sup> تداخل هذه المقاربة مع النظريات النيوكلاسيكية للتجارة الدولية مثل نموذج (هكشر وأوهلين/ سمويلسون) يسمح بتفسير ظواهر تجمّع الأنشطة على أساس الوفرة للموارد في مختلف المناطق. في هذا الإطار، نجد أن المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع معين توطّن نشاطها الإنتاجي في المنطقة التي تتوفر على أفضل وفرة لعوامل الإنتاج الأكثر تطلّبا في ذلك القطاع وغير متنقلة مثل اليد العاملة أو المواد الأولية الخاصة، لأن هذه الوفرة تسمح للمؤسسات المتوطنة محليا بالاستفادة من السعر المنخفض لهذه العوامل الإنتاجية نسبيا مقارنة بالمناطق الأخرى ويمكن أيضا تخفيض تكاليف النقل لهذه العوامل.<sup>3</sup> ولكن مع مرور الوقت، يؤدي انتقال الأنشطة إلى المنطقة المعنية إلى رفع سعر عوامل الإنتاج التي يتم البحث عنها بسبب أثر المنافسة المتزايدة بين المستعملين المحليين لهذه العوامل وارتفاع الطلب عليها، وفي حالة ثبات المخزون المحلي لهذه الموارد في منطقة معينة، سيؤدي تمركز المؤسسات فيها إلى تخفيض مزاياها مع مرور الوقت (استنفاد ذلك المخزون) وبالتالي تراجع جاذبيتها للمؤسسات.<sup>4</sup>

**ثانيا- نظريات الأماكن المركزية:** يتم التعرض إلى أهم الباحثين المساهمين في هذا الخصوص فيما يلي:

**1- يعتبر الباحثان "Christaller, 1933" و "Losch, 1940" الأولين في وضع أسس نظرية الأماكن المركزية، باعتبارهما القرب من السوق كمحدد أساسي، حيث كانا لهما الفضل في إدخال عنصر إضافي والمتمثل في المردود المتزايد للإنتاج بفضل وفورات الحجم الناتجة عن عدم تجزئة بعض الأنشطة الإنتاجية وتمركزها في مكان واحد؛<sup>5</sup> وتفاعلها مع تكاليف النقل للتقرب من السوق مع تخفيضها ما أمكن باستهداف أماكن تمركز الخدمات أو الزبائن؛ وأيضا الأخذ بعين الاعتبار ثلاث عناصر وهي الحجم، العدد والمسافة.**

**حسب كريستالر، نظرا لتمييز بعض الأنشطة بعدم التجزئة بسبب وفورات الحجم كالإدارات مثلا ووجود تكاليف النقل، يؤدي التفاعل بين وفورات الحجم وتكاليف النقل إلى تشكّل المراكز الحضرية، فيؤدي السلوك العقلاني (تخفيض تكاليف النقل) إلى تردّد المستهلكين إلى أقرب الأماكن، وهو ما يجعل توطن المنتجين في الأماكن المتميزة بوفرة الخدمات والزبائن.<sup>6</sup> وتحدّد الأماكن المركزية ومدى قوتها حسب كريستالر على أساس الخدمة المقدمة وطبيعتها، فالخدمات النادرة تتميز بنطاق سوق واسعة وتعبر عن قوة المركز الذي يقدمها عكس الخدمات المتجانسة أو السلع العادية التي تعرض في عدة مراكز وتعبر عن نفس القوة للأماكن المركزية الأخرى، فالنموذج يربط بين السوق والإدارة والتنقل.<sup>7</sup>**

<sup>1</sup> Matouk Belattaf, Op. cit., P.43

<sup>2</sup> كمال دمدوم، مرجع ذكر سابقا، ص.103

<sup>3</sup> Bertrand Sergot, Op. cit., P.44

<sup>4</sup> Ibid , P.45

<sup>5</sup> Matthieu Crozet et Miren Lafourcade, Op.cit., P.7

<sup>6</sup> دمدوم كمال، مرجع ذكر سابقا، ص.103

<sup>7</sup> المرجع نفسه، ص.93

أما بالنسبة للنموذج الذي قدّمه لوش، فهو مبني على أساس أن المؤسسات هي التي تتحرك باتجاه المستهلك وليس العكس كما في نموذج كريستالر، حيث أن تصوّر لوش أن توطن المؤسسة في وسط سوقها وبالتالي تجمع الكيانات التي لها نفس السوق المستهدف؛ بمعنى أن تصور لوش لمراكز الإنتاج أن لها نطاقا سوقيا بأبعاد متنامية حسب عدد المنتجات وأهميتها، أين تكون المراكز التي تنتج أدنى السلع أقل قوة من المراكز التي تنتج فيها سلع لا تستطيع مراكز أخرى إنتاجها.<sup>1</sup>

2- اقتراح "Morand, 1966" كامتداد لنموذج تخفيض تكاليف النقل بالنسبة إلى الإمدادات (التموين بالمواد الأولية) والنقل للمنتجات المصنعة إلى السوق (تصريف المنتجات)، اعتمدت هذه العوامل مرة أخرى في الطرح المطور من طرف (Aydalot, 1985)؛ والذي ينطلق من النقاط الثلاث في نموذج (المؤسسة، تموين وسوق) مع إضافة الترجيح بإعطاء وزن أكبر أو جاذبية للمنتجات المكلفة أكثر عند توطنها.<sup>2</sup>

ثالثا- نموذج "Hotting": وأخيرا نعرض مساهمة هوتلنغ في دراسة قرارات التوطن في إطار المنافسة المكانية، حيث يعتبر أصل أشهر نموذج للمنافسة المكانية من خلال مثاله الشهير حول دراسة قرارات التوطن على "تاجرين للمثلجات على نفس الشاطئ"،<sup>3</sup> بافتراض أن التعديل ممكن فقط بالنسبة لتوطن التاجرين وأن المستهلكين موزعون على الشاطئ بشكل متجانس كمعطي، والمفترض أيضا أن انقسام المستهلكين بين التاجرين على أساس السعر الإجمالي للشراء، بمعنى سعر المثلجات وتكلفة النقل المرتبطة بالمسافة الجغرافية التي تفصله عن البائع. ونتيجة نموذج الاحتكار الثنائي وفي إطار الافتراضات التي وضعها هوتلنغ فإن التوازن يحدث في حالتين:<sup>4</sup> توطن البائعين في مركز السوق أي الشاطئ (côte à côte)، ولا يوجد أي طرف يريد تغيير مكان توطنه وهو الحل المناسب للتمييز الأدنى؛ التوطن على حواف الشاطئ، وهذا ناتج عن الترجيح بين نوعين من القوى: المنافسة على أساس الأسعار تدفعهما للتباعد قدر الإمكان عن بعضهما K بينما نجد أن المنافسة المكانية تجلبها للتوطن أو التجمع في نفس المكان.

ظهر نموذج المنافسة غير التامة في بداية القرن 20 باعتبار أن المسافة الجغرافية تقحم عامل التباين المكاني كمصدر القوة الاحتكارية للشركات، ولكن قد تعود جذور المنافسة غير التامة بين الأقاليم التي تتباين من حيث مزاياها المطلقة أو النسبية إلى نموذج آدم سميث 1776 وبعدها ريكاردو 1817، باعتبارها أساسا على إنتاجية الأقاليم على المستوى الكلي وزيادة جاذبيتها للأنشطة الإنتاجية وعوامل الإنتاج في إطار التخصص الدولي والانفتاح للتبادل على أساس أن كل طرف سيعرض للتبادل السلعة التي تكون أكثر إنتاجية ويتميز فيها.

تم تعزيز هذا الفكر الذي ظهر منذ أواخر القرن 18 لاحقا واستوحيت منه نماذج مكاسب الإنتاجية الناتجة عن تكتل المؤسسات (أعمال "F. Perroux"، 1955) حول أقطاب النمو، التي تنطلق من وضعية عدم تساوي درجة النمو

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص. 94

<sup>2</sup> Ibrhima Diallo, Op. cit., P.39

<sup>3</sup> Bertrand Sergot, Op. cit., P.45;

Karine Bonnet, 2002, « Les facteurs de localisation des entreprises de la Silicon Valley à Agadir- Synthèse-», Document de travail n°51, Université du Littoral-Côte d'Opale, France, P.5

<sup>4</sup> Noureddine Abdellatif, 2010, « La localisation et l'attractivité territoriale des investissements directs étrangers: essai de modélisation économétrique », Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences Economiques, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Ibn Zohr, Agadir, P.86.

في كل مكان ويتجلى ذلك من اختلاف كثافة العوامل وكذلك قنوات الاتصال، وهذا ما يؤدي على المستوى المكاني إلى تطور المؤسسات الكبيرة والوحدات الأصغر أيضا المرتبطة بالأولى، حيث أن الجاذبية الاقتصادية للوحدات الكبيرة يؤدي بالوحدات الصغيرة إلى التوطن بقرنها، فهي تمارس إذن قوى جاذبة تجلب الأنشطة التي لها تأثير استنزاف في المناطق النائية (Proulx, 2002) بشكل تلقائي.<sup>1</sup> تكمن قوة هذه الحجج أساسا في المكانة التي منحت للبنى التحتية الأساسية وتعارض مع مبدأ تسوية الفوارق الإقليمية.

### الفرع الثاني: ظهور وتطور النظرية الجديدة للاقتصاد الجغرافي

إذا كانت مسألة التوزيع الجغرافي غير المتوازن للأنشطة الاقتصادية وعوامل الإنتاج أهم الانشغالات التي أثارت ولا تزال تثير النقاشات والقيام بالدراسات لتفسير العوامل التي تؤدي إلى هذا الاختلاف في جاذبية الأقاليم والآثار المترتبة عن ذلك بشكل تراكمي، فإن الأوائل الذين قاموا بالدراسات حول التوزيع المكاني للأنشطة الاقتصادية والأشخاص يعودون إلى القرن 17 و18 ليتبلور الفكر في العقد الأخير من القرن 20. وقد أذت التطورات التي أحدثتها مزايا التجمع الإقليمي لمختلف الأنشطة الاقتصادية وعوامل الإنتاج إلى ظهور مفاهيم عدة مثل أقطاب النمو واقتصاديات التجمع، وبعدها التركيز على العناقيد "Clusters" من طرف أشهر المؤلفين حول التنافسية على مستوى المؤسسات والدول (Porter, 90) والأنظمة الإنتاجية المحلية "SPL"، وأخيرا نماذج التعلم الجماعي والابتكار بفضل الإدارة الإقليمية لقنوات نقل المعرفة وحماتها. مع الإشارة إلى أن النماذج الأخيرة لا تعني الانقطاع في إطلاق نماذج العناقيد وإنما تمثل استمرار الروابط أو العلاقات في التعامل مع الإقليم لتفسير الكفاءة الإنتاجية أو فعاليتها.<sup>2</sup>

### أولا- المنظرون الأوائل حول التوزيع المكاني للأنشطة الاقتصادية:

1- «William Petty, 1687-1623»: درس مسألة التوطن وربطها بإنشاء مدن كبيرة بالقرب من قنوات الاتصال، حيث تنمو الدول جنبا إلى جنب مع وسائل النقل وتطوير قنوات الاتصال التي ستغير بشكل كبير المشهد الاقتصادي المشكّل. وقد أكد على مزايا المدينة الكبيرة التي يتجمع فيها غالبية السكان واعتبر أن الوضعية المثلى هي توطن الأنشطة التجارية والصناعية في نفس المكان (أي أن الإنتاج والاستهلاك والتصدير والاستيراد من نفس المكان)، وهو ما يعني أن "Petty" كان يرى أن التمركز مهم للأنشطة.<sup>3</sup>

2- «Richard Cantillon, 1680-1734»: جاء طرحه معارضا للطرح السابق المدافع عن التمركز واقترح تشتت وعدم تمركز النشاط الاقتصادي في مكان ضيق، حيث قدم نظرية التوطن وتحليل العلاقات بين المناطق والتي يمكن أن تؤدي إلى انتقال الصناعات وألح على التشتت للأنشطة في مكان واسع، لأن البناء الحقيقي للإقليم بمجمعه حسب "Cantillon" يتم بفضل الأنشطة الاقتصادية ويؤدي إلى تغير مشهده.<sup>4</sup>

3- إذا كان النموذجان السابقان يتعارضان بين وضعيتي التمركز والتشتت فإن ستيوارت ميل (1713-1780) حسب نفس المرجع بحث وقدم الحلّ الوسط المعبر عن التوافق بالتأكيد على أن التمركز لا يعرض فقط المساوى، حيث يعتبر من

<sup>1</sup> Ibrhima Diallo, Op. cit., PP.39-42

<sup>2</sup> Ibid, PP.36-37

<sup>3</sup> Noureddine Abdellatif, Op.cit., P.78

<sup>4</sup> Idem,

الأوائل الذين أدركوا الانعكاسات المكانية للثورة الصناعية والتأكيد على مزايا التجمعات ونموها (حتى الكبرى منها) بالنسبة للسكان سواء المقيمين في المدينة أو الريف. كما درس بدوره مسألة توطن الأشخاص والصناعات، ظهور ونمو التجمعات وعلاقتها بالمناطق الريفية المحيطة، طرق الاتصال وأخيرا التوزيع المركز للأنشطة الفلاحية.<sup>1</sup> ولكن كانت مساهمات "Alfred Marshall" من خلال بحثه حول ظاهرة التجمع للمؤسسات وظهور أحياء صناعية "Quartiers industriels" أهم خطوة لتبلور الفكر في مجال الاقتصاد الجغرافي في أواخر القرن الماضي على يد كروغمان أساسا (1991)، وهو ما يجعلنا نسلط الضوء على أعماله.

ثانيا- مساهمات مارشال في تفسير ظاهرة التجمع للمؤسسات: رغم أن التوجه نحو التركز للسكان والإنتاج ظاهرة قديمة، إلا أن محددات التجمع كانت في البداية تقتصر على العوامل الجغرافية المتمثلة في اختيار التجمع والاستقرار بالقرب من الشواطئ أو المجاري المائية ومصادر الطاقة\* التي ساهمت في تشكيل المدن، حيث أرجع مارشال سبب توطن المؤسسات حسب كتابه الشهير "مبادئ الاقتصاد السياسي، 1890" على الخصوص إلى العوامل الداخلية للإقليم (مناخ، مواد أولية) والخارجية (تخصص الحرفيين، طلب اليد العاملة الكفؤة).<sup>2</sup> وكان هذا المؤلف أول من حاول تقديم تفسير ظواهر التجمعات للمؤسسات وظهور أحياء صناعية لتوضيح كيفية الاستفادة من الوفورات الخارجية والداخلية. إذن مارشال الذي كان أول من أقحم مفهوم الوفورات الخارجية، عرّف آنذاك اقتصاديات التجمع أنها المزايا الناتجة عن أثر التجمع، ويمكن أن يكون مصدرها:<sup>3</sup> وفورات داخلية؛ التي تزداد حسب حجم وحدات الإنتاج، وفورات خارجية؛ أصلها المحيط الخارجي الذي تتطور فيه المؤسسات والتي يمكن أن تستفيد منها كل المؤسسات بغض النظر عن حجمها. كما قام مارشال بتحديد ثلاثة أنواع من العوامل الخارجية "Externalités" التي تحفز المؤسسات التي تنشط في قطاع معين للتجمع وهي:<sup>4</sup>

- التركز المكاني يؤدي إلى الوفرة الكبيرة للمدخلات (سلع وعمال)؛
- التجمع يسمح بتكوين يد عاملة عالية الكفاءة من خلال أفضل تراكم للرأسمال البشري؛
- التركز المكاني يسهل تبادل المعلومات ويشجع التقدم في البحث والتطوير (لأن المعلومات حول هذا النشاط الصناعي متوفرة داخل المنطقة).

وتشير ("Catin" وآخرون، 2007) فيما يتعلق بالخاصية الرئيسية للعوامل المارشالية أنها تفيد فقط المؤسسات المتوطنة في المنطقة وفي القطاع أو الصناعة التي تنتمي إليها، ولكن لاحقا ظهر مفهوم موسّع لوفورات التجمع بتحديد المكاسب الخارجية التي يمكن أن تحققها المؤسسات من خلال تمركزها الجغرافي، ولكن خارجية بالنسبة للمؤسسة وخارجية

<sup>1</sup> Idem,

\*مارشال كتب آنذاك أن محددات توطن الصناعات متعددة، ولكن أهمها العوامل الطبيعية مثل المناخ والتضاريس، وجود مناخ والمحاجر بالحوار وسهولة الوصول إليها برا أو بحرا. أنظر :

Catherine Billard, 2006, « Dépenses publique, localisation des capitaux et concurrence fiscale », thèse de Doctorat en Science économique, Université Paris I - Panthéon Sorbonne, PP. 83-84

<sup>2</sup> Karine Bonnet, Op.cit., P.5

<sup>3</sup> Catherine Billard, Op. cit., P.87

<sup>4</sup> Voir : Noureddine Abdellatif, Op.cit. , P.80; Catherine Billard, Op. cit., P.87; Bertrand Sergot, Op. cit., P.47.



أيضا بالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه بفضل الاستفادة من الأنشطة الأخرى في المنطقة وحجم السكان ووجود البنى التحتية<sup>1</sup>. ويمكن تصنيف اقتصاديات التجمع في مجموعتين رئيسيتين وهما:<sup>2</sup>

- وفورات التوطن أو العوامل المارشالية، والتي تعرض المكاسب التي تتولد من خلال تمركز أو تجمع المؤسسات التي تنتمي إلى نفس القطاع في منطقة معينة؛

- وفورات (اقتصاديات) التحضر "les économies d'urbanisation" والتي تعرف أنها المكاسب التي يولدها النشاط الاقتصادي للمؤسسات المتوطنة في نفس المكان، بفضل التمركز السكاني أو وجود البنى التحتية العمومية، فهي تعتبر خارجية بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للقطاع الذي تنتمي إليه، فحسب ("Gloser" وآخرون)<sup>3</sup> فإن مكاسب الإنتاجية يمكن أن تكون مرتبطة بحجم وعدد المؤسسات في الصناعة، بمعنى وفورات خارجية تولدها المنافسة المحلية بفعل كثافة النسيج الصناعي والتي تصنف كعوامل خارجية (حسب ما جاء به بورتر).

سمحت الأعمال التي قدّمها مارشال بفهم أسس التجمع المكاني للمؤسسات بحثا عن الاستفادة من المناخ، التعاون، التبادل، الاستفادة من الوفرة للبيد العاملة المؤهلة والمرنة؛ وهو ما يسهّل عملية الفهم لمختلف الإضافات التي قدّمها باحثون آخرون حول اقتصاديات التجمع لاحقا، والتي تم تجميعها لتطرح كنماذج في إطار الاقتصاد الجغرافي الجديد.

**ثالثا- نظرية الاقتصاد الجغرافي الجديد "NEG":** ظهر وبرز الاقتصاد الجغرافي الجديد بفضل المؤلف كروغمان أساسا (Grugman,91; Fugita,88; Venable,96)، وهو عبارة عن تحديد الاهتمام بمسألة المكان والتوطن على الخصوص من طرف الاقتصاديين<sup>4</sup> وكان ذلك بالموازاة مع ظهور نماذج تحاول تفسير الآثار المترتبة عن توسع الاندماجات الاقتصادية دوليا وما تبعه من حركة دولية واسعة للسلع وعوامل الإنتاج بسبب التقلص الكبير للحواجز الجمركية والتطورات في وسائل النقل والاتصالات، وهو ما خلق نوعا من التداخل بين نظرية الاقتصاد الجغرافي الجديد ونظرية التجارة الدولية لمحاولة فهم التخصص الدولي بواقعية أكثر (في إطار العوائد أو المردود المتزايد والمنافسة غير التامة)؛ وأيضا بين نظرية الاقتصاد الجغرافي الجديد ونظرية النمو الداخلي التي تحاول تفسير تراكم الابتكارات والمعارف بفضل تكتل الأنشطة اقليمية والتفاعل المكثّف بين مختلف عناصر الإقليم كمحدّد مكاني على المدى الطويل<sup>5</sup>، وهو ما جعل بعض المؤلفين ينظرون إلى هذه التراكمات في الثروات المادية وغير المادية أنها تجعل الإقليم يتمتع بجاذبية أكثر وبشكل تراكمي على المدى الطويل وتشبيها أحيانا بكريات الثلج<sup>6</sup>.

وما يميّزها عن النظريات الكلاسيكية للتوطن المعروضة سابقا أنها مقارنة تقوم أكثر بالتحليل الكلي للتوطن بدل التحليل الجزئي<sup>7</sup>، وأن محصّلة تفاعل هذه القوى تحدد قرار التوطن بالتجمع في المركز في حالة تفوّق القوى الجاذبة،

<sup>1</sup> Maurice Catin et al, 2007, « Structure industrielle, externalités dynamiques et croissance locale au Maroc », Région et Développement, n° 25, PP. 46-47

<sup>2</sup> Ibid, P.47

<sup>3</sup> Idem,

<sup>4</sup> Catherine Billard, Op.cit., P.95

<sup>5</sup> كمال دمدوم، مرجع ذكر سابقا، ص.104-105؛

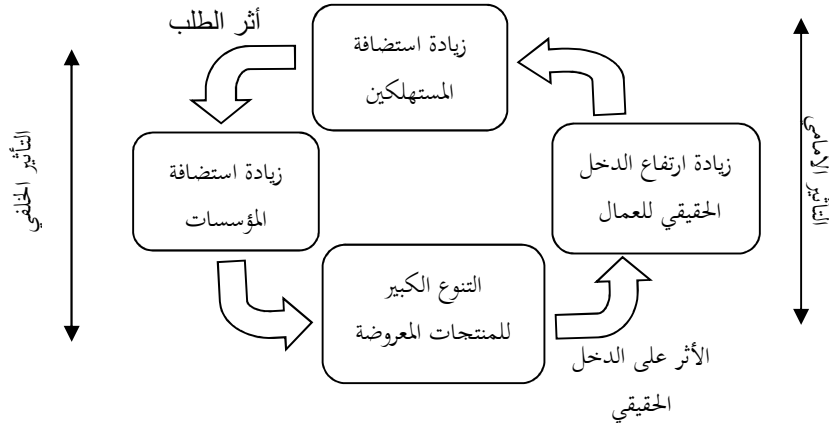
Matthieu Crozet et Miren Lafourcade, Op.cit., PP.110-111

<sup>6</sup> Ibrhima Diallo, Op. cit., P. 48; Matthieu Crozet et Miren Lafourcade, Op.cit., PP.29-39

<sup>7</sup> Noureddine Abdellatif, Op.cit. , P.88;

- والعكس باتخاذ قرار التوطن في المحيط (بمعنى التشتت) في حالة تفوق القوى الطاردة. وحاول كروغمان في نموذج تفسير كيفية توزيع الأنشطة حول "المركز" أو "المحيط" انطلاقا من افتراضه:
- منطقتين متطابقتين وقطاعين "A" و "B"، "A" ينتج سلعة متجانسة في الزراعة في إطار المنافسة التامة و "B" ينتج سلعة متميزة أفقيا في إطار المنافسة الاحتكارية (سلعة صناعية)؛
  - كل قطاع يستخدم عامل خاص من عوامل الإنتاج، مع العلم أن المزارعين لا ينتقلون دوليا بالنسبة للقطاع "A"، والعمال في القطاع "B" ينتقلون بشكل حرّ؛
  - السلعة "A" يتم تبادلها بحرية بينما تتحمل السلعة الصناعية تكاليف الدخول إلى أسواق أخرى (تكلفة النقل).
- يستمد تجمّع المؤسسات في إحدى المنطقتين كتحوّل مفاجئ من وجود آثار خلفية أو أمامية من التنقل لعوامل الإنتاج والمتمثلة هنا في العمل (هجرة بعض المستهلكين إلى منطقة معينة)، وهو ما يؤدي إلى زيادة عدد أصناف المنتجات التي يتم صنعها محليا (تنوع العرض) وبالتالي انخفاض مؤشر الأسعار المحلية للسلع المصنعة وزيادة الأجر الحقيقية للعمال في هذه المنطقة، ويمكن تفسير ذلك كما يلي:
- التأثير الأمامي ناتج عن حقيقة أن للمستهلكين تنوعا في الذوق وهذا يعظّم منفعتهم عند تمركزهم في المناطق التي تعرض أو توفر عددا أكبر من الأصناف، وهذا كاف لجذب مستهلكين جدد وخلق حلقة فعالة؛
  - التأثير الخلفي ناتج عن حقيقة أن المؤسسات تجذب أن تتوطن أين يكون الطلب كبير، حيث أن زيادة نمو حجم السوق يؤدي إلى زيادة الأجر الإسمي الذي سيضاعف ديناميكية الجذب الأولي، ومع الانتقال التدريجي للعمال من منطقة لأخرى تصبح هذه الأخيرة ذات جاذبية بالاستفادة من التراكم، والشكل الموالي يوضّح الحلقة السببية في تشكيل تجمعات المؤسسات والعمال نتيجة تفاعل الطلب، العوائد المتزايدة وتكاليف النقل.

#### الشكل رقم(4): الحلقة السببية في تشكيل تجمعات المؤسسات والعمال



**Source:** Fujita & Thisse, 1997, Tiré du : Yassine Mansouri, 2008, « La localisation des activités productives : les tensions entre forces centrifuges et forces centripètes », thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université du Sud Toulon-Var, France, P.28

ينظر بعض الباحثين إلى نظرية "NEG" أنها عبارة عن تجميع الأعمال العديدة السابقة والمبعثرة في مختلف المجالات:<sup>1</sup>

- الاقتصاد الصناعي (ويبر، كريستالر، لوش،...): حيث أن تكاليف النقل تظهر أساسية في جميع الأعمال التي تلت نموذج ويبر في مجال الاقتصاد المكاني؛

- المنافسة المكانية (أعمال هوتلنغ وآخرون): درسوا لاحقاً الترويج لاختيار التوطن بين التوطن في مكان قريب من المراكز الكبرى للاستهلاك أو الرغبة في الابتعاد عن المنافسين؛

- النمو الداخلي والجاذبية التراكمية: ظاهرة بحث المؤسسات عن التوطن بالقرب من المستهلكين، والمستهلكون يذهبون حيث توجد المؤسسات، وهي ظاهرة سلط عليها الضوء الباحثون (Hirschman و Myrdal، Perroux) منذ الخمسينيات حول الروابط الأمامية والخلفية، حيث أن أثر حجم السوق يسمح لنا بفهم ديناميكية التخصص على مستوى البلدان وتحديد هيكل التجارة الدولية والمنافسة المكانية.

وبالتالي فتجميع هذه الأعمال في نمذجة منسقة (منسجمة) ومحكمة أعطت دفعا جديداً للاقتصاد الجغرافي، مع اعتبار نظرية "NEG" وريثة الاقتصاد المكاني للقرن 19 والنصف الأول من القرن 20 ونظريات التجارة الدولية من جهة أخرى.<sup>2</sup>

أسس "Krugman" نموذجاً على افتراض مستوحى من الفيزياء حول وجود قوى مكتملة أو معاكسة تتواجه في المكان والزمان، حيث يعتبر أن تمركز أو تشتت الأنشطة الاقتصادية في مكان معين (المركز/المحيط) ناتج عن تفاعل نوعين من القوى:<sup>3</sup>

- القوى الجاذبة "les forces centripètes"، التي تدفع إلى تركيز الأنشطة الإنتاجية بمعنى التكتل في مكان واحد؛

- القوى الطاردة "les forces centrifuges"، والتي تؤدي أو تدفع إلى تشتت الأنشطة وابتعادها عن المركز نحو المحيط (الثنائية: مركز/محيط). والجدول الموالي يوضح أكثر هذه القوى.

### الجدول رقم(3): العوامل المفسرة للتوطن في نماذج "NEG"

عوامل غير واردة في النماذج	عوامل متضمنة في النماذج	نوع القوى المؤثرة
- تشكيل مخزون يد عاملة متخصصة - وفورات خارجية في شكل عوامل خارجية مرتبطة بالمعلومات.	- الآثار المرتبطة بحجم السوق (تشكيل قطب محلي للموردين للسلع الوسيطة)	القوى الجاذبة "Les forces centripètes"
- تكلفة الأراضي - وفورات سلبية للعوامل الخارجية (مشاكل الازدحام مثلاً).	- عوامل غير متنقلة مثل الأراضي، الموارد الطبيعية، وعلى المستوى الدولي يعتبر السكان في آن واحد كمخزن لليد العاملة من وجهة نظر العرض ومن وجهة نظر الطلب كسوق).	القوى الطاردة "Les forces centrifuges"

Source: D'après Krugman (1998), Tiré du: Bertrand Sergot, Op.cit., P.49.

لم تؤخذ بعين الاعتبار بعض العوامل المفسرة التي عرضت في الجدول أعلاه في نماذج "NEG" لغرض تسهيل نمذجة سلوك التوطن للمؤسسات وتم أخذ فقط العوامل الخارجية المالية، وتبقى جميع هذه النظريات مركزة على المحددات الاقتصادية

<sup>1</sup> Matthieu Crozet et Miren Lafourcade, Op.cit., P109-110

<sup>2</sup> Ibid., PP.109-110

<sup>3</sup> Catherine Billard, Op.cit., P.90

لتفسير التوطن للأنشطة الاقتصادية وتتجاهل كل العوامل المؤسسية (ضرائب، جودة إدارة الأعمال العمومية،....) وأيضا تأثيرات المناخ أو التضاريس، رغم أن مارشال أشار إلى أن التمرکز الأولي للأنشطة يكون على أساس هذه العوامل الطبيعية وهذا ما تؤكدته قرارات التوطن في تلك الفترة قرب المناجم أو المجاري المائية،.... والمثال الخاص بـ " Silicon Valley " حاليا كأكبر تجمع حول الواد الذي يتميز بالغنى بمادة السليكون "Cilicum" المعتمدة أساسا في صناعة الكوابل والإلكترونيك "microprocesseur" ( المكوّن الأساسي في الصناعة الإلكترونية).<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: محاولات التنظير المفسرة للاستثمار في الخارج

يعبّر الاستثمار في الخارج "IDE" عن انتقال أنشطة أو مقرات مؤسسات متواجدة من قبل في بلد معين من خلال تغيير وجهتها إلى بلد آخر، إنشاء مشاريع جديدة أو رغبة المؤسسات في التوسع خارج بلدها الأصلي بغض النظر عن الصيغة المختارة للدخول (شراكة مهيمنة محلية أو أجنبية أو مشروع مملوك بالكامل). وهذا ما يجعلنا ندرجه في سياق التحليل المكاني على أساس أن مسألة اختيار مكان التوطن قرار استراتيجي يستدعي تقييم جاذبية مختلف المناطق والدول لمختلف الأنشطة بتحديد العوامل التي يجب مراعاتها في الاختيار.

من هذا المنظور، نحاول تناول أهم محاولات التنظير التي تفسر سلوك الاستثمار في منطقة أو بلد بدل منطقة/بلد آخر بالتعرض أولا إلى مكانة موضوع "IDE" في النماذج الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، ثم نعرض على بعض النماذج المفسرة لتعدد جنسيات المؤسسات بالتركيز على هيكل السوق وتنظيم المؤسسة وأخيرا عرض نموذج دانين المفسر لقرار الاستثمار الأجنبي المباشر بدل التصدير أو منح ترخيص.

### الفرع الأول: مكانة "IDE" في النماذج الكلاسيكية

رغم أن ظاهرة الاستثمار في الخارج ليست حديثة وإنما تعود إلى نهاية القرن 19، إلا أن موضوع التجارة الدولية كان المهيم ومحور الاهتمام في الاقتصاد الدولي إلى غاية نهاية الخمسينيات. وكانت النظرية الكلاسيكية تحاول تفسير التبادل الدولي وأيضا السلع التي يمكن أن تكون موضوع التبادل أو التصدير، واستخلصت أن ذلك يعود إلى اختلاف التكاليف النسبية أو المزايا المقارنة\* مع افتراض عدم قابليتها للتحويل أو الانتقال دوليا، حيث أن افتراضهم عدم حركة عوامل الإنتاج دوليا يفسر تجاهلهم لتدفقات "IDE" وتطور الشركات متعددة الجنسيات. وتعتبر النظرية الكلاسيكية أن المزايا المقارنة بين البلدان وبالتالي القدرة على التصدير ترجع فقط إلى وفرة العوامل في البلد الذي تنتج فيه، ولا تُعتبر مزايا حصرية على مؤسسة دون الأخرى في نفس الإقليم الذي يتصف بالتجانس، وليست قابلة أيضا للتحويل دوليا. وهو ما يعني أنه لا وجود للاستثمار الأجنبي المباشر في افتراضاتهم للنمذجة حتى وإن كان ذلك يتعارض مع واقع بداية التوطن في الخارج. أما النماذج النيوكلاسيكية للتجارة الدولية (هكشر وأهلين "H&O" وسامويلسون)، فكانت أول الدراسات التي تناولت الاستثمارات الدولية، حيث تلتخص مساهمتهم في أن البلدان تتبادل المنتجات حسب مزاياها المقارنة المرتبطة باختلاف الوفرة العواملية بينها، أين يتخصص كل بلد في إنتاج وتصدير السلع التي تستخدم نسبيا العوامل التي تتوفر

<sup>1</sup>Jérémy Guernut, 2002, « les facteurs de localisations des entreprises de la Silicon Valley à Aghadir -cas de la région de Silicon Valley-», Document de travail n°51, Université du Littoral-Côte d'Opale, France, P.15

\* النظرية الريكاردية للميزة المقارنة لمختلف عوامل الإنتاج المتمثلة في العمل والأرض آنذاك، ونظرية الميزة المطلقة التي سبقتها لآدم سميث، أول من تعرض لمبدأ التقسيم الدولي للعمل وبالتالي التخصص الدولي بمراعاة الانتاج بميزة التكلفة.

عليها بشكل أفضل. ومع مرور الوقت تؤدي التجارة الدولية إلى تعادل عوائد عوامل الإنتاج بين البلدان ويصبح الاستثمار الأجنبي بدون مبرر على أساس أن إحلال عوامل الإنتاج ممكن عند وجود الفرق في الأسعار الحديثة، مع العلم أن العامل المادي المعني بالتدفق هو الرأسمال، حيث أن الاختلاف في عوائد رأس المال بين الدول ذات الوفرة (عوائد أقل) والدول ذات الندرة (عوائد أعلى) يؤدي إلى خلق حركة رؤوس الأموال من الأولى نحو الأخيرة والآثار التي تحدثها مع مرور الوقت، وبمجرد تعادل العوائد يصبح "IDE" لا مبرر له.<sup>1</sup> ولكن فيما بعد، ونظرا لتزايد تداخل وتكامل ظاهري التجارة الدولية و"IDE" وتعددها خاصة مع نهاية الخمسينيات وبداية الستينيات، سجلت محاولات تحيين "Actualisation" مفهوم الميزة المقارنة من طرف (Mundel و Kemp, Kojina)،<sup>2</sup> واعتبروا أن دوافع "IDE" تكمن في بحث المؤسسة عن استغلال مختلف المزايا المقارنة لكل بلد من أجل تدعيم تنافسيتها، تتعلق هذه المزايا بعوامل الإنتاج أو الطلب المحلي في استراتيجيات التوطن أو إعادة التوطن. وتم تسجيل منذ الستينيات العديد من المحاولات للتظير من أجل تفسير أسباب الاستثمار في الخارج بالنسبة للشركات، وأيضا لماذا بعض الدول أو المناطق تستقطب أو تستضيف أكثر من الأخرى هذه الاستثمارات وما هي المحددات لهذه الجاذبية؟

### الفرع الثاني: النظريات المرتكزة على هيكل السوق وتنظيم المؤسسة

تشارك النظريات المرتكزة على هيكل السوق في ضرورة تمتع المؤسسات التي تستثمر في الخارج بالميزة الاحتكارية وبالتالي التفوق على منافسيها في السوق المستهدف بالنسبة لأحد أو بعض العوامل مثل الميزة التكنولوجية، نفقات البحث والتطوير، تكلفة رأس المال، الاعتماد على اقتصاديات الحجم، صورة العلامة بفضل نفقات الإشهار، تميز المنتجات،... إلخ. ويعتبر توفر هذه المزايا بشكل كاف مهما وضروريا لتعويض تكاليف الاستثمار في الخارج وتجاوز مخاطر الفشل (فرصة النجاح أكبر في وضعية الاحتكار)، وأهم النظريات التي جاءت في هذا المستوى التحليلي الجزئي:

**أولا- نظرية عدم كمال السوق:** يعتبر صاحب النظرية "Stephane Hymer, 1960" أول من أشار إلى عدم كمال السوق "Les imperfections de Marché" وكل النظريات التي تليه تأخذ بعين الاعتبار هذه الفرضية،<sup>3</sup> حاول في طرحه التأكيد على أهمية عدم كمال السوق في تفسير دافع اتخاذ قرار الاستثمار في الخارج، من خلال استغلال المؤسسة للميزة أو المزايا الخاصة التي تتمتع بها في الأسواق الأجنبية، وهو ما يسمح لها بالتفوق على الشركات المحلية وتقوية وضعيتها في السوق الأجنبي أمام المنافسين الحاليين والمحتملين.

ويشير في طرحه أن اكتساب والحفاظ على الميزة أو المزايا الاحتكارية يكون بالتنظيم الفعال لموارد الشركات متعددة الجنسيات، ويميز هذا الأخير بين اقتصاديات الحجم المتحصل عليها على المستوى القطاعي الناتجة عن تقسيم العمل؛ واقتصاديات الحجم المتحصل عليها على مستوى المؤسسة الناتجة عن تنظيم المؤسسة، وهذه القدرة التنظيمية تكون على عدة مستويات وظيفية.<sup>4</sup> ولكن كانت أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها لا تفسر أسباب اكتساب هذه المزايا

<sup>1</sup> Ibid., P.14

<sup>2</sup> Rene gendarme, 1981, Des sorcières dans l'économie : les multinationales, Editions CUJAT, France, P.42

<sup>3</sup> Josette Peyrard, 1999, Gestion financière international, 5<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris, P.185.

<sup>4</sup> Idem,

الاحتكارية حسب كاسون وباكلي، كما تجاهلت أن تحقيق الأهداف لا يتعلق فقط بمزايا المؤسسة وإنما أيضا بمدى مرونة الإجراءات وظروف تنظيم الأنشطة في البلد المضيف (تجاهل الدور المؤسساتي والتنظيمي للبلد المضيف).

ثانيا- نظرية الحماية أو توطين أسواق المنتجات الوسيطة (La théorie d'internalisation des marchés de produits intermédiaires): تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية عدم كمال السوق، حيث اعتمدت هذه الأخيرة على عدم كمال سوق المنتجات النهائية بينما اعتمدت نظرية الحماية على عدم كمال سوق المنتجات الوسيطة والمتمثلة في المعارف، الماركات، براءات الاختراع، المعلومة،... إلخ\*. قَدّمت من طرف "M.Casson" و "P-J Buckerly" وركزت على الإجابة على السؤال: لماذا تصبح الشركات متعددة الجنسيات؟<sup>1</sup>

أرجع هذان الباحثان أهم هذه الأسباب إلى الرقابة التي تفرضها هذه الشركات على أسواق المنتجات الوسيطة ومحاولة التحكم فيها وتوطينها (جعل تداولها فقط داخليا ومنع تسربها نحو الخارج).<sup>2</sup> ويضيف "Krugman" و "Obstfeld" أن وجود الشركات متعددة الجنسيات يرجع أساسا إلى دافع التوطين أو الحماية،<sup>3</sup> حيث تعود الصفقات الداخلية بين فروع الشركة متعددة الجنسيات بعوائد أكبر مقارنة بالصفقات الخارجية التي تتوقف على التفاوض مع الطرف الآخر خاصة بالنسبة لتسعير هذه المنتجات الوسيطة، بمعنى أن القدرة على التميز في امتلاك المنتجات الوسيطة والحفاظ عليها يؤدي إلى الحفاظ واستمرارية التميز في عرض المنتجات النهائية في السوق الأصلي أو الأسواق الأجنبية التي تستثمر فيها، وبالتالي استمرارية التفوق. ويمكن اعتبار هذه النظرية المفسرة أيضا لتغير نظرة الكثير من الدول تجاه "IDE" والسعي لجذبه، بسبب احتكار الشركات متعددة الجنسيات لمختلف المنتجات الوسيطة وخاصة التكنولوجيا والمعارف التنظيمية نتيجة الحاجة إليها للدفع بعجلة التنمية.

ثالثا- نظرية دورة حياة المنتج: يعتبر "Raymond Vernon, 1966" أول من كَيّف مفهوم التسويق ودورة حياة المنتج مع المحيط الدولي، من خلال محاولته تفسير تطور الشركات الأمريكية دوليا باعتمادها على منتجات تتمتع بميزة تكنولوجيا، حيث أثبت أن اختيار أو تفضيل المؤسسة بين التصدير أو الإنتاج في الخارج أو منح تراخيص متعلق بالمراحل التي يمر بها المنتج والتي قسمها إلى أربع مراحل<sup>4</sup>، تطلق هذه الأخيرة في البداية المنتج ذو الميزة التكنولوجية في السوق الأصلي وتطرا عليه تحسينات، ينمو ويتطور كمرحلة ثانية وتقوم بتصديره إلى الأسواق المتقاربة في الدخول؛ وكمرحلة موالية تبدأ المنافسة المحلية والأجنبية تظهر بدخول منتج جدد ويصبح المنتج ناضجا يتصف بخصائص منمطة (بعد انتشار التكنولوجيا)؛ وأخيرا تضطر المؤسسة للتفكير في البحث عن البلدان التي تنتج فيها بأقل تكلفة للحفاظ على أسواقها وتبدي المؤسسة الاهتمام بإنتاجه خارج البلد الأصلي لتلبية الطلب لدى الدول ذات الدخول المنخفضة، وتعيد استيراد جزء منه لتلبية الطلب المحدود في البلد الأصلي كونه في مرحلة التدهور نتيجة ظهور منتجات جديدة تعوّض المنتج المهلك

\* « baldwin » و « Krugman » تطرقا إلى أهمية المعلومة في اتخاذ قرار حاسم للاستثمار في الخارج وكذلك تكاليف الحصول عليها باعتبارها منتج

وسيط، للمزيد أنظر: Rene gendarme, Op. cit, PP.47-48

<sup>1</sup> Josette Peyrard, Op. cit., P.186

<sup>2</sup> Paul Krugman et M. Obstfeld, 2011, Economie internationale, 3<sup>e</sup> édition de Boeck Université, P.198.

<sup>3</sup> Ibid, P.199

<sup>4</sup> Bodinet et leensnyder, gestion internationale de l'entreprise, Edition Dalloz Gestion, 1978, Paris, P.28.

تكنولوجيا. فسّرت هذه النظرية العديد من الاستثمارات في فترة الستينيات والسبعينيات على الخصوص، ولكن لم تستطع تفسير الاستثمارات الأجنبية العمودية المنتشرة في الثمانينيات والتسعينيات لإنتاج مكونات المنتج على المستوى الدولي.

توجد مقاربات أخرى لتفسير سلوك الشركات للاستثمار في الخارج، وقد ركّز الباحث "A.Ahanoni" على اعتبار أن قرار الاستثمار في الخارج يمكن أن يعود إلى المؤثرات الخارجية (المنافسة في سوقها الحالية والتخوف من فقدان السوق) أو المؤثرات الداخلية (ميول ورغبة المسيرين بالاستثمار في الخارج). وبالتالي يمكن للمؤسسات تبني سلوك تدويل دفاعي أو هجومي.<sup>1</sup> في نفس السياق، تؤكد الدراسة الاستقصائية التي أجراها "F. Knickerbroker" حول دوافع وأسباب قيام العديد من الشركات الأمريكية بالاستثمار في أوروبا وكانت اجابات المسيرين المستجوبين أن ذلك يرجع إلى قيام المؤسسات الرائدة في نفس ميدان النشاط بذلك (مثل التحاق "Pepsi cola" بـ "Coca cola" في أوروبا)، بمعنى تبني سلوك التابع في قرارات الاستثمار الأجنبي وعدم ترك الساحة للمنافس لوحده للانتفاع بالمكاسب فيها.<sup>2</sup>

رغم تناول النظريات التي سبق عرضها العديد من المحددات للاستثمار الأجنبي، إلا أنها لم تستطع تفسير الاستثمارات المتقاطعة (croisés) بين الدول المتقاربة من حيث الدخول والمستوى التكنولوجي من جهة؛ ومن جهة أخرى، اقتصرها على دراسة محددات "IDE" من خلال تركيزها على دوافع الشركات للاستثمار في الخارج وعدم تفسير التمركز الجغرافي للاستثمارات الأجنبية في مواقع محدودة، يرجع ذلك إلى اعتمادها على التحليل الجزئي بمراعاة دوافع الشركات فقط للقيام بالاستثمار في الخارج وإهمال الطرف الآخر الفاعل مباشرة في سوق "IDE" وهو البلد المضيف. وهذا ما جعل بعض الباحثين يحاولون الامام بمختلف الجوانب لتفسير قرار "IDE" في اقليم معين مثل النموذج الذي قدّمه دانيغ (Dunning).

**الفرع الثالث: النظرية الانتقائية للإنتاج الدولي** "La théorie éclectique de la production international"  
تم تقديم هذه النظرية من طرف دانيغ ويطلق عليها أيضا نموذج "OLI"، يستوحى هذا النموذج من ادماج أو تجميع عدة نظريات مرتبطة بمستويات تحليل مختلفة وهي:<sup>3</sup>

- نظرية التجارة الدولية الحديثة على أساس افتراض المنافسة غير التامة، العوائد المتزايدة، تميّز المنتجات... إلخ؛
- نظريات توطن الأنشطة الاقتصادية على أساس مقارنة المزايا التي تعرضها مختلف المناطق أو الأقاليم؛
- نظريات تنظيم المؤسسة المفسّرة تدويل المؤسسات لأنشطتها باستغلال مزاياها لتوليد القيمة المضافة خارج الحدود الوطنية.

حيث انطلق دانيغ في تحليله وتفسيره للانتقاء الدولي لمواقع الانتاج خلال الستينيات وبداية السبعينيات بالإمام بمقاربتى التنظيم الصناعي ومحددات التوطن،<sup>4</sup> أي أن المزايا الخاصة بالمؤسسة وكذلك مزايا التوطن الخاصة بالإقليم اعتبرها عاملين مفسّرين بسبب تمكّن المؤسسات الأجنبية من منافسة المؤسسات المحلية في البلد المضيف بنجاح (OL). ولكن

<sup>1</sup> Josette PEYRARD, Op.cit., P.183

\* A.Aharoni: يعتبر من كبار الباحثون المساهمين في اقتصاديات الاستثمار الأجنبي المباشر.

<sup>2</sup> Ibid, P.38

\* "OLI": Ownership-specific advantages, Location advantages, Internalization advantages.

<sup>3</sup> J-H Dunning, 2001, "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present & Future", International Journal of the Economics of Business, Vol.8, N°2, , PP.175-190

<sup>4</sup> Ibid, PP.174-175

فيما بعد، قام بإضافة نوع آخر من المزايا المفسترة تدويل المؤسسات لأنشطتها خارج الحدود الوطنية والمرتبطة بكيفية تنظيم المؤسسة (فيما يخص توليد واستخدام الموارد والقدرات التي يمكن الوصول إليها في مختلف المواقع). بعبارة أخرى، اعترف دانيغ أن سبب اختيار بعض المؤسسات توليد واستغلال مزاياها الخاصة داخليا بدل التنازل أو بيع هذه الحقوق لأطراف أخرى يتطلب اقحام هذه المزايا في تحليله (I: Internalization advantages). وبالتالي اكتمل النموذج بالأنواع الثلاث من المزايا بعد 1976، ولقي قبولا في منتصف الثمانينيات بعد عشرينين ونصف من الدراسة والمراجعة كمقاربة لتفسير محددات الانتاج في الخارج، أين حاول دانيغ في طرحه الاجابة على الأسئلة التالية:

- لماذا تستثمر المؤسسات في الخارج؟ ويجب بشكل واضح أنها تتمتع بميزة أو مزايا خاصة "O" تضمن لها في حالة الاستثمار التفوق على المدى الطويل على المنافسين في الأسواق المستهدفة والقدرة على تغطية التكاليف؛
- أين تتوطن؟ ويجب أيضا أن التوطن يكون في البلد الذي يتمتع بمزايا تعظم المزايا الخاصة بالمؤسسة، ويمثل هذا المكون "L" في نموذج مفهوم الجاذبية حسب تحليل دانيغ لمختلف المواقع المحتملة للاستثمار فيها، بمعنى تحقق نموذج "OLI" يكشف عن جاذبية البلد المضيف المختار؛
- كيف يتم تنظيم عملية الانتاج الدولي؟ ويجب أن المؤسسة التي تتمكن من التحكم في السوق من خلال قدرتها على استغلال مزاياها في عملية الانتاج والتسويق (مثل التحكم في جودة المنتج، حماية حقوق الملكية الصناعية والتجارية، التحكم في تسويقه) تقوم بالاستثمار الأجنبي المباشر، والمؤسسة التي تعجز عن حماية مزاياها تجد نفسها أمام خيار منح ترخيص أو تفويض لأطراف محلية. ويمكن تلخيص هذه المزايا في الجدول الآتي:

الجدول رقم(4):مجموعة المزايا المتعلقة بنموذج دانيغ "OLI"

المزايا الخاصة(O)	مزايا التوطن(L)	مزايا الحماية(I)
- الملكية التكنولوجية	- اختلاف أسعار المدخلات	- الحد من تكلفة التبادل أو الصفقة
- الحجم واقتصاديات الحجم	- جودة المدخلات	- الحد من سرقة (سلب) حقوق الملكية
- تميز المنتجات	- تكاليف النقل والاتصال	- تقليص أو الحد من عدم اليقين
- وفرة خاصة للعوامل (مهارات، رأسمال، تنظيم)	- المسافة أو الحواجز الثقافية مثل اللغة والمعتقدات والتاريخ	- رقابة العرض كما ونوعا(الرقابة على الجودة)
- الوصول إلى أسواق عوامل الانتاج والمنتجات	- التوزيع الجغرافي للأسواق والمدخلات	- رقابة المنافذ
- تعدد جنسياتها من قبل	- امكانية التوافق(الاتفاق)	- عدم وجود أسواق آجلة

Source: Kamilia Kidouche, Op. cit., P.17, Tiré du : J-L Mucchielli, T. Mayer, P102.

- يربط دانيغ في نموذج قرار الاستثمار الأجنبي المباشر بدل التصدير أو منح ترخيص بمدى توفر المزايا الثلاث "OLI" المذكورة سابقا والتي لها علاقة بمستويات التحليل، أي أن النموذج الذي افترض ثلاث أشكال للتدويل يختلف باختلاف الصناعات، المناطق أو البلدان وأيضا الشركات، وتوصل إلى النتائج التالية:<sup>1</sup>
- يتم اختيار "IDE" كوسيلة لاخترق الأسواق الخارجية عندما تتوفر المزايا الثلاث مجتمعة "OLI"؛
  - يتم اختيار التصدير لتزويد الأسواق الخارجية بعروض للسلع المنتجة محليا في حالة توفر مزايا "OL"؛

<sup>1</sup> Ibid., P.176



- يتم منح ترخيص في حالة توفر فقط مزايا "O".

### المطلب الثالث: الدراسات الميدانية حول محددات التوطن أو عوامل الجاذبية

ظهرت وتطورت بشكل مواز البحوث الميدانية لمحاولة الالمام بأهم العوامل المحددة للاستثمار في منطقة معينة من خلال الدراسات الاستقصائية خصوصا على مختلف مسؤولي الشركات التي تهتم بالاستثمار دوليا، وهو ما جعل النتائج أكثر عملية فيما يتعلق باستغلالها من طرف المعنيين. مع ذلك تبقى قائمة عوامل الجاذبية ومؤشرات قياسها مفتوحة بسبب التطورات التي تحدث في المحيط الاقتصادي والتكنولوجي، ودورها في خلق وتطوير عوامل خاصة ذات أهمية متزايدة مقارنة بأهمية بعض العوامل التقليدية التي أصبحت تتراجع بسبب سهولة الحصول عليها مثل المواد الأولية ذات تكلفة أقل مقارنة بالعوامل المعقدة والعوامل الخاصة التي تؤدي مجتمعة إلى التميز باكتساب مزايا تنافسية دائمة وصعبة التقليد\*.

### الفرع الأول: حوصلة حول أهم عوامل الجاذبية

يوجد اجماع للعديد من الاقتصاديين حول مجموعة من عوامل الجاذبية التي وردت في مختلف الدراسات الاستقصائية التي أجريت على المتعاملين الاقتصاديين، أهمها:

**أولا- حجم السوق وديناميكيته:** تمنح المؤسسات التي تعتمد على الاستراتيجيات الأفقية عند الاستثمار في الخارج أهمية كبيرة لحجم السوق في تحديد مكان التوطن (استراتيجية مرتكزة على منطق الوصول إلى السوق)، ويعتبر هذا المعيار من أكثر العوامل المغرية للمستثمرين الأجانب للقيام بإنشاء مشاريع في الصين لاستغلال سوق تضم أكثر من ثُمس سكان العالم إلى جانب البحث عن قاعدة إنتاجية منخفضة التكاليف موجهة للتصدير بالنسبة للاستثمارات العمودية (أفضل وجهة لاستضافة "IDE"). يتم قياس حجم السوق وآفاق نموه بقيمة الناتج الداخلي الخام الاسمي ونصيب الفرد الواحد منه في كل بلد وكذلك معدل النمو خلال السنوات الأخيرة والمحتمل، وهو ما يعكس في آن واحد إنتاجية العامل (الذي يدل على جهود مختلف الهيئات لتأهيله)؛ وأيضا القدرة الشرائية للمواطن في البلد المعني المحددة لحجم الطلب الفعال وآفاق نموه<sup>1</sup>، كمحفز للشركات الدولية للتوطن فيه وضمان تسويق العرض في الحاضر والمستقبل.

علاوة على ذلك، يهتم المستثمرون بديناميكية السوق من خلال سهولة الوصول إليه من جهة؛ ومن جهة أخرى، سهولة الوصول منه إلى الأسواق الخارجية في اطار الاندماج الاقتصادي مثل الاتحاد الأوروبي أو ابرام الاتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف في مجال التجارة والاستثمار مع مختلف المناطق خاصة الدول المجاورة والقريبة منها. أي أن متغير الوصول إلى الأسواق الخارجية أوسع بكثير من "PIB" للبلد المضيف وأقرب من مفاهيم القدرات التجارية له، ويمكن أن يعوّض عائق ضيق السوق الداخلي بالأخذ بعين الاعتبار الطلب الخارجي الواسع للسلع والخدمات الخاصة بهذا البلد في اطار الانفتاح والاندماج الاقتصادي دوليا. يُحسب هذا المؤشر بالنسبة للبلد العضو في "UE-27" وليكن "i"، كمجموع

\* تمثل العوامل الخاصة في البنى التحتية الخاصة التي تعني صناعات محددة (معهد علمي متخصص في البصريات)، ميناء متخصص في نقل المنتجات الكيميائية بالأحجام الضخمة أو أفراد بمؤهلات أو مهارات خاصة. للمزيد أنظر:

Michael E. Porter, 1993, l'avantage concurrentiel des nations, Edition du Renouveau Pédagogique, Paris, PP.87-90

<sup>1</sup> Marouane ALAYA et al., 2007, «Politique d'attractivité des IDE et dynamique de croissance et de convergence dans les Pays du Sud Est de la Méditerranée», Cahiers du GRETHA , n° 2007-06 , Université Montesquieu Bordeaux IV, France, P.5

الـ"PIB" للبلدان الأخرى العضوة في المجموعة والمرجحة حسب المسافة بينها وبين البلد "i"<sup>1</sup>، وهو ما يجعل المؤسسات أمام فرصة الاستفادة من اقتصاديات الحجم عن طريق التجارة الدولية بأقل تكلفة للتقرب من الزبائن في سوق مندمجة.

**ثانيا- البحث عن تخفيض تكاليف الموارد والصفقات:** لا يزال هذا العامل يحفز المؤسسات التي تعتمد على الاستراتيجية العمودية في اختيار مواقع التوطن لأنشطته دوليا (منطق التحكم في التكاليف)، بسبب الضغط/الصراع التنافسي بالنسبة للعديد من المنتجات خاصة منها المنمّطة، التي تركز على استراتيجية الهيمنة على التكاليف عبر مختلف مراحل خلق القيمة واعتماد التنافسية السعرية للتوغل والتفوق على باقي المنافسين في السوق، وحتى المؤسسات المتخصصة والمعتمدة على التميز تقوم أيضا بتقديم عروض تراعي أفضل علاقة جودة/سعر.

تعدّد مصادر تخفيض التكلفة بتعدد المدخلات واختلاف أهميتها حسب كثافة استعمالها والمرتبطة بطبيعة النشاط وقدرات المؤسسة، تتمثل هذه المصادر في المواد الأولية واليد العاملة ومصادر التمويل ذات التكاليف المختلفة من مكان لآخر حسب وفرتها ونوعيتها دون تجاهل أهمية التحفيزات المالية التي تقدّمها الدول لتشجيع الاستثمار في مختلف الأنشطة والمناطق دون غيرها في توجيه اختيارات العديد من المؤسسات وخاصة الامتيازات الضريبية، وكذلك التكاليف التي تولّدها مختلف قيود التبادل الدولي التي صنفها "Spulber" في أربعة أنواع وأطلق عليها "4T"<sup>\*</sup>، أي أن قيود التبادل لا تزال تمثل 170% من سعر التكلفة المتوسط للمنتجات الصناعية عند خروجها من المصنع رغم الحديث عن تحوّل العالم إلى قرية صغيرة بفضل العولمة (Anderson et Van Wincoop, 2004)<sup>2</sup>، وبالتالي يكون السعر النهائي للسلع الصناعية حسب نفس المرجع أعلى من متوسط سعر التكلفة بـ 2.7 مرة : 21% من هذه الزيادة ناتج عن تكاليف النقل، 44% ناتج عن عبوره للحدود (خصوصا الحقوق الجمركية والقيود التنظيمية) و55% ناتج عن الهوامش التي يتم اقتطاعها من طرف الموزعين وتجار الجملة (1.21×1.44×1.55 = 2.7). علاوة على ذلك، تؤكد دراسات المعطيات عبر التاريخ حول التجارة الدولية أن تأثير البعد الجغرافي لا يختلف ويبقى تفضيل التبادل مع البلدان المجاورة أكثر من البلدان البعيدة (Disdier et Head, 2008) ولا يتوقف ذلك على تكاليف النقل فقط، فحسب تقديرات (Blum et Goldfarb, 2006) فإن معدل زيارة مواقع الويب المتخصصة في المنتجات السمعية البصرية الرقمية مثل الموسيقى والألعاب ينخفض بـ 3.25% كلما تم الابتعاد بـ 1% عن المصدر حتى وإن كان في نفس البلد<sup>3</sup>، وهذا كله يؤكد أهمية القرب من مختلف الأسواق للاستفادة من تخفيض التكاليف.

**ثالثا- التعليم والرأسمال البشري:** يمثل هذا المحدد المعارف المتراكمة للسكان والمجنّدة من طرف مختلف الأنشطة الاقتصادية، ويتعلق الأمر بخصائص الموارد البشرية المقترحة للمتعاملين الاقتصاديين كالعديد والمؤهلات والتكلفة. في هذا السياق، تراهن الدول على تكثيف جهود الاستثمار في التكوين الأولي والمتواصل في التعليم العالي مع الاهتمام بالتكوين المتخصّص حسب متطلبات مشروع تنمية الاقليم، واعتباره أحد القطاعات ذات أولوية في الاستراتيجية الاستثمارية على

<sup>1</sup> Tableau de bord de l'attractivité de la France, 2016, P.24

\* 4T : les couts de transaction; les barrières tarifaires et non tarifaires; les couts de transport; la valeur de temps. Pour plus d'explication voir : Lafoucarde et al., Op. cit., P.9

<sup>2</sup> Ibid., PP.8-9

<sup>3</sup> Ibid., P.10

المدى الطويل من أجل تكوين وتطوير الرأسمال البشري وجعله يتكيف طوال حياته مع التطورات التكنولوجية والتنظيمية التي تحدث دوليا ويحقق إنتاجية عالية مميزة دائمة يعرضها الاقليم للمستثمرين سواء المحليين أو الأجانب.<sup>1</sup>

وتعتبر الولايات المتحدة الأكثر انفاقا على التعليم في جميع المستويات بحوالي \$13400 للتلميذ/الطالب الواحد وتليها المملكة المتحدة \$9300، ويتم تقييم القدرات العلمية للتلاميذ (15 سنة) كمؤشر إيجابي بالنسبة للطاقة العاملة مستقبلا وتصنّف فنلندا في هذا الخصوص كأفضل بلد يمتلك نسبة 21% من التلاميذ بمستوى جدّ عال وبعدها اليابان. كما تعتبر كثافة وجودة أنشطة البحث والابداع من المحددات لاستقطاب المؤسسات ذات الكثافة العالية في التكنولوجيا والمعارف في الميادين المعنية، وقد وضعت فرنسا نظام الدعم الضريبي الأكثر تحفيزا في أوروبا لتشجيع زيادة نفقات البحث والتطوير للمؤسسات بهدف تعزيز وضعيتها التنافسية في هذا المجال.<sup>2</sup>

**رابعا- جودة البنى التحتية:** يعتبر من محددات الجاذبية الحاسمة أحيانا في التوزيع الجغرافي للأنشطة الاقتصادية، ويتعلق الأمر بتنوع وجودة وتكلفة هذه البنى التحتية الخاضعة للمنافسة بين مختلف الأقاليم التي تستهدف هذا الزبون وتؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات ونوعية حياة أفضل للمقيمين. ولا يمكن الفصل بين المناخ الملائم للأعمال في إقليم معين ومستوى الرفاه الاجتماعي الذي يعرضه على المقيمين كقوى عاملة وخصوصا المسيرين الذين لديهم دور فعال في اختيار موقع التوطن، حيث أن تمتع البلد بشبكة نقل والاتصالات بمختلف الأنماط ذات جودة عالية تسمح بالربط السريع وبفعالية داخليا ومع باقي العالم، على الخصوص المناطق التي تتيح فرص التطوير لأسواق ومعارف المؤسسات المعنية وبالتالي تجاوز عائق البعد الجغرافي في وقت قياسي وتخفيض التكاليف التي يولدها. ويُمثل أيضا أداء عملية الانتاج والتوزيع للطاقة، نظام الصحة، مراكز البحث والتجهيزات العلمية، أنظمة الدفع وتحويل الأموال، حضيرة السكن، العرض الفندقية والهيئات الثقافية وغيرها الموجودة أو المنتظر عرضها على المدى القصير/المتوسط والطويل واجهة الاقليم للعالم الخارجي كمكان يسمح بالعمل والعيش في ظروف جيدة،<sup>3</sup> وبالتالي يمكن التميّز من خلال عرض بنى تحتية بجودة وأداء جيد.

اضافة إلى ارتباط ملائمة مناخ الأعمال ونوعية الحياة بمدى توفر بنى تحتية قاعدية وعلمية ذات جودة عالية للمسيرين والقوى العاملة والمقيمين عموما، فإن الاستثمار فيها يؤدي إلى خلق القيمة المضافة على مستوى:

- المشاريع الجديدة التي يتم استقطابها في مختلف الأنشطة الاقتصادية بفضل وجود هذه البنى التحتية؛
- المؤسسات العديدة التي تقوم بتقديم مختلف الخدمات للمؤسسات المستثمرة بفضل تشييد هذه البنى التحتية مثل تعدد مؤسسات النقل والاتصال، مكاتب الدراسات، الأمن والنظافة وغير ذلك.

وبالتالي فإن استخدام هذه البنى التحتية له الفضل الكبير في خلق الديناميكية الاقتصادية وتنمية إيرادات الدولة من خلال الاقتطاع الضريبي على جميع هذه المؤسسات الانتاجية والخدمية التي تنشط في الاقليم، ممّا يسمح بالإففاق على الصيانة وادخال تحسينات مستمرة على هذه المرافق لتتماشى مع أحدث التطورات في المجال وانعكاس ذلك بشكل تراكمي على زيادة جاذبيتها.

<sup>1</sup> Former les citoyens et les acteurs économiques et sociaux tout au long de leur vie, in: « Sept orientations prioritaires pour la Bretagne », Bilan d'activités (2004 –2007), Conseil économique et social de Bretagne, P.112

<sup>2</sup> Tableau de bord de l'attractivité de la France, 2016.

<sup>3</sup> Michael E. Porter, Op. cit., P.84

خامسا- الاطار المؤسسي والتنظيمي للدول: رغم الدور الذي تلعبه الهيئات في تفسير التباين في النمو بين البلدان وتوسعه ليشمل التأثير في التجارة وعموما الانفتاح الاقتصادي وجاذبيتها للاستثمارات الأجنبية المباشرة، إلا أنه تم تجاهله في الماضي وتغيبه في التحليل، حيث أن تدني أداء وجوده الهيئات التي تنشط في المجال الاقتصادي مرتبط بالسياسيات المنتهجة الأقل فعالية، ويتعلق الأمر بالنظام الذي تكون فيه هذه الهيئات التي تمثل المجتمع تؤكد عدم قدرتها على تبني الاصلاحات التي تسمح لميكانيزمات السوق أن تعمل بفعالية وانعكاسها على تكاليف ومدة الصفقة باعتبارها في قلب النشاط الاقتصادي،<sup>1</sup> وبالتالي تنافسيتها في الاطار التنظيمي. وبالتالي فغياب أجهزة فعالة لضمان ثقافة ابرام الصفقات المرحة والتخصيص الأمثل للموارد وتنظيم الانتاج يفقدها كل معناها ووزنها في تحقيق الجاذبية بغرض التنمية.

نشير إلى أن المحيط المؤسسي من الزاوية الاقتصادية لا يتعلق فقط بإصدار القواعد والمعايير للتأثير على نشاط المؤسسة، وإنما أيضا انشاء الأجهزة الموجهة على الخصوص لتنفيذ هذه القواعد بشكل فعال حسب "Ménard" في اطار الاصلاحات.<sup>2</sup> تتعلق هذه الأخيرة حسب التقسيم المقترح من طرف "Berthelie" وآخرون لهذا لاطار المؤسسي بالنسبة للدول إلى تسع معايير وهي<sup>3</sup>: الهيئات السياسية (طريقة عملها، الحقوق والحريات السياسية)؛ النظام العام (أمن الأشخاص والممتلكات، تسيير المنازعات بين الشركات/الدول والشركات)؛ الحوكمة (الشفافية والفعالية في العمل الحكومي، استقلالية الدولة والفاعلين الخواص وعدم التواطؤ، استقلالية القضاء)؛ حرية عمل الأسواق (حصة القطاع الخاص من القطاع الانتاجي والقطاع المالي، مرونة سوق العمل وحصة الأسعار التي تم تحريرها)؛ الترتيبات المحتملة في المستقبل والمتعلقة بالاستيعاب التكنولوجي والاستعداد للإصلاحات، التنظيم (مثل القوانين التي تنظم المنافسة في أسواق السلع والخدمات والعمل والسوق المالي، قوانين الاستثمار والشهارة، قوانين حماية المستهلكين،... إلخ)؛ الانفتاح على الخارج وأخيرا التماسك الاجتماعي. ويمكن اعتبارها عناصر مميزة للجاذبية في حالة تحقيقها للأداء الجيد لأن جودة الهيئات أصبحت في قلب سياسات الجاذبية لمختلف الدول والمناطق داخلها،<sup>4</sup> والعكس في حالة عدم فعالية هذه الهيئات بسبب غياب الرؤية الاستراتيجية والشفافية والمساءلة وانعكاس ذلك على استقرار الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، حيث يثبت كل من "Char" و "Gemayel" في نفس المرجع أن عدم الاستقرار السياسي ومخاطره يبقى أهم محددات ضعف استقطاب الاستثمارات إلى منطقة "MENA".

سادسا- الاستفادة من وفورات التجمع للأنشطة الاقتصادية: ركزت المناقشات حول التنمية الاقتصادية على مفهوم المناطق الصناعية "Districts industriels"، العناقيد "Clusters" أو أقطاب التنافسية "Pôles de compétitivités" منذ التسعينيات، حيث بدء ظهور وانتشار مناطق الازدهار في قطاعات محدّدة في السبعينات بالموازاة مع الأزمة التي ضربت مناطق كبيرة ومؤسسات صناعية كبيرة<sup>5</sup>، نذكر منها "Silicon Valley" بكاليفورنيا، "Silicon Glen" في اسكتلندا، "Silicon Saxony" و "Le Bade-Wurtemberg" في ألمانيا، "Bologne" و "Biella" في إيطاليا،

<sup>1</sup> Kamilia Kidouche, Op. cit., PP.24-27

<sup>2</sup> Idem,

<sup>3</sup> Marouane ALAYA et al. , Op.cit., PP.15-16

<sup>4</sup> Ibid., P.15

<sup>5</sup> Karine Bonnet, Op. cit., P.9

\* سيليكون فالي: أكبر وأشهر تجمع في العالم للمؤسسات في قطاع المعلوماتية بالقرب من المادة الأولية "السيليكون" الأساسية في صناعة الكابلات والمتوفرة قرب الواد، وكانت المبادرة من طرف هيوليت وباكارد (HP)...

"Bangalore" في الهند، وفي ماليزيا "Multimedia super corridor"... الخ. إضافة إلى ظهور تجمعات صغيرة ومتوسطة الحجم في إيطاليا متخصصة في مرحلة محدّدة من عملية إنتاجية تُخصّص أقاليم تمكّنت من الحصول على حصص كبيرة من أسواق احتكار القلة، وكانت هذه الظاهرة حقيقة ميدانية تعكس البحث عن الاستفادة من وفورات التجمع المارشالية، حيث أن تركيز عدد كبير من الشركات تعدّ بالمئات من نفس الصناعة في منطقة واحدة تحفزها آثار العوامل الخارجية على ثلاثة مستويات:<sup>1</sup>

- حجم وخصائص سوق العمالة: يرتبط تشكيل سوق محلية للمهارات المتخصصة في المنطقة بعدد الشركات غير متجانسة الفاعلة فيها، فكلما كانت المنطقة تضم عددا كبيرا من الشركات غير متجانسة فإن الطلب على العمل يكون كبيرا ومتنوعا، وهذا ما يسمح بتشكيل خزان واسع للعمالة في المنطقة يمكن جميع المؤسسات بإيجاد العمل الأنسب لاحتياجاتهم من حيث الكمية والجودة بأقل كلفة وأقل جهد ممكن.

- علاقات المناولة (مدخلات ومخرجات): وجود عدد كبير أيضا من المؤسسات يؤدي إلى زيادة الطلب الاجمالي على السلع والخدمات الوسيطة وهو ما يجذب المؤسسات المتخصصة في هذه القطاعات، وبالتالي فالكثافة الصناعية تزيد من فرص كل شركة في العثور على السلع والخدمات لتلبية احتياجاتها الخاصة دون تكبّد تكاليف نقل وبحوث مهمة للقيام بذلك، ويكون تدفق المعلومات أكثر سهولة على الصعيد المحلي من المسافات البعيدة وفرص خلق الترابط التكنولوجي أكبر؛ كما أن الكثافة العالية للأنشطة الاقتصادية يسمح بإنشاء مرافق عمومية وبنى تحتية بجودة عالية سواء القاعدية أو الخاصة ويعزز أكثر جاذبية المنطقة من خلال الاستفادة من وفورات التحضر.

- حجم سوق السلع النهائية: المؤسسة التي تنتج بعوائد متزايدة تسعى للاستفادة من التوطن في الأقاليم الكثيفة التي تضم أكبر عدد من المستهلكين؛ لأن وجود تكاليف نقل يمكن أن يضعف تنافسيتها في المناطق الأخرى، وبما أن الاستفادة من العوائد المتزايدة تفرض اختيار مكان واحد للإنتاج، فالتوجه للتوطن يكون منطقيا في المنطقة الأكبر (المركز).

### الفرع الثاني: محددات الجاذبية حسب نماذج الدراسات الميدانية

تهدف هذه الدراسات الميدانية للتحقق من مختلف محددات التوطن وتنقسم إلى نوعين من النماذج وهما النماذج الترتيبية وغير الترتيبية<sup>2</sup>.

- النماذج الترتيبية (Hiérarchiques): تعتبر أن قرار التوطن يتخذ على مرحلتين، حيث يتم اختيار الدولة أولا ثم يتم اختيار المنطقة أو الموقع داخل البلد كمرحلة ثانية وفق محددات، ويصوب اقتراح المؤلف حاتم لمختلف مستويات الجاذبية (التي تم التعرض لها سابقا) في هذا النوع من النماذج، حيث يميّز بين المقاربة الكلية للجاذبية الخاصة بالبلد مقارنة بالبلدان الأخرى والمرتبطة بتوفر المتطلبات الأولية للجاذبية كإطار المؤسساتي والاقتصادي على المستوى الكلي الذي يسمح بإدراجه ضمن قائمة البدائل واختياره كمرحلة أولى؛ ثم يتم الانتقال للبحث عن المنطقة داخل هذا البلد التي تتوفر على المزايا الضرورية لاختيارها مثل وفرة المواد الأولية، تهيئة وتكلفة العقار الصناعي (أو المكاتب والشقق)، توفر ومدى تطور أقطاب التنافسية، البنى التحتية المتعلقة بالطرق، الاتصالات والطاقة،...

- النماذج غير الترتيبية (Non Hiérarchiques): تهتم فقط بمستوى جغرافي واحد، يمكن أن يتعلق بالدولة أو منطقة

<sup>1</sup>Yassine Mansouri, Op. cit., P. 33

<sup>2</sup> كمال دمدوم، مرجع ذكر سابقا، ص ص. 106-107

داخلها، ويتم المفاضلة على هذا المستوى بين مختلف البدائل المتاحة حسب محددات معينة واتخاذ قرار التوطن، تعتمد المقارنة المرجعية بين المناطق بدل بلدانها الأصلية نتيجة النمط الجديد لتسيير المناطق والمدن الكبرى بنوع من الاستقلالية عن بلدانها وبشكل مباشر مع الأطراف الخارجية وتمتعها بالمرئية الدولية كعلامة المدن.

### الفرع الثالث: نموذج الماسة التنافسية التي قدّمها بورتر

تم اختيار عرض نموذج الماسة التنافسية التي قدّمها بورتر في هذا العنصر كأهم النماذج التجريبية غير التراتبية التي لقيت صدى كبيرا وتم التعرض لها في العديد من الكتب والمقالات كأهم مرجع حول محددات تنافسية بلد معين في صناعة معينة وتحقيقها نجاحا دوليا، كان المنطلق أن في كل بلد يظهر محيط المؤسسة أكثر أو أقل ملائمة أو تشجيعا لبروز المزايا التنافسية، وقيّم هذا المحيط حسب أربع مجموعات من المعايير أو المحددات التي مكّنته من وضع اطار للإجابة عن السؤال الذي طرحه وفي غاية الأهمية بالنسبة للمسؤولين عن السياسات الاقتصادية وأيضا بالنسبة للأكاديميين: لماذا تعرف دولة معينة النجاح في صناعة معينة؟

قد يطرح تساؤل لدى القارئ عن سبب اختيار التعرض لنموذج بورتر حول محددات التنافسية من خلال الدراسات التجريبية على العديد من البلدان وموضوعنا يتعلق بمحاولة الامام بمختلف عوامل الجاذبية، والاجابة أن السبب يرجع إلى تداخل وتكامل مفهومي الجاذبية والتنافسية (يتم التعرض لهما لاحقا في الفصل الموالي)، وهو ما جعل " Erick Olzak " يقترح فقط عكس التحليل بالانطلاق من وجهة نظر المؤسسة التي ستختار التوطن في بلد أو اقليم يتوفر على محيط مشجع لبروز ميزتها التنافسية باختبار مختلف العوامل المدعمة لتنافسيتها قبل قرار الاختيار، وبالتالي يمكن اعتبارها في هذه الحالة مرادفة لعوامل الجاذبية بالنسبة للمؤسسات،<sup>1</sup> ويرى أنها لا تختلف عن عوامل الجاذبية التي يتم ادراجها بشكل مبعثر من طرف الباحثين الاقتصاديين وإنما جاءت مجمعة في قالب خاص يشكل معيّن تكون رؤوسه هذه المحددات الأربعة مع عرض العلاقة التفاعلية بينها، تتمثل هذه المحددات في<sup>2</sup>:

**أولاً- العوامل:** وهي ضرورية لممارسة النشاط في صناعة معينة، وهو ما يستدعي معرفة وضعية البلد أو اقليم داخله فيما يخص مختلف عوامل الانتاج، التي تتوفر بدرجات متفاوتة من بلد لآخر ويصنّفها المؤلف في خمس مجموعات كبيرة وهي:

1 - الموارد البشرية: من حيث العدد والكفاءة والتكلفة وأيضا بالنسبة لحجم ساعات العمل وظروف العمل وتوافقها مع المعايير السائدة دوليا، وهي تغطي العديد من الفئات من صانع الآلات إلى المهندس وبالمرور من المبرمج والوظائف المتعلقة بإدارة الأعمال.

2 - الموارد المادية: الوفرة، الجودة والتكلفة بالنسبة للأرض، الماء والمعادن الخامة، الخشب، مصادر الطاقة الكهربائية، مناطق الصيد،... والظروف المناخية، الموقع الجغرافي وحجم البلد، هذا الأخير لديه تأثير على التبادل التجاري والثقافي.

3 - موارد معرفية: مجال المعرفة العلمية والتقنية، المعارف المتوفرة في البلد حول السوق ونجدها في الجامعات، مراكز البحث العمومية والخاصة، الهيئات الرسمية للإحصاء، النشر العلمي، دراسات الأسواق، قواعد المعطيات، الجمعيات التجارية وهي معارف واسعة النطاق وتخص مواضيع متعددة.

<sup>1</sup> Erick Olzak, Op. cit., P.287

<sup>2</sup> Michael E. Porter, Op. cit., PP.79-137

4 - موارد مالية: حجم وتكلفة رؤوس الأموال المتوفرة لتمويل المؤسسات، تعدد الصيغ المتاحة (ديون مضمونة وديون غير مضمونة/ مخاطر وعوائد عالية/ المساهمة)؛

5 - البنى التحتية: نوع وجوده وتكلفة البنى التحتية بالنسبة لمستعمليها والتي تم تشييدها في اطار تنافسي وهي: أنظمة النقل والاتصال، شبكة البريد، أنظمة الدفع وتحويل الأموال ويقحم أيضا نظام الصحة وحظيرة السكن والهيئات الثقافية والترفيهية وكل العناصر التي تحدّد جاذبية البلد كمكان للعيش والعمل معا.

وقد ميّز نفس المؤلف بين العوامل الطبيعية والعوامل المعقدة من حيث أهمية هذه الأخيرة في خلق ميزة خاصة ودائمة وأيضا تكلفتها (فالتكنولوجيا مثلا لها القدرة على تغيير القيمة الجوهرية للعوامل)؛ كما ميّز بين العوامل العامة التي يمكن الاستفادة منها في العديد من الصناعات مثل المبرمج الآلي وأنظمة النقل، ولكن توجد عوامل خاصة مطلوبة في صناعات محدّدة ويمكن أن تكون مصدر اكتساب الميزة الخاصة مثل المصمّمين في التأثيث أو صناعة السيارات أو الأحذية. وأشار إلى أن بعض العوامل تتميز بالحركة الدولية وخاصة الموارد البشرية المؤهلة والمواهب، إلا أن تكوين وتوفير مع الحفاظ على هذه الموارد يتوقف على محددات أخرى لفهم لماذا تستطيع بعض الدول استقطاب واستغلال هذه العوامل بشكل أمثل مقارنة بالدول الأخرى.

ثانيا- خصائص الطلب الداخلي لسلعة أو خدمة: يعتبر ثاني أكبر محدّد للميزة التنافسية في دولة معينة وفي صناعة معينة في جميع الحالات المدروسة من طرف الباحث، حيث أن الطلب الداخلي يضمن وتيرة وجوده التطورات والابتكارات من طرف المؤسسات الناشطة في البلد. وتعرّض الأستاذ بوتر لأهمية الطلب الداخلي من عدة زوايا أهمها:

1 - أن طبيعة وتنوع حاجات المستهلكين يمارس الضغط الكبير على العارضين في السوق، حيث يتحصل البلد على الميزة التنافسية في الصناعات التي تكون فيها المؤسسات الموجودة محليا قادرة على ادراك سريع وبشكل أفضل للطلب الداخلي من المنافسين الأجانب. ولكن هذا يتوقف على مدى ممارسة هؤلاء الزبائن المحليين ضغط قوي على مؤسساتهم المحلية واجبارها على التطوير المستمر والابداع في اطار ما يعرف بـ "جودة العملاء المحليين" المتصفين بالتطور وكونهم متطلبين "Clientèle sophistiqué et exigeante".\*

2 - حركية وتدويل الزبائن المحليين يمكن أن يصاحبه تدويل الطلب على هذه المنتجات؛ علاوة على ذلك، يمكن التأثير على الحاجات في الخارج من خلال تكوين مثلا أطباء من بلد معين في الو.م.أ واستعمالهم للسلع والخدمات أثناء وجودهم وأيضا بعد مغادرتهم والاعتماد عليهم كأسواق محتملة للتجهيزات الطبية.

3 - ويمكن أن تكون التجزئة السوقية جدّ مهمة وتؤدي إلى التمتع بالتنافسية في مجال التخصص، مثل سويسرا الرائدة في توفير معدات وأدوات حفر الأنفاق وريادة السويد في تلك الخاصة بحفر الصخور الصلبة والو.م.أ في الحفر الدوراني لاستغلال آبار البترول والغاز الطبيعي.

4 - معدل نمو الطلب المحلي: يعتبر محفز للدخول والاستثمار في صناعة معينة ويقلص المخاطر لأنه محرّك الانتاج.

\* فعلى سبيل المثال، نجد أن الزبائن اليابانيين المتطلبين يفرضون الاهتمام بالإبداع المستمر بإنتاج السلع التي يفضلونها خفيفة، ناعمة، صغيرة الحجم... ويترب عن ذلك تنابع اقتراح منتجات صغيرة، خفيفة، محمولة ومتعددة الوظائف والتي تلقى ترحيب جد كبير عالميا، وبالتالي فالمؤسسات التي تتعامل مع زبائن محليين متطلبين وفي تطوّر وتمكن من الحصول على الميزة التنافسية يجعلها تتفوق على المنافسين في نطاق أوسع من سوقها المحلي.

**ثالثا- الصناعات الخلفية المغذية والصناعات المترابطة:** كمحدد ثالث مهم في حالة تنافسيتها دوليا، حيث تم اثبات على المستوى العالمي أن نجاح صناعة معينة في بلد معين يرجع أساسا إلى عدد الصناعات التي تخدمها أو المرتبطة بها، أين تتمكّن الصناعات الخلفية التي تتمتع بميزة تنافسية بالإنتاج الوفير للمواد أو المكونات التي تعتمد في الصناعة الأمامية محليا أو مهمة أساسا للتدويل والابتكارات في المجال يمنح للمؤسسات المحلية مزايا محتملة في العديد من الصناعات الأخرى. إذن تضمن الصناعات الخلفية تغذية الصناعة المحلية الأمامية بمدخلات تعرض أفضل علاقة جودة/سعر وبفعالية من خلال السرعة وحتى المزايا التفضيلية التي يمكن الاستفادة منها؛ فعلى سبيل المثال عن ريادة إيطاليا في صناعة الحلي (الذهب والفضة) لمدة طويلة وقدرتها على الحفاظ على هذه الريادة، كان بفضل المؤسسات الإيطالية الرائدة في مجال صناعة الآلات والأدوات الموجهة لهذه الصناعة نظرا للمنافسة الشديدة التي تشهدها صناعة التجهيزات (الموردين) ودورها في الاستفادة من نماذج جديدة، وأيضا ريادتها في رسكلة المعادن الثمينة.

ويطلق على الصناعات المترابطة تلك التي تنتج منتجات متكاملة وتسمح بعرض وتسويق تشكيلة واسعة من المنتجات (الأحذية وحقائب اليد والقفازات المصنوعة من الجلد)، وتظهر بعض الأنشطة مشتركة في سلاسل القيمة تسمح بالتنسيق وتقاسم التكاليف، وهذا ما يجعل التدخل ممكنا في هذه الصناعات المترابطة في مختلف المراحل مثل تطوير التكنولوجيا، الانتاج، التوزيع وخدمات ما بعد البيع للاستفادة من تقاسم مختلف الموارد المادية والمعرفية وأثر التعاضد.

**رابعا- استراتيجية وهيكل المنافسة بين المؤسسات،** حيث تتأثر هذه الأخيرة بالاطر الوطني الذي يلعب دور مهم في خلق توجهات خاصة ملحوظة في بيئة الأعمال مثل عدد المؤسسات الإيطالية التي تتموقع في المحيط التنافسي الدولي؛ التي تتميز بالحجم الصغير أو المتوسط نسبيا ويتم تمويلها من أموال خاصة وتسير من عائلات موسعة، كما أن لهم التوجه نحو التخصص وتحتب المنتجات المنمطة واستهداف القطاعات الصغيرة (Les niches) بمنتجات خاصة ومتنوعة. أما بالنسبة لمسيّري المؤسسات الألمانية فإنهم يتمتعون برصيد معرفي وتقني ثري ويعتمدون على التنظيم الهرمي (هرمية السلطة)، وأدى ذلك إلى تحقيق التفوق كنظام وطني لإدارة الأعمال الذي استمد من النظام الأمريكي في الثمانينيات والتحوّل نحو النظام الياباني في أواخر القرن العشرين (بمعنى لا يوجد نظام موحد يطبق عالميا). وكان تركيز ألمانيا في تكوين العديد من الاطارات العليا كالمهندسين والتقنيين وتفضيل التطور في الطرق وعمليات الانتاج جعلها تتألق في الصناعات ذات التقنية مثل البصريات، الكيمياء، الأدوات أو المعدّات المعقدة. أي أن تصور الممارسات التسييرية يختلف بشكل معتبر من محيط لآخر باختلاف التكوين، الخبرة، النمط السلوكي للرأئدين، البنية الهرمية أو التوافقية (اجماع)، أهمية المبادرة الفردية، طبيعة الأدوات لاتخاذ القرار، طبيعة العلاقة مع الزبائن، قدرة التنسيق بين الوظائف، علاقة المسيرين-الموظفين،... إلخ. وهو ما يجعل هذه الممارسات تمنح بعض المزايا لبعض الصناعات وعراقيل لصناعات أخرى، فقدرة الابداع وتطوير المؤسسات مرتبط بالعلاقة بين الموظفين والمسيرين وذات أهمية كبيرة في العديد من الصناعات.

حسب بورتر، ليس من الضروري التمتع بالتفوق في جميع المحددات لضمان الميزة التنافسية وإنما الطابع التفاعلي لهذا النظام (المعين المتضمن تفاعل المحددات الأربعة المذكورة سابقا) يضمن اكتساب الميزة التنافسية<sup>1</sup>، حيث أن هذا الطابع التفاعلي للنظام يجعل المزايا المتوفرة في العديد من المحددات تعرض آثارا ايجابية تجعل القضاء عليها أو استنساخها

<sup>1</sup> Ibid, P.145



في غاية الصعوبة من طرف منافسين أجنبى؛ عكس المزايا التنافسية المرتكزة فقط على محدد أو اثنين في القطاعات المرتبطة بالموارد الطبيعية أو الصناعات التي لا تتطلب تكنولوجيات ومؤهلات جد متقدمة، لأن هذا النوع من المزايا لا يدوم ويمكن تجاوزه بسهولة ونقله أو تقليده بسرعة من طرف المؤسسات بعد علمي. وبالتالي فالقطاعات التي تتطلب معارف بمستوى عال والتي تشكل العمود الفقري للاقتصاديات المتقدمة لا تجعل المؤسسة تضمن وتحفظ بالميزة التنافسية إلا عن طريق المعين المتضمن تفاعل جميع المحددات، وقد تعرض بالتفصيل لتأثير كل محدد على المحددات الأخرى وإثبات كيفية دمجها في نظام ديناميكي متكامل في الفصل الرابع من نفس المرجع.

أضاف نفس الباحث "بورتر" عاملين لهما تأثير جد مهم لاستكمال نموذجهما:<sup>1</sup>

- **الصدفة:** تمثل الظواهر التي تنفلت من رقابة أو سيطرة المؤسسة والدولة عموما مثل الابتكارات والتقدم الكبير في التكنولوجيات الأساسية، حروب، تطور المشهد السياسي الدولي، تغيرات الطلب في الأسواق الخارجية،... إلخ. وهي أحداث يمكن أن تؤدي إلى انصهار أو إعادة نمذجة بنية الصناعات (سلسلة القيمة) واعطاء للمؤسسات في بلد معين فرصة خلع العرش من طرف مؤسسات موجودة في بلد آخر، وهذه التحولات لعبت دورا حاسما فيما يخص اكتساب الميزة التنافسية في العديد من الصناعات.

- **السلطة العمومية:** وهو عامل آخر في الغز، حيث يمكن للحكومة في جميع المستويات أن تلعب دور المشجع أو المعرقل لاكتساب الميزة التنافسية على المستوى الوطني، ويمكن شرح ذلك باختبار دور الدولة على كل محدد داخل الحدود، فمثلا يمكن لقوانين منع الاحتكار أن تؤثر على المنافسة الوطنية، كما يمكن للتنظيمات تغيير ظروف الطلب الداخلي، سياسة الاستثمار في التعليم يمكن أن تحدث تغييرا في العوامل، النفقات العمومية يمكن أن تحفز بعض الصناعات الخلفية والمتراطة؛ وهي محددات مترابطة تخلق عند تجمعها مع الاطار الذي تنشأ فيه المؤسسات وتتواجه.

والقطاعات النشاطية التي تنجح بشكل أفضل في دولة ما هي تلك التي يكون فيها معين المحددات كنظام أكثر ملائمة وتشجيعا، هذا لا يعني أن كل المؤسسات في البلد المعني ستضمن الميزة التنافسية في الصناعة المعنية، لأنه ميدانيا، كلما كان الاطار الوطني أكثر ديناميكية كلما أفرزت المنافسة ضحايا بسبب أن هذه الأخيرة لا تمتلك نفس الموارد والمؤهلات ولن تستفيد بشكل عادل من النظام (معين المحددات). وبالتالي يعتبر معين المحددات نظاما تفاعليا ومتربطاً، حيث أن المنتظر من محدد معين متعلق بوضعية أو حالة كل محدد من المحددات الثلاث الأخرى (فمثلا وجود ظروف طلب ملائمة لن يخلق مزايا إلا في حالة أن درجة المنافسة تحفز المؤسسات للاستفادة من هذه الظروف)، وكذلك التمتع بمزايا في محدد يمكن أن يؤدي إلى خلق أو تحسين مزايا في محددات أخرى.

<sup>1</sup> Ibid, PP.137-142

## خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن الجاذبية بالمفهوم الحديث تندرج في إطار التفكير الطويل الأجل لبناء القدرات والمزايا النوعية، وليست ظرفية أو تلقائية بالاعتماد فقط على التحفيزات المالية والموارد الطبيعية التي تعتبر مزايا عادية للإقليم. وبالتالي فهي عبارة عن القدرة على الجذب والحفاظ على الأنشطة والمؤسسات والأشخاص وعوامل الانتاج الأخرى في إقليم معين على المدى الطويل بهدف توجيهها لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. كما أن أهم خصائص الجاذبية أنها نسبية، كون الجهات المعنية بالاستقطاب متعددة، وهو ما يستدعي اختلاف عوامل الجاذبية التي تعتمد حسب طبيعة المستهدفين المعينين، وتعتبر الجاذبية أيضا عملية تراكمية على المدى الطويل وتخضع للمقاربات المقارنة للمفاضلة بين مختلف المواقع للتوطن. وقد تم تقديم ثلاثة مقاربات للجاذبية لتوضيح الصورة عن مفهومه المتعدد الأبعاد بشكل أفضل على مختلف المستويات الكلية (الوطنية)، القطاعية (الجهوية)، الجزئية (الموقع) والعلاقة التكاملية بينها من خلال التنسيق بين الهيئات المعنية على جميع المستويات بتعزيز الجاذبية الاقليمية في المجمل.

تم استخلاص أيضا أن سياسات الجاذبية التي عرفت انتشارا واسعا على الخصوص في التسعينيات وبداية الألفية الثالثة، صاحبه تطور السياسات الوطنية للاستثمار في العديد من البلدان بشكل متفاوت والتي كانت متحورة حول ثلاث نقاط وهي التحرير والتسهيل والترقية. حيث سجلت تزايد عدد التعديلات التي أجريت في الاطار القانوني والتنظيمي في اطار تشجيع الاستثمار، كما تم تسليط الضوء على مختلف العوامل المحددة لتوطن الأنشطة التي يتم مراعاتها عبر مختلف مراحل تطور الاقتصاد الدولي عموما وأهميتها النسبية في تدعيم جاذبية الاقليم وخاصة منها النوعية دون تجاهل أهمية العوامل الأخرى المحفزة من خلال التحليل النظري والميداني. أهم هذه العوامل متعلقة بالبنى التحتية القاعدية العامة والخاصة، التكنولوجيا والعلمية المتوفرة، تقديم خدمات الأعمال والخدمات الادارية بجودة جيدة للمستثمرين وكذلك نوعية الحياة المعروضة للمستثمرين والموظفين، حجم السوق وسهولة النفاذ إليه ومنه إلى العالم الخارجي بفضل الاتفاقيات التي يتم ابرامها وكذلك سهولة التنقل وتكلفة تنافسية، وفرة الموارد المادية والبشرية وخاصة المؤهلة منها وغيرها.

ومن أجل توسيع مفهوم ملائمة وتنافسية بيئة الأعمال كمحدد جوهري للجاذبية الاقتصادية إلى جانب المحددات أو العوامل الأخرى، وكذلك معرفة مختلف المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم أداء هذه المحددات أو العوامل الخاصة بالجاذبية، نحاول في الفصل الموالي تناول العديد من المؤشرات المركبة والفرعية التي تعتمد كأدوات المقارنة المرجعية بين البلدان لمعرفة وضعية تنافسيته في أداء هذه العوامل وبالتالي انعكاس ذلك على صورتها وجاذبيتها.

## الفصل الثاني:

### مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال

تم تقسيمه إلى:

- المبحث الأول: المؤشرات العامة للتنافسية كأداة المقارنة المرجعية بين الأقاليم
- المبحث الثاني: مؤشرات التنافسية الجزئية والخاصة بمحيط الأعمال
- المبحث الثالث: مؤشرات الجاذبية للاستثمارات الأجنبية المباشرة  
ومؤشرات الجاذبية المتعلقة بالصورة
- المبحث الرابع: محاولة التقييم للمؤشرات التي تم التعرض لها واستعمالاتها.

تمهيد:

تعدد المكاتب الاستشارية والهيئات الدولية التي تصدر التقارير حول مؤشرات الجاذبية للدول وتصنيفها من أجل المقارنة بينها، حيث يتم نشر العشرات منها سنويا عبر العالم مع التزايد المستمر لهذه التقارير، وتلقى معظمها صدى إعلاميا جدّ واسعاً عالمياً واهتماماً من طرف أصحاب القرار سواء تعلق الأمر بالمستثمرين لاتخاذ قرار اختيار مواقع الاستثمار أو السلطات العامة للبلد لاتخاذ التدابير اللازمة في إطار سياستها العامة التي أصبحت أكثر تركيزاً على تعزيز جاذبيتها للأنشطة الاقتصادية ومختلف عوامل الإنتاج، دون تجاهل اهتمام الأكاديميين بدراسة هذه المؤشرات. سيتم تناولها بنوع من التفصيل في هذا الفصل بتسليط الضوء عن أهم هذه المؤشرات والمعايير المعتمدة لبنائها بغرض توضيح كيفية تقييم بيئة الأعمال، مدى وجود الارتباط بين نتائج مختلف المؤشرات والتصنيفات المترتبة عنها للدول، والانتقادات التي وجهت لها، كما سنحاول الإجابة عن الأسئلة الأخرى مثل كيفية قراءة هذه المؤشرات من طرف البلدان فيما يخص رصيدها ورتبها؟ ما هي الرتبة العتبة التي تعبر عن رتبة مقبولة أو جيدة للبلد؟ وهل سعي الدول لتحسين ترتيبها يمكن أن يؤدي إلى الوقوع في أخطاء بالنسبة لقراراتها؟

تكمن أهمية التعرّض لهذا الفصل في تعميق المعرفة حول مختلف المعايير التي تعتمد لتقييم جاذبية وتنافسية البلدان أو المدن عموماً وبيئة الأعمال على الخصوص في مختلف المؤشرات التي تنشر دورياً وذات صدى عالمي، لأن التصنيفات الدولية لمختلف الدول والمدن حسب نتائج هذه المؤشرات أصبحت من جهة تؤثر على صورة هذه الأخيرة لدى المستهدفين؛ كما أنها أصبحت توظّف بكثافة من طرف المنظمات والفاعلين المكلفين بتسويق الاقليم في مختلف مواقعها للتأكيد على جاذبيتها وتنافسيتها في مختلف العوامل التي تعتبر محددة لاختيار مكان التوطن.

### المبحث الأول: المؤشرات العامة للتنافسية كأداة المقارنة المرجعية بين الأقاليم

سنحاول التعرض إلى هاذين المؤشرين الأكثر قدما وشهرة من خلال فهم محتويهما وكيفية حسابهما واعتمادهما كأداتين للتأثير على أصحاب القرار من خلال المقارنة المرجعية بين العديد من البلدان وفي العديد من العوامل أو المؤشرات الفرعية، ولكن قبل الخوض في ذلك، ينبغي الاطاحة بمفهوم التنافسية على مستوى الدول أو الأقاليم والتداخل بينه وبين مفهوم الجاذبية لتبرير إدراج مؤشرات التنافسية ضمن المؤشرات التي تعتمد لتقييم جاذبية الأقاليم (دول أو مناطق داخلها) من طرف العديد من المؤلفين ضمن مؤشرات الجاذبية\*.

### المطلب الأول: تداخل مفهومي التنافسية والجاذبية

يلاحظ هذا التداخل والامتزاج بين مفهومي التنافسية والجاذبية في مختلف النقاشات العامة والبحوث حول الموضوعين، اللذان أصبحا منذ أواخر القرن العشرين يكتسيان مكانة متزايدة ويستخدمان بشكل متلازم، حتى وإن كان كل مفهوم لا يستطيع أن يحل محل الآخر. حيث أن عدم تنافسية أي اقليم بغض النظر عن حجمه، سيعرضه لمغادرة بعض الأفراد المقيمين خاصة منهم ذوي المهارات، وكذلك المستثمرين ونقل الأنشطة إلى مواقع أخرى أكثر مردودية، وهو ما سيؤثر لاحقا على ديناميكية الاقليم الاقتصادية وتراجع تنافسيته أكثر مما سبق؛ ذلك ما جعل الجاذبية في السنوات الأخيرة كعامل أساسي لخلق أو الحفاظ على ديناميكية الاقتصاديات الوطنية، وانعكاس ذلك على النمو الاقتصادي وتحسين المستوى المعيشي للمقيمين.<sup>1</sup>

يمكن توضيح التداخل من خلال التعرض لتعريف المصطلحين، حيث عُرفت التنافسية على أنها تمثل قدرة البلد على التحسين المستمر للمستوى المعيشي للمقيمين من خلال تقديم التسهيلات في بيئة يمكن فيها للشركات أن تولد قيمة مستدامة، تمكنها من تحقيق الربحية على المدى الطويل وخلق فرص العمل خلال الفترة نفسها<sup>2</sup> أما بالنسبة للجاذبية، فتعني قدرة البلد على الحفاظ وجذب مختلف الأنشطة وعوامل الإنتاج على المدى الطويل<sup>3</sup>، من أجل ضمان النمو والتوظيف بشكل دائم. ويتضح أكثر هذا التداخل في المفهومين حتى من خلال محاولة تعريف أحد المفهومين بإقحام المفهوم الآخر مثل تعريف "Hatem" و"Vincent" للجاذبية من مدخل التسويق الإقليمي انطلاقا من العرض الإقليمي بأنها "إمكانية عرض مزايا تنافسية معينة للمستثمرين وتحقيق كفاءة عالية في سوق استضافة الاستثمارات المتنقلة".<sup>4</sup>

إذن تتمثل النقطة المشتركة بين المفهومين في أن الجاذبية لمختلف الأنشطة وعوامل الإنتاج تقوم على أساس عرض إقليم معين مزايا توطن أفضل مقارنة بالأقاليم المنافسة، بمعنى عرض أكثر تنافسي لمختلف عوامل الجاذبية؛ وفي نفس الوقت، نجد أن ما يميز الدول أو الأقاليم التي تتمتع بالجاذبية على المدى الطويل هو التدفق الكبير والمستمر للأنشطة والعوامل التي تخلق الثروات مقارنة بالدول الأخرى الأقل جاذبية، وهو ما يؤدي إلى انعكاسات ايجابية على النمو

\* F. Hatem, 2004; Malika Hattab ckristmam et M. Mezoughi, 2009; Nouredine Abdellatif, 2010,...

<sup>1</sup> Michèle Debonneuil, et Lionet Fontagné, 2003, « Compétitivité », Rapport du Conseil D'analyse Économique n°40, Paris: La Documentation française, P.23

<sup>2</sup> World Competitiveness Yearbook 2016, IMD Publishing, P.496

<sup>3</sup> Jean Jacques Friboulet, Op. cit., P.22

<sup>4</sup> صباح حصيد، "علامة المدينة كمحرك لرفع جاذبية المدن - دراسة مقارنة لبعض المدن-"، 2016، أطروحة دكتوراه تخصص التسويق، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص.57

الاقتصادي والمستوى المعيشي للمقيمين، وبالتالي تحسین تنافسية هذه الأقاليم في مختلف العوامل لاحقاً، والدخول من جديد في حلقة العرض الأكثر تنافسيا لمزايا التوطن والقدرة على توطيد علاقة المستثمرين المتواجدين بالإقليم وجذب المستثمرين الجدد. استمرار هذه الديناميكية الإقليمية على المدى الطويل يجعل الأقاليم أكثر فأكثر جاذبية وتنافسية بشكل تراكمي.

هذا يعني أن العلاقة تكاملية بين التنافسية والجاذبية، فالجاذبية تجذب كل مكانتها عندما يتم ترتيب أو مقارنة الدول على أساس تنافسياتها، ومن منطلق وجود علاقة بين تنافسية الدول وتنافسية الشركات المتوطنة فيها، فإن الدول الأكثر تنافسية هي الأكثر قدرة على جذب الاستثمار،<sup>1</sup> والدول الأكثر جاذبية تؤدي إلى تنافسية أكثر لاحقاً<sup>2</sup>. وعليه فضعف أو زيادة قدرة الحفاظ واستقطاب أنشطة وعوامل إنتاج معينة يمكن أن يبرّر بضعف أو تحسّن تنافسية الدولة في مختلف الصناعات، وبالتالي يصبح تحليل محددات تنافسية بلد معين وتنافسية الأعمال فيه مهمّاً في فهم توطن الأنشطة وعوامل الإنتاج فيه بدل بلد آخر.

من هذا المنظور يعرض "Eric Olszak" الجسر الموجود بين التنافسية والجاذبية<sup>3</sup> بالاعتماد على الماسة الخاصة ببورتر، حيث ينطلق من فرضية توفّر وتفاعل العناصر الأربعة المحددة لتنافسية المؤسسات في إقليم معين. ولكن حسب، يمكن عكس التحليل بالانطلاق من وجهة نظر المؤسسة التي ستختار التوطن في منطقة معينة، حيث ستقوم باختبار مختلف العوامل التي يمكن أن تدعم تنافسياتها، والتي تعتبر في هذه الحالة مرادفة لعوامل الجاذبية المحددة لمكان التوطن. تتوضح أكثر هذه العلاقة التكاملية بين مفهومي التنافسية والجاذبية حسب نفس المؤلف من خلال المقاربة الكلية للمحددات الخاصة بالجاذبية أو التنافسية، وهو ما يتم تناوله في المؤشرات التي تم إدراجها.

### المطلب الثاني: الطبعة السنوية للتنافسية العالمية (WCY) World Competitiveness Yearbook

تم تخصيص هذا المطلب لإبراز أهمية هذا المؤشر باعتباره يلخص في رتب البلدان محل الدراسة بشكل شمولي للعديد من المتغيرات المعتمدة حول تنافسياتها، حيث يتم التعرّض لتطور تغطيته لمختلف البلدان والمناطق والمتغيرات المكوّنة له وكيفية حسابه وكذلك استعمالاته.

### الفرع الأول: ظهور وتطور المؤشر من حيث التغطية

يعتبر مؤشر "WCY" الأكثر شيوعاً، ينشر سنوياً منذ 1989 من طرف مركز "IMD"<sup>\*</sup> للتنافسية العالمية المكلف بنشر تقرير التنافسية العالمية "IMD" الذي أنشئ من طرف البروفيسور "ستيفان غاريلي"، وكان التقرير يغطي فقط 32 دولة، والتي بدورها انقسمت إلى مجموعتين (22 دولة عضوة في "OCDE" و10 دول الأخرى كالاقتصاديات الصناعية الجديدة). وقام مركز "IMD" للتنافسية العالمية منذ 1993 بإضافة نشر تقرير حول أسواق الاقتصاديات الناشئة بتحليل تنافسية 20 دولة ناشئة بالتعاون مع شبكة من الشركاء المحليين بالموازاة مع تقرير "GCI"، ولكن قامت لأول مرة عام

<sup>1</sup> كمال دمدوم، مرجع ذكر سابقاً، ص. 183.

<sup>2</sup> Eric Olszak, Op. cit., P. 287

<sup>3</sup> Ibid,

\* IMD : International Institute for Management Development

1994 بتوحيد الترتيب العالمي لـ 44 دولة حسب تنافسيتها بإقحام سبعة دول جديدة\*\*، وأنشئت شبكة فريدة من نوعها من 23 معهدا شريكا في كل أنحاء العالم من أجل جمع البيانات الأكثر موثوقية وحدثة لحساب المؤشر، وتم تغيير اسم التقرير رسميا عام 1996 بعد إنهاء النشر المشترك مع المنتدى الاقتصادي العالمي لتصبح التسمية الجديدة الطبعة السنوية للتنافسية العالمية "WCY"<sup>1</sup>.

علاوة على اعتبار "IMD" أول من قدّم تصنيفا للدول حسب تنافسيتها فإنها منذ 2003 لم تعد تغطي فقط البلدان وإنما أصبحت تقم أيضا اقتصاديات المناطق (مثل بافاريا، كاتالونيا، ولومباردي) في تصنيف المناطق الأكثر تنافسية، وتخصّص لها دراسات منفصلة وبشكل مفصّل، وبالتالي زاد عدد التقارير الخاصة وورش العمل المتخصصة على مرّ السنين لتضم بلدان ومدن جديدة\*\*\*. ووصل عدد الدول التي يشملها التصنيف في 2016 إلى 61 دولة<sup>2</sup>، وأصبح الفريق الذي يقود المركز يتمتع بخبرة فريدة بعد 28 سنة من العمل في المجال وخاصة بعد إطلاقه عبر الانترنت لقاعدة بيانات تفاعلية تتضمن جميع الإحصائيات والاستقصائيات والتصنيفات بما في ذلك السلاسل الزمنية وإتاحة المعلومات للمستخدمين حسب احتياجاتهم لأكثر من 18 سنة<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: كيفية بناء وحساب مؤشر "WCY"

يصنّف ويحلّل المؤشر قدرة البلدان على خلق البيئة التي تسمح للمؤسسات بأن تكون تنافسية والحفاظ عليها؛ وهذا يعني أنها تفترض أن خلق الثروة يحدث في المقام الأول على مستوى المؤسسة (عامة أو خاصة)، ومع ذلك تعمل هذه المؤسسات في بيئة محلية أو وطنية يمكن أن تعيق أو تعزّز قدرتها التنافسية محليا ودوليا<sup>4</sup>، وهو ما يطلق عليه بتنافسية الدول. وقد عرف مصطلح تنافسية الدول من طرف "IMD" أنه "عبارة عن مجال أو حقل المعرفة الاقتصادية الذي يسمح بتحليل الوقائع وتشكيل السياسات التي تقود البلد إلى القدرة على خلق والحفاظ وبشكل مستمر للقيمة المضافة لمؤسساته وزيادة ازدهار لسكانه"<sup>5</sup>، كما يعرفها المعهد نفسه أنها "عبارة عن قدرة البلد على تقديم التسهيلات في بيئة يمكن فيها للشركات أن تولّد قيمة مستدامة، خلق القيمة يُمكن المؤسسات من تحقيق الربحية على المدى الطويل وخلق فرص العمل خلال الفترة نفسها"<sup>6</sup>.

مما سبق يتضح أن النهج المعتمد من طرف فريق خبراء "IMD" لبناء المؤشر يعتمد على تقسيم المحيط الاقتصادي

\*\* تتمثل هذه الدول الناشئة في: الصين، الأرجنتين، كولومبيا، جمهورية التشيك، الفلبين، بولندا وروسيا

<sup>1</sup> IMD World Competitiveness Center, History of the Center, in: [www.imd.org/wcc/history-of-world-economy-ranking](http://www.imd.org/wcc/history-of-world-economy-ranking) , consulted in 20/11/2016

\*\*\* المملكة السعودية ، البحرين ، دبي، سوريا، قطر، ليل الفرنسية، وادي كلانج، سيلانفور، وغاليسيا، ابوظبي ومنغوليا، مع العلم أن سلطنة عمان تعتبر أول من خصّص لها تقرير عام 2000.

<sup>2</sup> [www.imd.org](http://www.imd.org)

<sup>3</sup> Ibid

<sup>4</sup> [www.imd.org/fundamentals-of-competitiveness](http://www.imd.org/fundamentals-of-competitiveness)

<sup>5</sup> World Competitiveness Yearbook 2016, P. 496.

<sup>6</sup> Ibid,

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال

إلى أربع مجموعات من العوامل الرئيسية للتنافسية\* (الأداء الاقتصادي، فعالية القطاع العمومي، فعالية المؤسسات والبنى التحتية)، وكل مجموعة بدورها تنقسم إلى خمس عوامل فرعية (بنفس الوزن لحساب المؤشر الفرعي 5%)،<sup>4</sup> والجدول رقم (5) يوضح المعايير المعتمدة والمكونة للتقييم والتصنيف حسب "WCY"، وكل عامل فرعي ينقسم بدوره إلى معايير أخرى (بدون شرط تساوي عدد المعايير المتفرعة). أي العوامل الرئيسية الأربعة للتنافسية تنفرع إلى العوامل الفرعية العشرين بوزن 5% لكل عامل فرعي، والذي يتفرع أيضا إلى 340 معيار\*\*، تثنى هذه المعايير تمثل البيانات الكمية التي يمكن الحصول عليها مباشرة من الإحصائيات (خاصة بالمنظمات الدولية كالبانك الدولي، FMI، منظمة العمل الدولية أو منظمات خاصة مثل ميرسر لاستشارة المواد البشرية)، والثالث الآخر عبارة عن بيانات نوعية تقيس الإدراك لدى الفاعلين الاقتصاديين للتنافسية بمحاولة قياس ممارسات إدارة الأعمال، علاقات العمل، الفساد، المشاكل البيئية وأيضا جودة الحياة من خلال الدراسات الاستقصائية.

وأخيرا يمكن الإشارة إلى أن بناء "WCY" يعتمد على 245 معيار، 35 منها يقاس كميًا (ويطلق عليها معايير الأداء) و 110 منها تمثل بيانات نوعية تقاس بإجراء استقصاء (ويطلق عليها معايير الإدراك)، والمتغيرات الأخرى المتبقية (95 معيار) تعتمد للحصول على معلومات خلفية توظف في التحليل ولا تقحم في حساب الرصيد والترتيب مثل عدد السكان اقل من 15 سنة، وبالنسبة لحساب القيمة النهائية للمؤشر لكل بلد في الفترة t، تأخذ "IMD" متوسط نتائج المؤشرات الفرعية الأربعة الرئيسية ثم تحوّل النتيجة إلى مؤشر أين يكون البلد الأفضل هو المتحصل على رصيد 100<sup>1</sup>.

### الجدول رقم (5) : عوامل تقييم التنافسية الخاصة بمؤشر "WCY"

الأداء الاقتصادي (83 معيار)	كفاءة الهيئات الحكومية (73 معيار)	كفاءة المؤسسات "وسط الأعمال" (71 معيار)	البنى التحتية (115 معيار)
- الاقتصاد الوطني ( مؤشرات الاقتصاد الكلي)	- المالية العمومية	- الانتاجية والكفاءة التجارية	- البنى التحتية القاعدية
- التبادل الدولي	- السياسات الضريبية	- سوق العمل	- البنى التحتية التكنولوجية
- الاستثمار الدولي	- الإطار المؤسسي	- المالية	- البنى التحتية العلمية
- العملة	- التشريع التجاري	- ممارسة التسيير	- الصحة والبيئة
- السعر	- الإطار المجتمعي	- الاتجاهات والقيم	- التعليم

Source :IMD World Competitiveness Yearbook 2016, P.497, in:

[www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/methodology.pdf](http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/methodology.pdf) , consulted in: 20/11/2017

### الفرع الثالث: استعمالات المؤشر

تتميز تقارير "WCY" بالديناميكية والتحديث المستمر للمقارنة المرجعية لتنافسية الدول والمناطق والتي تفيد صناع

\* حسب ما ورد في موقع IMD حول التطور التاريخي، تمت في 2001 مراجعة المنهجية المتبعة والمعايير المعتمدة التي تم تجميعها في أربعة عوامل (وكانت سابقا ثمانية، وهو ما جعلها تعيد ترتيب البلدان للسنوات الخمس السابقة، مما يتيح المقارنة اعتبارا من 1997 فيما يخص التصنيفات للدول حسب تنافسيتها، ولا تزال نفس المعايير تستخدم إلى يومنا مع إضافة إحصاء أربعة عوامل خاصة بتقييم المؤشرات الفرعية في 2016 وحذف معيار إحصاء خطوط الهاتف الثابت الذي لم يعد له تأثير هام في التنافسية كالسابق.

<sup>4</sup> [www.imd.org/fundamentals-of-competitiveness](http://www.imd.org/fundamentals-of-competitiveness) , consulted in 20/11/2016

\*\*تحديد المعايير 340 كانت نتيجة بحوث واسعة النطاق باستخدام الأدبيات الاقتصادية، مصادر وردود فعل على المستوى الوطني والجهوي والعالمي من المتعاملين الاقتصاديين، الحكومات والأكاديميين، وبالطبع تتم مراجعة المعايير وتحديثها بصفة منتظمة في إطار نظرية جديدة تعكس تطور الاقتصاد العالمي.

<sup>1</sup> [www.imd.org/fundamentals-of-competitiveness](http://www.imd.org/fundamentals-of-competitiveness)



## الفصل الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال

القرار، فالمستثمرين من جهة يوظفونها للمساعدة في تحديد والتحقق من صحة خطط الأعمال وتقييم مواقع الاستثمار بالنسبة للعمليات الجديدة؛ ومن جهة أخرى، توظف من طرف الحكومات، حيث تجد أمامها مؤشرات هامة لقياس ومقارنة سياساتها مع البلدان الأخرى وتقييم الأداء مع مرور الوقت والتعلم من التجارب الناجحة للدول التي حسنت قدرتها التنافسية؛ كما تفيد الأكاديميين على المستوى العالمي أيضا باستخدام ثروة بيانات هائلة لفهم وتحليل أفضل لكيفية تنافس الدول وليس فقط الشركات في الأسواق العالمية، تعرض أهم استعمالات التصنيف السنوي للبلدان حسب تنافسيتها كما يلي:<sup>1</sup>

- مقارنة الاقتصاد المعني من حيث تنافسيته مع الاقتصاديات الأخرى الواردة في التقييم، وهو ما يسمح للحكومات بتسليط الضوء على المزايا التنافسية والكشف عن الفرص؛
- تقديم تقارير خاصة بالبلدان/المناطق غير واردة في الطبعة السنوية للتنافسية العالمية، تقوم بتحليل تنافسيتها عالميا؛
- تقييم الأداء الاقتصادي الخاص بالبلد على أساس أكثر من 300 معيار؛
- تسمح المقارنات بين البلدان على المستوى الإقليمي أو العالمي بمعرفة الوضع الحقيقي لاقتصاد البلد فيما يخص تنافسيته، بتقييم نقاط القوة والضعف للبلد أو المنطقة، يتضمن أيضا تعليقات على نتائج وتحليل البحوث الحديثة وأفضل الممارسات في مجال التنافسية.

### المطلب الثالث: مؤشر التنافسية العالمية "GCI" Global Competitiveness Index

يتقاسم هذا المؤشر مع "WCY" الشهرة والأقدمية، إلا أن "GCI" يتميز عنه بتوسع تغطيته على مختلف الدول، نحاول معرفة تطوره وكيفية بناءه واستعمالاته فيما يلي:

#### الفرع الأول: ظهور وتطور المؤشر

يتم نشره من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي "WEF"<sup>\*</sup> منذ 2005 ويغطي حوالي 138 بلدا ليمثل نسبة 98% من "PIB" العالمي حسب ما ورد في تقرير التنافسية العالمية (2016-2017)، وتكون هذه التغطية على أساس توفر البيانات.<sup>\*\*</sup> طورته "xavier sala martin" بالتعاون مع المنتدى، هذا الأخير عبارة عن منظمة دولية للتعاون بين القطاعين العام والخاص بإشراك رجال السياسة ورجال الأعمال "رؤساء لمؤسسات" وغيرهم من قادة المجتمع في حوار ونقاش، بهدف توفير بيئة أو محيط تعاوني بين المسيرين للقطاعين من أجل تأمين العلاقات والمناخ الاقتصادي الملائم بين البلدان والمؤسسات.<sup>2</sup>

يعرّف الويف التنافسية أنها "مجموعة من الهيئات والسياسات والعوامل التي تحدّد مستوى الإنتاجية للاقتصاد، والذي بدوره يحدد مستوى الازدهار الذي يمكن أن يحققه البلد"<sup>3</sup>. يتضح من خلال هذا التعريف أن المنتدى ينظر إلى

<sup>1</sup> [www.imd.org/uupload/imd.website/wcy/web.brochure\\_order\\_order\\_forum\\*.pdf](http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcy/web.brochure_order_order_forum*.pdf)

<sup>\*</sup> WEF: World Economic Forum, crée en 1979 à l'institut de forum européen de management, Son siège en suisse (Genève).

<sup>\*\*</sup> هناك من الدول التي أعاد المنتدى إدراجها في الطبعة 2016، والتي استبعدت من قبل بسبب عدم اكتمال البيانات، واستبعدت دول أخرى هذا العام لعدم اكتمال الحد الأدنى من المتطلبات مثل غينيا، هايتي، غانا، ميانمار، السيشل ونيوزيلاند.

<sup>2</sup> [www.wefown.org/about/world-economique-forum](http://www.wefown.org/about/world-economique-forum) , consulted in: 25/11/2016

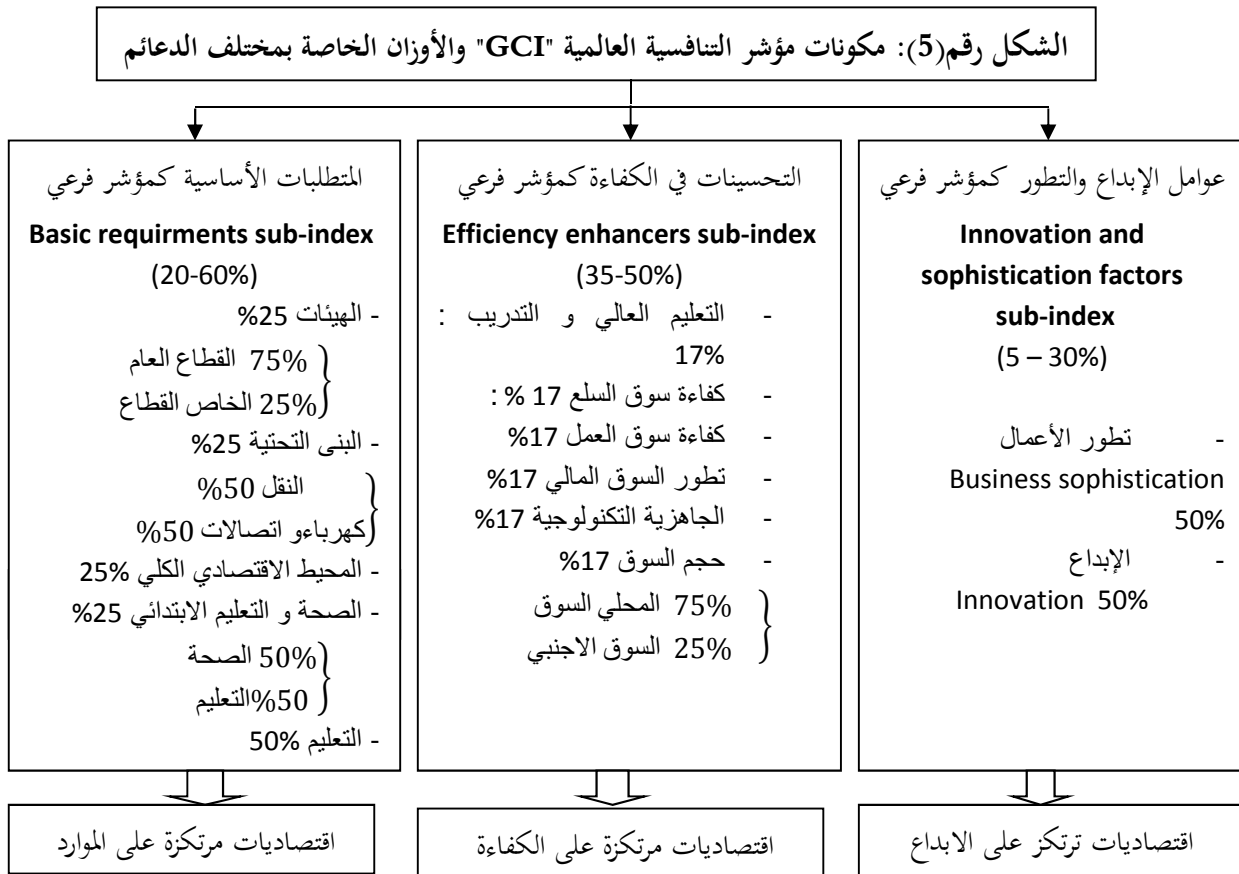
<sup>3</sup> The global competitiveness Report 2016-2017, World Economic Forum (WEF) publishing, P. 3

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال

زيادة الإنتاجية والازدهار على المدى الطويل في مؤشرات تتمحور حول ثلاث مفاهيم يراها مهمة في هذه المسألة وهي الهيئات والسياسات والعوامل، التي تؤدي مجتمعة إلى تحديد تنافسية مختلف الاقتصاديات.

### الفرع الثاني: كيفية بناء وحساب المؤشر

يتكون مؤشر "GCI" من 114 معياراً،<sup>1</sup> منها 33 متغيراً كمياً و78 متغيراً نوعياً مع الإشارة إلى أن المتغيرات الثلاث الباقية تحسب في مجالين مختلفين<sup>2</sup>، تحاول هذه المعايير حصر المفاهيم التي تهم مسألة زيادة الإنتاجية والازدهار على المدى الطويل وتم تجميعها في 12 ركائز (دعائم) للتنافسية وهي: الهيئات؛ البنى التحتية؛ المحيط الاقتصادي الكلي؛ الصحة والتعليم الابتدائي؛ التعليم العالي والتكوين؛ كفاءة سوق السلع؛ كفاءة سوق العمل؛ تطور السوق المالي؛ الجاهزية التكنولوجية؛ حجم السوق؛ تطور الأعمال وأخيراً الابتكار. ونظمت هذه الركائز بدورها أيضاً في ثلاث مؤشرات فرعية وهي المتطلبات الأساسية، التحسينات في الكفاءة، الإبداع والتطور وهي معروضة في الشكل رقم (5) أدناه بكيفية أكثر وضوحاً.



Source: The Global Competitiveness Report 2016-2017, P.5

ملاحظة: تم إضافة الأوزان الخاصة بمختلف الدعائم والمتغيرات الفرعية الواردة في الجدول من طرف الباحث بناء على ما ورد في تقرير التنافسية العالمية (2016-2017) حول تفاصيل بنية "GCI".

<sup>1</sup> Idem,

<sup>2</sup> Raphael Chiappini, 2012, « Les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays ? », LARFI Working Paper, N° 2012-05, Université Montesquieu-Bordeaux IV, P.13

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال

تقيس الويف تنافسية البلدان على أساس درجة التنمية لاقتصاداتها، حيث يتراوح مثلا معامل الترجيح للمؤشر الفرعي "المتطلبات الأساسية" ما بين 20-60% (60% بالنسبة للدول التي لا تزال في المرحلة الأولى و20% بالنسبة للدول التي وصلت إلى المرحلة الثالثة) ونفس الشيء بالنسبة للمؤشر الفرعي الثاني (35 إلى 50%) والمؤشر الفرعي الثالث تكون النسب تتراوح ما بين (5 إلى 30%)، يمكن توضيح النسب الخاصة بمعاملات الترجيح لكل مؤشر فرعي حسب مستويات التنمية للبلدان والتي يمكن حصرها في ثلاث مراحل ومرحلتين انتقاليتين كما يوضحه الجدول الموالي رقم (6).

**الجدول رقم (6):** كيفية توزيع معاملات الترجيح على المؤشرات الفرعية الثلاث للدول حسب مراحل التنمية التي تمر بها

المرحلة الأولى	المرحلة الانتقالية للمرحلة الثانية	المرحلة الثانية	المرحلة الانتقالية للثالثة	المرحلة الثالثة	
2000 >	2999-2000	8999-3000	17000-9000	17000 <	الناتج المحلي الإجمالي الفردي* ( حسب أسعار السوق)
60%	40-60%	40%	20-40%	20%	-معامل ترجيح المؤشر الفرعي " المتطلبات الأساسية"
35%	35-50%	50%	50%	50%	-معامل ترجيح المؤشر الفرعي " تعزيز الكفاءة"
5%	5-10%	10%	30-10%	30%	-معامل ترجيح المؤشر الفرعي " عوامل التطور والابداع"

Source: The global competitiveness Report 2016-2017, P.38

تعرض هذه المراحل للتنمية وكيفية التمييز بينها ومعاملات الترجيح التي تنسب لمختلف المؤشرات الفرعية في كل مرحلة كما يلي:

- المرحلة الأولى (PIB الفردي > \$2000): تشمل الاقتصاديات التي تعتمد أساسا على المواد الخام (خزان عوامل الإنتاج بوفرة اليد العاملة غير المؤهلة والموارد الطبيعية)، وتمثل صادراتها من مواد الخام 75% أو أكثر من إجمالي الصادرات من السلع، وبالتالي يكون معامل الترجيح للمؤشرات الثلاث الفرعية على الترتيب (5%، 35%، 60%).

- المرحلة الثانية (PIB الفردي ≥ \$3000 > \$9000): وتشمل الاقتصاديات التي تعتمد أساسا على الكفاءة في تنظيم مختلف الأسواق (سوق العمل، السوق المالي وسوق السلع) وكذلك تحويل التكنولوجيا وتطور التعليم العالي والتدريب، وهو ما جعلها بفضل ذلك منتجة للسلع ذات جودة وذات كثافة العمل المؤهل.

- المرحلة الثالثة (> \$17000 PIB الفردي): وتتضمن الاقتصاديات التي وصلت إلى مستويات عالية في تطبيق التكنولوجيا الأكثر تقدما والإبداع، وانعكاس ذلك على الدخل ببلوغه مستويات عالية، حيث تكمن أهمية الابتكار في اعتباره مصدرا للقدرة التنافسية والتنويع الاقتصادي وتجديد النمو.<sup>1</sup> وتكون معاملات الترجيح في هذه المرحلة للمؤشرات الفرعية الثلاث على التوالي (30%، 50%، 20%).

\*\*\* بحسب على أساس الأخذ بفترة خمس سنوات

<sup>1</sup> The Global Competitiveness Report, 2016-2017, P.3

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال

– المرحلة الانتقالية (نحو المرحلة الثانية): ويكون فيها الدخل الفردي يتراوح ما بين 2000 إلى 3000 \$ وتكون معاملات الترجيح معطاة في مجال على أن تحدّد بدقة وفق صيغ يحددها المنتدى وهي (40%-60% ; 35%-50% ; 5%-10%).

– المرحلة الانتقالية (نحو المرحلة الثالثة): ويكون فيها الدخل الفردي المتوسط محصورا بين 9000 و17000 \$ وتكون معاملات الترجيح في المجالات الآتية (20%-40% ; 50% ; 10%-30%).

أما بالنسبة لمعاملات الترجيح الخاصة بالدعائم 12 المكوّنة للمؤشر "GCI" فهي ثابتة بغض النظر عن مراحل التنمية التي تمر بها مختلف الاقتصاديات والتي وردت في الشكل السابق رقم (5)، كما تستخدم نفس الأوزان للمؤشرات الخاصة بكل فئة،<sup>1</sup> فعلى سبيل المثال نسب 75% للقطاع العمومي و 25% للقطاع الخاص لحساب المؤشر المتعلق بالهيئات.

ويمكن الاطلاع على تصنيف الويف للدول حسب مراحل التنمية التي تمر بها في الملحق رقم (2)، أين تظهر الجزائر في المرحلة الانتقالية نحو المرحلة الثانية، بينما تظهر تونس والمغرب ومصر وجنوب أفريقيا في المرحلة الثانية؛ أما بالنسبة لمعاملات الترجيح الخاصة بالدعائم 12 المكوّنة للمؤشر "GCI" التي وردت سابقا في الشكل رقم (5)، فهي ثابتة بغض النظر عن مراحل التنمية التي تمر بها مختلف الاقتصاديات.

يعتمد حساب "GCI" على البيانات الإحصائية من المنظمات الدولية المعترف بها والبيانات التي يستمدّها من الويف بإجرائها دراسات استقصائية تعكس الجوانب النوعية للقدرة التنافسية، ومن أجل استعمال البيانات الإحصائية ونتائج الاستقصاء في آن واحد في بناء المؤشر النهائي، يتم توحيد تقويمهما في سلم من 1 إلى 7 بغرض القدرة على التوفيق بين نتائج الاستقصاء والبيانات الإحصائية، وتكون صيغة التحويل (إلى السلم 1-7) كما يلي:<sup>2</sup>

$$\bullet \text{ الحالة العادية: } 1 + 6 \times \frac{\text{country score\_lowest country score}}{\text{hihest country score\_lowest country score}}$$

• وفي حالة القيم المتطرفة في المؤشرات والتي تشير القيمة الأعلى لها للنتيجة الأسوأ (مثل الدين الحكومي، حدوث مرض معين، ...) ولضمان النموذج توافق أفضل للسلم (1-7) وأسوأ النتائج الممكنة تحسب صيغة التحويل

$$\text{كالآتي: } 7 - 6 \times \frac{\text{country score\_lowest country score}}{\text{hihest country score\_lowest country score}}$$

### الفرع الثالث: استعمال مؤشر التنافسية العالمية كأداة للسياسة العامة

يهدف هذا المؤشر المتعدد الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية\* على المستويين الكلي والجزئي إلى إنشاء إطار تقييمي للأوضاع الاقتصادية الوطنية "إنشاء بانوراما لأوساط الأعمال" ودليل الاستثمار، بمعنى هو بمثابة أداة موضوعية للحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني للعمل معا على التعاون الفعال لزيادة الازدهار في المستقبل من خلال:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ibid, P.4

\*\* مثل "FMI" والبنك العالمي ووكالات الأمم المتحدة المتخصصة بما في ذلك الاتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية ومنظمة اليونسكو ومنظمة الصحة العالمية... الخ. هذه البيانات الإحصائية ليست متاحة لدى العدد الكبير من البلدان بما فيه الكفاية يجعلها قابلة للمقارنة، وهو ما يستبعد إدراج بعض الدول في التصنيف.

<sup>2</sup> The Global Competitiveness Report, 2016-2017, P.41

\* مثل الصحة والتعليم، وتصب في أهداف تحسين إنتاجية العامل، عندما يتمتع هذا الأخير بصحة جيدة والمعرفة والمهارة.

<sup>3</sup> The Global Competitiveness Report, 2016-2017, P.6

- قياس وتحليل التقرير في كل عام للتطور في مختلف العوامل والهيئات المهمة لتحقيق النمو في المستقبل؛
- السماح بالاحتفاظ بالتنافسية من خلال الجدول العام للأعمال؛
- يوفر النقاط المحورية (النقاط التي ينبغي التركيز عليها) للنقاش حول السياسات التنافسية على المدى الطويل؛
- يساعد على إبقاء المساءلة من طرف أصحاب المصلحة؛
- القدرة على المقارنة بين 138 بلد على مجموعة متنوعة من المؤشرات يساعدهم على تقييم الثغرات وتحديد المجالات ذات أولوية والبناء المشترك بين القطاعين العام والخاص لجدول الأعمال للتصدي لها أو معالجتها؛
- استكمال المؤشر سنويا يسمح بتتبع السلطات العمومية للتقدم المحرز وإعادة تقييم جداول أعمالها وتعديلها إذا لزم الأمر، وقد استخدمت بعض البلدان المؤشر لبناء نظم التنافسية بأكملها وتنظيم هيئات رسمية من أجل التنافسية مثل ما قامت به جمهورية الدومينيكا وكولومبيا (ويمكن الاطلاع على تفاصيل ذلك في تقرير التنافسية العالمية 2016-2017).

وفي الأخير، نشير إلى مؤشر ضمان لجاذبية الاستثمار، الذي بدأت تنشره المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات عام 2013، ويرصد أداء 109 دول تمثل 92% من إجمالي أرصدة "IDE" الواردة في العالم بنهاية 2014، من بينها 16 دولة عربية. يقوم بتصنيف الدول حسب ثلاث مجموعات من المؤشرات القريبة لطرح الويف، وحسب ثلاث مراحل للتنمية مثل الويف أيضا، ولكن دون مراعاة المراحل الانتقالية. تتضمن هذه المجموعات الثلاث الرئيسية من العوامل المكونة للمؤشر 11 مؤشرا فرعيًا، تنفرح بدورها إلى 58 متغيرا كميًا وهي:<sup>1</sup>

- **المتطلبات الأساسية:** وتمثل الشروط المسبقة اللازم توافرها من أجل جذب المستثمرين، والتي لا يمكن في حال عدم توافرها توقع القيام بالاستثمار سواء من طرف المقيمين أو الأجانب، يشمل أربعة مؤشرات وهي: الأداء الاقتصادي الكلي، الوساطة المالية والقدرات التمويلية، البيئة المؤسسية والاجتماعية وأخيرا بيئة أداء الأعمال.

- **العوامل الكامنة:** تمثل المقومات الأساسية التي تحدّد قرارات كبار المستثمرين وتضم خمسة مؤشرات وهي: حجم السوق وفرص النفاذ إليه، الموارد البشرية والطبيعية، عناصر التكلفة، الأداء اللوجستي وأخيرا الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

- **العوامل الخارجية الايجابية:** وتضم مؤشري اقتصاديات التكتل وعوامل التميز والتقدم التكنولوجي، وتعاني الدول العربية ضعفا واضحا في أداء هذه المجموعة من العوامل.

تتراوح قيم المؤشر ما بين 1 و100 نقطة والترتيب يكون على المستويين الدولي والعربي، وقسمت مستويات الأداء بالمقارنة بالمتوسط العالمي إلى خمسة مستويات رئيسية: 1. أداء جيد جدا (فئة 20% من الدول الأفضل عالميا)؛ 2. أداء جيد (فئة ثاني أفضل 20% من الدول عالميا)؛ 3. أداء متوسط (الانتماء إلى فئة تقع في منتصف الترتيب العالمي)؛ 4. أداء ضعيف (فئة ثاني أسوأ 20% من الدول عالميا)؛ 5. أداء ضعيف جدا (فئة 20% من الدول الأسوأ عالميا).

<sup>1</sup> تقرير حول مناخ الاستثمار في الدول العربية 2016، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، ص.9

### المبحث الثاني: مؤشرات التنافسية الجزئية والخاصة بمحيط الأعمال

يكثُر الحديث في العقود الأخيرة عن ملائمة بيئة الأعمال وأهمية ذلك في تدعيم تنافسية المؤسسات التي تنشط فيها، من طرف رجال الأعمال والمسيرين وكذلك الجهات الحكومية التي تتابع وتهتم بالموضوع وتلعب دور المؤثر المباشر على بيئة الأعمال من خلال وضع السياسات الاقتصادية وتنفيذها لتنظيم وتحسين الظروف الخاصة بالمتعاملين الاقتصاديين من القطاعين العام والخاص. نظرا لهذه الأهمية تقوم العديد من المنظمات ببناء وتطوير مؤشرات مركبة وخاصة، تعالج جوانب جزئية ولديها تأثير مباشر في تقييم محيط الأعمال من حيث تنافسية الأعمال التي يتم ممارستها هناك، الإطار التنظيمي المحدد لسهولة أو صعوبة ممارسة الأعمال، وأيضا مدى توفر الشفافية من عدمها في ممارسة الأعمال وتلقي الخدمات العمومية، دون تجاهل مؤشر اعتماد أو استعمال الحكومات لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في الخدمات الموجهة لقطاع الأعمال والأفراد عامة. يتم تناول هذه المؤشرات بنوع من التفصيل في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مؤشر تنافسية الأعمال (BCI : Business Competitiveness Index)

تكمن أهمية المؤشر في الحصول على نظرة شمولية حول تطور الأعمال وتنافسياتها دوليا، حيث تعدد المتغيرات الجزئية المؤثرة في تنافسية الأعمال، وتكون مرتبطة بطبيعة وتنوع الشركات الناشطة في البلد واختلاف قدراتها على تجاوز المنافسة من بيئة لأخرى باختلاف الأدوات المعتمدة مثل الابداع التقني والتسويقي.

### الفرع الأول: ظهور المؤشر "BCI"

قامت بإصداره الويف عام 2007 وهو مشتق من "GCI"، بهدف تقييم المحيط الذي تخضع له المؤسسات في البلد المعني بالتركيز على متغيرات أكثر جزئية، حيث يتم تقييم واستخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف للبلدان فيما يخص تنافسية الأعمال، وتعتمد في ذلك على بيانات إحصائية وكذلك دراسة استقصائية على 11 127 أفضل المسيرين وقادة الأعمال من 127 بلد. تكمن أهمية الدراسات الاستقصائية حتى وإن كانت الشكوك حول جودة وموضوعية البيانات في أنها تعكس مواقف صناع القرار التي تحدّد في نهاية المطاف مواقع أنشطتهم الاقتصادية<sup>1</sup>. وتستخدم أيضا عددا من المصادر الأخرى للبيانات للإحاطة بجوانب إضافية لبيئة الأعمال مثل "Heritage Foundation" بالنسبة لحقوق الملكية والفساد.<sup>2</sup>

يتم حساب المؤشر انطلاقا من نموذج النمو المطور من طرف بورتر وآخرون، أين يفسّر مؤشر تنافسية الأعمال 80% من التغيرات في الناتج المحلي الإجمالي للفرد الواحد بين مختلف البلدان،<sup>3</sup> أي أن المتغير التابع المستخدم في نموذج تطوير "BCI" هو مستوى PIB للفرد (بتعادل القدرة الشرائية PPP)، ويمثل أوسع مقياس للإنتاجية الوطنية والذي يرتبط بقوة مع مرور الوقت بالمستوى المعيشي في الدولة المعنية. ويمكن اعتباره حسب بورتر أفضل مقياس كونه يلخص أداء التنافسية ومتاحا في جميع الدول، في حين نجد أن الناتج المحلي الإجمالي بالنسبة للعامل أو ساعة عمل هي مؤشرات مفيدة

<sup>1</sup> M. Porter and all, 2008, "The microeconomic foundations of prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index" in World Economic Forum edition, The Global Competitiveness Report 2007-2008, Genève, Switzerland, P.60

<sup>2</sup> Ibid,

<sup>3</sup> R. Chiappini, Op. cit., P.17

في قياس الإنتاجية في أنشطة معينة، ولكن قد تفشل في الوقوف على قدرة اقتصاد معين في تعبئة كل إمكانياته<sup>1</sup>. والملاحظ أن المتغيرات الجزئية المؤثرة في التنافسية يمكن حصرها في مجموعة متنوعة من الشركات الناشطة في البلد وبيئة الأعمال وحالة التطور لأقطاب التنافسية، حيث تختلف ممارسات الشركات التي تنشط في بلد معين وتأثير العناصر الأخرى الخاصة ببيئة الأعمال حسب مستويات الدخل، حيث أن بعض المؤشرات ليست مهمة بعد للاقتصاديات ذات الدخل المنخفض وتكون حاسمة في الاقتصاديات المتقدمة.

- فبالنسبة للدول منخفضة الدخل: فإن قدرة المؤسسة على تجاوز المنافسة يكون بالاعتماد على اليد العاملة الرخيصة والموارد الطبيعية، وهو ما يعكس ضعف التنافسية والتراجع في حالة وجود مؤسسات تتميز بتطور عملية الإنتاج وتوسّع تطبيق التسويق وحضور واسع في سلسلة القيمة التي لديها علاقة قوية مع ارتفاع "PIB"، وهو ما يفرض تحديات كبيرة أمام المؤسسات الأخرى المحيطة. وتشمل أولويات تحسين بيئة الأعمال في هذا المستوى جودة البنى التحتية (الكهرباء، الاتصالات وشبكات النقل) ثم تليها ظروف السوق المالي ونوعية الموردين المحليين حسب ما أورده نفس الباحث.

- أما بالنسبة للبلدان المتوسطة الدخل: تتميز بالتحسين والتطوير المستمر في عمليات الإنتاج وزيادة الكفاءة المهنية، وهي أهم العوامل التي تميّز نجاح هذه المؤسسات، ثم يليها عامل توسيع عملية التصدير وإدخال المنح على أساس الأداء. وتكشف التجارب أن ازدهار البلدان مرتبط أكثر بالتحسينات في المدارس العمومية، المعايير التنظيمية، ارتفاع معدلات تسجيل براءات الاختراع، إلغاء الحواجز التجارية، تحسينات في البنى التحتية للاتصالات وتوسيع نطاق استخدام الانترنت.

- وأخيرا المرحلة الثالثة: يحركها الإبداع بإنفاق المؤسسات على البحث والتطوير ونشر ثقافة الإدارة المرنة، الاستثمار في تدريب الموظفين لتحسين عمليات الإنتاج وإدخال تحسينات في مجال التسويق.

### الفرع الثاني: كيفية بناء وحساب المؤشر

يتكون مؤشر "BCI" من مؤشرين فرعيين وهما عمليات واستراتيجية الشركة "COS" وبيئة الأعمال الوطنية "NBE" المتضمنة حالة التطور لأقطاب التنافسية، يتفرعان بدورها إلى 58 مؤشرا للإمام بالأبعاد المختلفة للقدرة التنافسية للاقتصاد الجزئي، ويمكن عرض بعض هذه المؤشرات كما يلي<sup>2</sup>:

- مؤشرات الشركة: يبرز مؤشر "تطور عملية الإنتاج" باعتباره الأكثر ارتباطا بازدهار الشركة، حيث أن التغير فيه يصاحبه تغير في "PIB" بأكثر من 80%، ويعتبر مؤشر "طبيعة الميزة التنافسية" أيضا مهما لازدهار الشركة بالاعتماد على التميز أو المدخلات منخفضة التكاليف.

- مؤشرات بيئة الأعمال: إن التغيرات في PIB الفردي مرتبطة بشكل قوي بإجراءات الصرامة التنظيمية والبنى التحتية في تكنولوجيا الاتصالات، وتتمثل المؤشرات الأخرى التي تتميز بقوة ارتباطها ب PIB الفردي في جودة الموردين المحليين (ميزة حاسمة للأقطاب النابضة)، حجم الاقتصاد الموازي، حقوق الملكية الفكرية وجودة البنى التحتية.

<sup>1</sup> M. Porter and al, Op. cit., P.60

\* COS: Company Operations and Strategy ; NBE: National Business Environment

<sup>1</sup> Ibid, P.61

لاشتقاق "BCI" حسب ما ورد في نفس المرجع لبورتر وآخرون، تستخدم المتوسطات المرجحة للبيانات الخاصة بالسنة الجارية والسنة السابقة على جميع مؤشرات البلدان المعنية بالدراسة، بعد إجراء تحميل معامل لكل مؤشر يستخدم لحساب المؤشرين الفرعيين "COS" و "NBE" من خلال البيانات المجمعة، ثم تحدد أوزان هذين الأخيرين في المؤشر "BCI" من خلال الأندار لـ "PIB" الفردي بالنسبة لقيم المؤشرات الفرعية خلال السنوات المتاحة، وأخيرا تحسب النتيجة النهائية للمؤشر "BCI" لكل بلد من خلال المتوسط المرجح للمؤشرين الفرعيين باستخدام المتوسطات المرجحة لهذه المؤشرات في العامين الأخيرين.

### المطلب الثاني: مؤشر سهولة ممارسة الأعمال "Ease Doing Business Index"

يتميز هذا المؤشر بأنه الأكثر تغطية لمختلف دول العالم بإشراف فريق من خبراء البنك العالمي، كما يكتسي أهمية كبيرة نتيجة تناوله موضوع الكفاءة التنظيمية للدول من أجل تسهيل ممارسة الأعمال وتمتعه بالصدى الاعلامي الواسع.

#### الفرع الأول: أهمية التنظيمات في بيئة الأعمال

إذا كان المجتمع بحاجة إلى قواعد تنظيمية، فالمؤسسات جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع ليست معفية من القواعد التنظيمية التي تحدد أنماط إنشائها وآلية عملها وحلّها أو تصفيتها في حالة حدوث ذلك؛ بمعنى أن الأسواق لا يمكن أن تعمل بأداء جيد إن تركت بدون تأطير قانوني، لذلك فإن القوانين والتنظيمات المصمّمة بشكل جيد يمكن أن تساهم في ضمان نتائج أفضل اقتصاديا واجتماعيا وتنعكس إيجابا على الجميع عموما، عكس القوانين والتنظيمات التي تتميز بالغموض والفراغات وأيضا التعقيدات يمكن أن تكون وراء العديد من المشاكل مثل البيروقراطية والفساد وعدم الكفاءة في أداء الأسواق وانعكاساتها السلبية على الاستثمار والتنمية، فالتنظيم الجيد يمكن أن يفرز نتائج أكثر كفاءة وجودة بخلق التوازن بين علاقات القوة للفاعلين وتقاسم المكاسب.

ونظرا للأهمية التي يكتسيها الإطار التنظيمي لممارسة الأعمال في خلق مناخ ملائم للاستثمار عندما تلعب الدولة دورها الفعال في تحليل ووضع إطار تنظيمي يتميز بالكفاءة والجودة، وكونه أحيانا حاسما في اختيار مواقع للتوطن والبقاء فيها من طرف المستثمرين، تم تسليط الضوء على مؤشر سهولة ممارسة الأعمال الذي يقيس ويقارن مناخ الأعمال بين الدول في الإطار التعاقدية طيلة دورة حياة المؤسسة (من نشأتها إلى تصفيتها في حالة حدوث ذلك)، وميزة هذا المؤشر انه يتم الاطلاع عليه بشكل واسع ويساهم بقوة في التأثير على إدراك المستثمرين للجاذبية في هذه البلدان<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: ظهور وحساب مؤشر سهولة ممارسة الأعمال

ظهر المؤشر عام 2003، يتم من خلاله مقارنة حوالي 190 بلدا حسب سهولة ممارسة الأعمال بالتركيز على مختلف المعايير المتعلقة بالكفاءة التنظيمية، حيث يصدر فريق من خبراء البنك العالمي تقريرا سنويا حول تصنيف

\*\* يكون تحميل العامل لكل مؤشر من المؤشرات التي تدخل في حساب المؤشرين الفرعيين "COS" و "NBE" على أساس دراسة العلاقة بين كل مؤشر والمتغير التابع "PIB" خلال الفترة (2001-2006) باعتماد عينات منتظمة ومتوازنة في جميع البلدان المعنية بالدراسة.

<sup>1</sup> Malika Hattab et al., Op. cit., P.45



## الفصل الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال

الاقتصاديات الوطنية لـ 190 بلداً برصد التعديلات التي تطرأ في هذه الدول والخاصة بالبيئة التنظيمية للأعمال، تحدّد رتبة البلد حسب مجموع النقاط المتحصل عليها بالاعتماد على تقييم عشر مجالات (10+1) والخاصة بظروف خلق وتطوير المؤسسات في البلد المعني (وخاصة PME وStartup)، كل مجال يتضمن مجموعة من المؤشرات الفرعية التي تعد بالآلاف في مجملها (8697 مؤشراً في عام 2008)<sup>1</sup> مع إعطاء نفس الأهمية لجميع المؤشرات، وبالتالي فقيمة المؤشر النهائي هي المتوسط الحسابي البسيط للنقاط المتحصل عليها في كل مجال كمكوّن من المكونات المعتمدة لحساب المؤشر النهائي<sup>2</sup> (يتم عرضها في الجدول أدناه).

### الجدول رقم (7): المجالات (10+1) الخاصة بتنظيم الأعمال والمعتمدة للقياس بالنسبة لمؤشر "EDBI"

تعقيد وتكلفة العمليات التنظيمية	
1- بدأ الأعمال (إنشاء المؤسسات)	- الإجراءات، الوقت، التكلفة والرأسمال الأدنى للدفع لإطلاق شركة.
2- الحصول على رخصة البناء	- الإجراءات، الوقت، والتكلفة لاستكمال كل الإجراءات المتعلقة ببناء مستودع
3- إيصال أو الحصول على الكهرباء	- الإجراءات والوقت والتكلفة للاستفادة من توصيل الكهرباء.
4- تسجيل أو نقل الملكية	- الإجراءات والوقت والتكلفة لنقل الملكية
5- دفع الضرائب والرسوم	- المدفوعات والوقت وإجمالي معدل الضريبة للامتثال أو الخضوع لجميع قوانين الضرائب
6- التجارة عبر الحدود	- المستندات والوقت والتكلفة للتصدير والاستيراد من الميناء.
قوة المؤسسات القانونية	
7- الحصول على القرض	- قوانين الضمانات المنقولة ونظم المعلومات الائتمانية
8- حماية المستثمرين الأقلية	- حقوق المساهمين الأقلية في المعاملات المرتبطة بحوكمة الشركات
9- تنفيذ العقود (الالتزام العقود)	- الإجراءات، الوقت والتكلفة لتسوية النزاعات التجارية
10- تسوية حالات الإفلاس/التصفية	- الوقت والتكلفة والحصيلة ومعدل الاسترداد في حالة العسر المالي (التجاري)
11- تنظيم سوق العمل*	- المرونة في تنظيم سوق العمل

Source : Doing Business Report, 2015, P.16

\* تم إضافة هذا المجال في التحسينات التي أقيمت خلال (2015-2016) لتقييم الإطار التنظيمي لمخطط الأعمال وهو سوق العمل، تم تجميع البيانات ولكن لم يعتمد بعد في تصنيف 2016 (قياس المؤشر النهائي).

قام فريق البنك العالمي "Doing Business" بإطلاق عملية إدخال التحسينات حول قياس مؤشر سهولة ممارسة الأعمال لمدة عامين (من 2015 إلى 2016) في ثمانية مجالات من العشرة المكوّنة للمؤشر (مع زيادة مجال آخر "11")، تتضمن التحسينات زيادة التركيز على معيار الجودة إلى جانب معيار الكفاءة المعتمد من قبل، حيث توفّر هذه التحسينات إطاراً تصورياً جديداً للبيئة التنظيمية لممارسة الأعمال بالتركيز على عاملي الكفاءة والجودة معاً.<sup>3</sup> والملحق رقم

\* عدد البلدان في تزايد، حيث كان 183 بلد ليشمل تقرير 2015 تغطية 189 بلد وتقرير 2016 و 2017 قاما بتغطية 190 بلد، علماً أن تقرير مثلاً 2017 يصدر انطلاقاً من البيانات التي تم رصدها إلى غاية جوان 2016.

<sup>1</sup> Noureddine Abdellatif, Op. cit., P.17

<sup>2</sup> Doing Business Report 2015, A World Bank Group Flagship Report, 12<sup>e</sup> Edition, P.18

<sup>3</sup> Ibid., P.2

(3) يعرض المجالات الـ 10 المكوّنة للمؤشر النهائي "EDBI" مع عرض الإضافات الخاصة بالتقرير 2015 والإضافات التي ستفهم سنة 2016<sup>1</sup>. فعلى سبيل المثال حول إقحام معيار الجودة في تقييم الإطار التنظيمي للأعمال نأخذ:

- خدمة توصيل الكهرباء: التي لا تُقيّم فقط من حيث بساطة الإجراءات والسرعة والتكلفة، وإنما أيضا بمراجعة جودة هذه الخدمة مثل توصيل بدون انقطاع للكهرباء، حيث تحتفل مثلا نيويورك بمدينة دون انقطاع التيار لمدة 400 سنة، ونفس الشيء بالنسبة للشفافية في تسعير الكهرباء، وهذا ما يشتكي منه الجزائريون فيما يخص تضخيم الفواتير.

- رخصة البناء: أثبتت الدراسات أن الكفاءة في نظام تسليم رخص البناء يصاحبه ميكانيزمات رقابة للجودة والأمان، عكس الأنظمة التي تتميز بضعف الكفاءة والجودة في نفس الوقت، فالغابون مثلا تستغرق 329 يوما لاستكمال الإجراءات المطلوبة للحصول على الرخصة ولا توجد أية هيئة مخوّلة للمتابعة خلال وبعد عملية البناء، ولا يواجه المشاركون في تشييد العمارة أية مسؤولية قانونية في حالة ظهور مشاكل في البناية (تحصلت على 15/5 في مؤشر الرقابة على جودة البناء)<sup>2</sup>، أما بالنسبة ليوغسلافيا، تحصلت على 15/14 فيما يخص نفس المؤشر، لتوفرها على ميكانيزمات رقابة صلبة، حيث يمكن الاطلاع والحصول على كل المستندات المطلوبة للحصول على رخصة البناء عبر الخط، وأيضا قائمة الهيئات التي تتطلب تحديد موعد، التكاليف والتراخيص المطلوب الحصول عليها، كما توجد جهات مسؤولة عن الرقابة في عين المكان خلال وبعد عملية البناء.<sup>3</sup>

- نظام دفع الضرائب: حيث تشير دراسات نفس المصدر (فريق خبراء البنك العالمي في مجال ممارسة الأعمال) أن 18 دولة قامت بإنشاء أو تحسين أنظمة دفع إلكترونية للرسوم والضرائب، وجاءت هذه الخطوة أساسا لتقليص البيروقراطية والفساد عن طريق الاستفادة من النفوذ والمعاملة غير المتكافئة مع المتعاملين الاقتصاديين من خلال العلاقات الشخصية، وبالتالي بالتعامل عن بعد يسمح بإضفاء الشفافية، المردودية والكفاءة للنظام الضريبي. وكانت رواندا المثال الإفريقي في إلزام استعمال نظام التصريح والدفع للضرائب إلكترونيا عامي 2014 و2015 وهو ما قلّص الوقت المطلوب لتسوية العملية بمقدار 10 ساعات،<sup>4</sup> ولكن أيضا التسوية عن بعد تُجنّب مشاكل الفساد على أساس أنه إلزامي وليس اختياريًا مثلما قامت به الجزائر حديثًا من أجل تسهيل عملية التحصيل وليس تجنبًا لمشاكل الفساد.

### الفرع الثالث: ماذا يقدم مؤشر سهولة ممارسة الأعمال؟

إن النظرة السريعة لقائمة الاقتصاديات المصنفة الأولى حسب سهولة ممارسة الأعمال تثبت أن 30 دولة الأولى تتميز بوجود قواعد جيدة تسمح للشركات بالعمل بكفاءة وشفافية وكذلك الأسواق مع حماية المصلحة العامة، كما أن البيانات التي يعرضها التقرير تشير هذا العام إلى أن الاقتصاديات التي تكون فيها الإجراءات التنظيمية التي تعتمد لقياس "EDBI" ذات فاعلية لديها جودة عالية أيضًا<sup>5</sup>. علاوة على ذلك، فالاقتصاديات الأفضل حسب تصنيف

<sup>1</sup> Idem,

<sup>2</sup> Doing Business Report 2016, P.2 .

<sup>3</sup> Idem,

<sup>4</sup> Idem,

<sup>5</sup> Doing Business Report, 2017, A World Bank Group Flagship Report, 14<sup>e</sup> Edition

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال

"EDBI" تظهر أيضا الرتب الجيدة في التصنيفات الدولية الأخرى مثل مؤشر التنافسية العالمية ومؤشر إدراك الفساد وهو ما تؤكد اختبارات العلاقة بين هذه المؤشرات والتصنيفات المترتبة عنها في المطلب الرابع.

يمكن الاستفادة من التقارير المنشورة حول مؤشر سهولة ممارسة الأعمال من طرف المستثمرين وأيضا الجهات الحكومية، فمن جهة، يمكن للمستثمرين اعتماد نتائج المؤشر "EDBI" والتصنيفات للدول من أجل المقارنة بين مختلف الأماكن واختيار تلك التي تتميز بالإطار التنظيمي الأكثر تشجيعا للاستثمار وحتى التعمق في التصنيفات حسب مكونات المؤشر؛ ومن جهة أخرى، تفيد هذه التقارير الدول المعنية بعرض بيئة تنظيمية ملائمة وجاذبة للمستثمرين ولكن من خلال القيام بالمقارنة المرجعية مع عروض البلدان الأخرى في المجال. يتبين مما سبق أن مؤشر "EDBI" يسمح ب:<sup>1</sup>

- المقارنة أو التمييز بين مختلف الاقتصاديات ذات الإطار التنظيمي المصمم بشكل جيد عن الاقتصاديات ذات الأطر التنظيمية غير مصممة بشكل جيد (غير مشجعة لممارسة الأعمال)؛
- تقديم بيانات جديدة حول جودة التنظيمات تسمح بسهولة تحديد أكثر المجالات التي يمكن للتنظيمات أن تشجع المؤسسات التي تبحث عن تعظيم الربح أو تدعيم تميزها؛
- بإمكان أن تعتمد تقارير "Doing Business" كمرجع أساسي للسلطات الحكومية لإضفاء الإصلاحات الضرورية في القواعد أو التنظيمات الخاصة بممارسة الأعمال، من خلال المقارنة المرجعية والأخذ بتجارب الرائدات في مختلف مجالات قياس المؤشر مثل توسيع نطاق استعمال الإنترنت في تقديم معلومات وخدمات عمومية للمتعاملين الاقتصاديين؛
- تقييم درجة سهولة ممارسة الأعمال من عام لآخر، وإمكانية توفر فرص جديدة لتحسين كفاءة وشفافية الإدارة العمومية في جميع مراحل دورة حياة المؤسسة سواء تعلق الأمر بالحصول على رخصة تجارية، تحويل الملكية أو دفع الضرائب والرسوم والتجارة عبر الحدود... الخ.

وحسب ما جاء في مقدمة تقرير ممارسة الأعمال 2016، فإن تحليل بيانات "Doing Business" خلال 12 سنة الأخيرة تؤكد على أن النتائج تشير أن التوجهات المشجعة لمناخ الأعمال فيما يتعلق بالإطار القانوني والتنظيمي تقترب من الممارسات المثلى (الأفضل). كما سجلت أيضا الاقتصاديات منخفضة الدخل أكبر تطوّر في التحسينات الخاصة بالمجالات التي تقيّم من طرف "Doing Business" مقارنة بالدول ذات الدخل المرتفع والتي كانت تتسم بإطار تنظيمي جيد نسبيا منذ نشر أول تقرير حول ممارسة الأعمال في 2003، ومن أهم المجالات التي تمت تغطيتها من طرف التقرير خلق المؤسسات، وهو المجال الذي يتطور بشكل حساس.

فيما يخص التصنيفات التي وردت للبلدان في السنوات الثلاث الأخيرة، تشمل قائمة الخمس دول الأوائل فقط الدانمارك من أوربا والباقي دول آسيوية (سنغافورة 1 أو 2، نيوزلندا 2 أو 1)، الدانمارك (3) ثم كوريا الجنوبية وهونغ كونغ وهو ما يدل على تميّز الدول الناشئة في المجال التنظيمي، احتلت الجزائر مراتب غير مرضية ضمن الأواخر (154 عام 2014؛ 163 عام 2015؛ الرتبة 156 عام 2016 حسب ما ورد في تقارير "Doing Business" 2015؛ 2016؛ 2017).

<sup>1</sup> Ibid,

### المطلب الثالث: مؤشر إدراك الفساد "Corruption Perception Index CPI"

يعتبر هذا المؤشر كمرجع لتقدير درجة الفساد في بلد معين، وأصبح يكتسي أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة لدى الرأي العام الدولي، وهو ما جعل الدول تخشى أن لا تصنّف في الرتب الجيدة لأن ذلك سيؤدي إلى الترويج السلبي لصورة البلد وتأثير ذلك بالنظرة السلبية للمستثمرين حول بيئة الأعمال في هذه الأخيرة.

#### الفرع الأول: ظهور وأهمية المؤشر

اعتمد مؤشر إدراك الفساد "CPI" منذ 1995 من طرف منظمة الشفافية الدولية، وينشر سنويا تصنيف 168 دولة حسب درجة الفساد المدرك في كل بلد على مختلف مستويات الإدارات العمومية والقطاع العمومي عامة، حيث يعرّف الفساد من طرف هذه المنظمة أنه عبارة عن "سوء استخدام الوظيفة العمومية للمنفعة الخاصة"<sup>1</sup>، ويعتبر مؤشر إدراك الفساد رسالة تحذير قوية للبلدان التي تضطر للانتباه واتخاذ الإجراءات.<sup>2</sup>

قبل الخوض في محتوى وكيفية بناء المؤشر "CPI"، ينبغي الإشارة إلى ضرورة التمييز بين ثلاثة مؤشرات تصدرها منظمة الشفافية الدولية وهي:<sup>3</sup>

- مؤشر إدراك الفساد "CPI": والذي يعبر عن إدراك محيط الأعمال لمستويات الفساد في القطاع العمومي؛
- بارومتر العالمي للفساد: يعبر عن تجارب الشعوب في معظم أنحاء العام تجاه ظاهرة الفساد (حوالي 86 بلدا)؛
- مؤشر الفساد الخاص بالبلدان المصدرة: يعبر عن نسبة المؤسسات لأهم البلدان المصدرة التي تدفع رشاي للآجانب.

والمؤشر الذي يهمنا في هذا العنصر هو "CPI"، حيث تكمن أهميته في تقييم مناخ الأعمال في مختلف الدول من حيث درجة تكافؤ الفرص بين المتعاملين الاقتصاديين والمرتبطة بوجود الشفافية والنزاهة من عدمها في تنظيم الصفقات العمومية؛ الاستفادة من التسهيلات والامتيازات من خلال التماثل في المعلومات التي تتدفق بالنسبة للجميع والمعاملة دون تمييز أو محسوبية؛ تنظيم اختبارات التشغيل بنزاهة؛ سهولة الوصول إلى الخدمات العمومية وكذلك النزاهة في تسوية النزاعات في المؤسسات القضائية. بمعنى أن الشفافية تضمن تطبيق القوانين والتنظيمات على الجميع دون تمييز أو استثناء وكذلك الخدمات العمومية التي تقدم طيلة دورة حياة المؤسسة (قبل وأثناء وبعد التشغيل أو في حالة تصفيتها) بغض النظر عن كونها تنظيمات مشجعة أو غير مشجعة، وهو ما يوضّح لنا صورة حول تكامل مؤشري سهولة ممارسة الأعمال وإدراك الفساد، حيث أن الأول يهتم بمقارنة الدول من حيث درجة سهولة ممارسة الأعمال فيما يخص الإطار التنظيمي (كفاءته وجودته)، بينما يهتم مؤشر إدراك الفساد بمقارنة مناخ الأعمال بين الدول من حيث احترام مبدأ الشفافية وتكافؤ الفرص لدى المتعاملين الاقتصاديين (والعمال أيضا للفوز بفرص العمل والترقية) من خلال تطبيق هذه التنظيمات على الجميع بدون تمييز والوصول إلى مختلف الخدمات العمومية دون مقابل "رشاوي" كتكلفة إضافية يتحملها المستثمر أو المحسوبية، يتجسد ذلك بفضل المساءلة والصرامة في معالجة القضايا المتعلقة بالتجاوزات لدى المؤسسات القضائية، كما أن الغموض والثغرات في التنظيمات والقوانين ينمي ظاهرة الفساد. وفي هذا السياق نعرض المعادلة التي جاء بها كليتارد

<sup>1</sup> [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

<sup>2</sup> Comment détermine-t-on l'indice de conception de la corruption "CPI"?

<sup>3</sup> Ibid,

بشأن الفساد كما يلي<sup>1</sup>: الفساد = احتكار + سلطة - الشفافية.

يظهر اهتمام الرأي العام المحلي والوطني والعالمي بالفساد كظاهرة تخص جميع الدول النامية وأيضاً الدول المتقدمة حسب ما صرح به "kaufman" ومخاربه أصبح تحدياً عالمياً، وأشار إلى صعوبة تقييم مدى الاختلاسات للأموال العمومية على المستوى العالمي، ولكن تظهر هذه الممارسات في بعض الأماكن أو الدول مسألة خطيرة والأمثلة كثيرة عن تقارير "IT" على المبالغ الضخمة بالملايير من الدولارات لكبار المسؤولين في الدول النامية، وهو ما يجعل هذه الأرقام لا تعطي إلا صورة جزئية عن التكلفة الإجمالية للفساد<sup>2</sup>، باعتباره من المعوقات الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث قدر البنك العالمي تكاليف الفساد المباشرة بأكثر من تريليون \$ سنوياً عن طريق دفع الرشاوي، بينما 2.6 تريليون \$ عن طريق اختلاس الأموال. لكن تكاليف الفساد غير المباشرة أثقل بكثير على الاقتصاديات التي تعاني تفشي هذه الظاهرة التي في أصلها خفية، لأن على سبيل المثال، وراء الفوز بالصفقات من طرف شركة أقل تنافسية وأكبر تكلفة لا يعبر إلا عن تشجيع الرداءة بدل الكفاءة الاقتصادية (وبالتالي التراجع بدل التقدم نحو الأمام)، انخفاض التنافسية وتدني مستويات الاستثمار وانعكاس ذلك على البطالة وانخفاض الأجور والمستوى المعيشي، ومن ثم الدخول في حلقة الفساد المفرغة بدواعي مادية وغياب أخلاقيات العمل والمواطنة الاقتصادية.

### الفرع الثاني: منهجية بناء وتقييم المؤشر

يتم جمع البيانات حول الفساد انطلاقاً من استقصاء الخبراء الذين يعيشون في البلدان المعنية بالتقييم من طرف منظمات مستقلة، ويعكس الآراء حول الظاهرة في مختلف البلدان ومحاولة تصنيف الدول حسب درجة إدراك الفساد فيها على أساس الدراسة الاستقصائية<sup>3</sup>، تطرح في الاستقصائيات المعتمدة لإعداد "CPI" أسئلة مرتبطة بإساءة استخدام السلطة الرسمية لأغراض شخصية (فساد الأعوان العموميين، دفع رشاوي في الأسواق العمومية واختلاس المال العام)؛ وأسئلة حول جدية وصرامة سياسات مكافحة الفساد<sup>4</sup>، فمثلاً لا ينبغي النظر إلى التبليغ على وجود الفساد والإدانات القضائية لقضايا الفساد كمؤشر سلبي (وجود الفساد) وإنما مؤشر إيجابي يدل على القدرة على كشف ممارسات الفساد والجدية في محاربتها. ويتراوح سلم تقيط المؤشر ما بين 0 حتى 100، فالبلد الذي يتحصل على نقطة عالية يتوفر على إدارة شفافة تسمح بمسائلة أو محاسبة المسؤولين (بمعنى درجة أدنى للفساد)؛ عكس البلدان التي تتحصل على نقاط ضعيفة، فتدل على تفشي مختلف أشكال الفساد مع نقص أو غياب المتابعة والعقاب في حالة إثبات وجوده.

وكانت أهم الانتقادات التي وجهت لهذا المؤشر في مصادر البيانات التي تعتمد عليها وأيضاً عدم تحيينها للبيانات المسجلة حول الفساد سنوياً، وهو ما يجعل المقارنة بشكل حذر على أساس التحسينات والتعديلات المستمرة في المنهج المعتمد<sup>5</sup>. وقد تم إجراء تعديل وتحسين المنهجية والمصادر المستخدمة في بناء المؤشر من خلال عملية التقييم الجددي بالاعتماد أساساً على تكليف مستشارين بالبحث عن إيجاد أفضل منهجية لبناء المؤشر، وتمحورت هذه التغييرات التي

<sup>1</sup> Bryan P Evans, The cost of corruption, TEAR FUND, A discussion paper on corruption, development and the poor, Colloque CNES-Banque Mondiale : Gouvernance –libertés économique- pauvreté, 03/02/2007 , Palais des Nations, Alger, P.1

<sup>2</sup> Ibid,

<sup>3</sup> [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

<sup>4</sup> International Transparency Report, 2016,

<sup>5</sup> Malika Hattab-Christmann et Mihoub Mezouaghi, Op. cit., P.46

قدّمها تقرير 2012 حول انتقاء مصادر البيانات وفق معايير محددة تضمن القدرة على المقارنة بين البلدان عبر الزمن؛ توحيد البيانات وتحويلها إلى السلم المعتمد لحساب المؤشر (1-100)؛ جمع البيانات المدرجة في سلم التنقيط وحساب المتوسط البسيط للنقاط المسجلة. تسمح هذه التعديلات بتبسيط عملية تجميع البيانات من مختلف المصادر والاعتماد فقط على البيانات التي يتم تجميعها خلال عام فقط، وهو ما يسمح لأول مرة بعد 2012 من مقارنة النقاط المتحصل عليها عبر الزمن وهو الذي كان غير ممكن من قبل<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: مؤشرات التنافسية الضريبية والحرية الاقتصادية وجاهزية الحكومة الإلكترونية

تدرج هذه المؤشرات في تقييم مدى حرية الاستثمار والأنشطة التي تصاحبها، وكذلك التحفيز التي تمنحها الدول للمستثمرين للتخفيف من أعباءهم كأداة لاستمالتهم واستقطابهم، وسهولة الاتصال والتواصل بين المتعاملين والحكومات من خلال إتاحتهم مختلف التكنولوجيات الحديثة للاتصال للحصول على الخدمة بأداء أفضل.

### الفرع الأول: مؤشر العسر الضريبي Forbes Misery fiscale

تقوم بنشره مجلة "Forbes" سنويا بتغطية 66 بلدا، وأحدث حركة كبيرة نحو تخفيض الضرائب منذ عام 2000<sup>2</sup>، باعتباره يقوم بتحليل جانب مهم لمناخ الاستثمار المتعلق بالأعباء، ويلخص المعدلات الأكثر ارتفاعا للضرائب التي تواجهها المؤسسات التي لا تستفيد من الامتيازات الخاصة. يحسب رصيد كل بلد بالمجموع البسيط لمعدلات الضرائب على المؤسسات والأفراد والمتعلقة ب<sup>3</sup>: الضريبة على مداخيل الأشخاص الاعتباريين؛ الضريبة على الثروة؛ معدلات الأعباء الاجتماعية للمستخدمين؛ معدلات الأعباء الاجتماعية للأجراء؛ معدلات الرسم على القيمة المضافة للمبيعات.

يهدف هذا المؤشر إلى تقييم إن كانت السياسات الاقتصادية للبلدان المعنية بالدراسة جذابة لرؤوس الأموال والأشخاص (للعمل أو الإقامة)، ويكون البلد الذي يتحصل على أعلى رصيد أقل جاذبية لرؤوس الأموال الأجانب وكذلك الأشخاص؛ وعندما يكون الرصيد بالقيمة الأدنى، تدل على اليسر الضريبي "Paradis fiscal". صنفت فرنسا في المرتبة الأخيرة حسب هذا المؤشر، وهو ما يدل على العبء الضريبي المثقل على المتعاملين والمقيمين، ويجعل تنافسيتها ضعيفة في المجال الضريبي مقارنة بالمنافسين حسب ما ورد في لوحة قيادة الجاذبية للوكالة الفرنسية للاستثمارات الدولية.

### الفرع الثاني: مؤشر الحرية الاقتصادية "Economic Freedom Index" EFI

تقوم بإصداره "Heritage Foundation" منذ 1994، يهدف إلى قياس الحرية الاقتصادية على أساس أن المؤسسة تعرّف هذه الأخيرة "أنها حرية الأفراد في إقليم معين في العمل، الإنتاج، الاستهلاك والاستثمار بالطريقة التي يرون أنها تسمح لهم بأن يكونوا أكثر إنتاجية"<sup>4</sup>. حيث يوضّح هذا التعريف أن البيئة التي تتيح للأفراد والمستثمرين الحرية في الاختيار للأنشطة التي يمكنهم ممارستها تعبّر عن جاذبيتها لهم وتمثّل بيئة الفرص لتحقيق طموحاتهم. يضم المؤشر أكثر

<sup>1</sup> [http://www.transparency.ch/fr/pdf/cpi/2013note\\_methodology](http://www.transparency.ch/fr/pdf/cpi/2013note_methodology)

<sup>2</sup> [www.forbes.com/global/2008/0407/060html](http://www.forbes.com/global/2008/0407/060html)

<sup>3</sup> Ibid,

<sup>4</sup> Ochel Wolfgang, Oliver Rohn, Ochel Wolfgang, Oliver Rohn, 2006, "Ranking of countries: The WEF,IMD, Fraser and Heritage indices", CESIFO DICE REPORT, P.50

من خمسين معيارا يتم تجميعها في اثني عشر مؤشرا فرعياً\* تصنف على أساسها 186 دولة، يتم تجميع هذه الأخيرة في أربع فئات تعكس تركيز مؤشر الحرية الاقتصادية على أربعة جوانب رئيسية للمحيط الاقتصادي، والتي من خلالها تمارس الحكومات السيطرة على السياسات والمتمثلة في:<sup>1</sup>

- القواعد القانونية (حقوق الملكية، نزاهة الحكومة وكفاءة القضاء)؛
- حجم الحكومة (الإنفاق الحكومي، الصحة المالية والعبء الضريبي)؛
- الكفاءة التنظيمية (حرية الأعمال، حرية العمل وحرية النقد)؛
- انفتاح الأسواق (حرية التجارة، حرية الاستثمار والحرية المالية).

ويتم تقييم المؤشر في سلم من 0 إلى 100% حسب درجة الحرية الاقتصادية تصاعدياً، وتصنف الدول في قائمة تضم خمس مجموعات حسب تزايد درجة الحرية الاقتصادية،\* مع الإشارة إلى أن قيمة المؤشر النهائي تحسب كمتوسط بسيط للنقاط المتحصل عليها في المؤشرات الفرعية. يعرض موقع "Heritage Foundation" نتائج مفصلة عن كل بلد وينفرد بإتاحة فرصة المقارنة بين أي بلدين أو أكثر يتم اختيارهما من طرف متصفح الموقع خلال الفترة الزمنية التي يحددها أيضاً، وبالنسبة للمؤشر النهائي وجميع المؤشرات الفرعية في شكل رسومات بيانية وبالنسبة للمتوسط العالمي والجهوي لمختلف مناطق السوق.

### الفرع الثالث: مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية "EGDI" E-Government Development Index

يهدف إلى تقييم استعمال TIC من طرف حكومات البلدان الأعضاء في الأمم المتحدة، من خلال دراسة استقصائية تقوم بها إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية بالأمم المتحدة تستهدف المسؤولين الحكوميين والأكاديميين ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص والمواطنين بشكل عام، من أجل جعل الخدمات العمومية أكثر سهولة للوصول إليها من طرف مستعمليها وتحسين آلية العمل داخلياً. يُنشر تقرير حول مؤشر الحكومة الإلكترونية كل عامين منذ 2002، ويعتبر التقرير الوحيد عالمياً الذي يقيّم حالة التنمية في هذا المجال بتغطية 193 دولة عضو في المنظمة.<sup>2</sup> يتضمن مؤشر "EGDI" ثلاث مؤشرات فرعية، يتم توضيحها في الشكل التالي:

\* تشمل هذه المؤشرات: حقوق الملكية؛ نزاهة الحكومة؛ كفاءة القضاء؛ العبء الضريبي؛ الإنفاق الحكومي؛ الصحة المالية؛ حرية الأعمال؛ حرية العمل؛ حرية النقد؛ حرية التجارة؛ حرية الاستثمار؛ الحرية المالية.

<sup>1</sup> <http://www.heritage.org/index/about>

\* تصنيف الدول إلى خمس فئات: مشددة (قيمة المؤشر ما بين 40 و49.9%)؛ غالباً غير حرة (قيمة المؤشر ما بين 50 و59.9%)؛ حرة بشكل معتدل (قيمة المؤشر ما بين 60 و69.9%)؛ غالباً حرة (قيمة المؤشر ما بين 70 و79.9%)؛ حرة (قيمة المؤشر أكبر أو يساوي 80%). وفي حالة تسجيل المؤشر قيمة أقل من 40% نعتبرها مشددة بشدة مثل حالة الجزائر.

<sup>2</sup> UNITED NATIONS E-GOVERNMENT SURVEY 2014, UNACTA; 'D Publishing, PP.185-192

الشكل رقم (6): المكونات الثلاث لمؤشر "EGDI"



Source : United Nations E-Government Survey 2014, P.187

- مؤشر الخدمات على الويب "OSI": يعتمد على استبيان للبحث عن تقييم وجود المواقع الحكومية مثل الوزارات عبر الإنترنت ومحتواها؛
- مؤشر البنى التحتية للاتصالات "TII": يتفرع إلى خمسة متغيرات كمية تقيّم قدرة البلد على توفير الخدمات بفضل TIC، وهي حسب نفس المصدر: النسبة المئوية للمشاركين في الهاتف النقال؛ نسبة الاشتراك في الهاتف الثابت؛ نسبة الاشتراك في النطاق العريض (الإنترنت) اللاسلكي؛ نسبة الاشتراك في النطاق العريض الثابت؛ نسبة المستخدمين للإنترنت.
- مؤشر الرأسمال البشري "HCI": ويحسب من خلال دمج معدل محو الأمية للبالغين (وزنه في المؤشر هو الثلثين) مع المعدل العام للتدريس في الابتدائي والثانوي والتعليم العالي (وزنه في المؤشر هو الثلث). يحسب المؤشر النهائي كمتوسط بسيط للمؤشرات الفرعية، ويتم التصنيف حسب الرصيد المتحصل عليه من 0 (ضعف استعمال TIC من طرف الحكومات) إلى 1 (استعمال مكثف أو قوي)، ويعدّ هذا المؤشر أداة لصناع القرار لتحديد مجالات القوة والتحديات في الحكومة الالكترونية ولتوجيه سياسات واستراتيجيات تنميتها.

**المبحث الثالث: مؤشرات الجاذبية للاستثمارات الأجنبية المباشرة ومؤشرات الجاذبية المتعلقة بالصورة**

إذا كانت المؤشرات السابقة ببعيد أشمل، حيث أنها تحاول إقحام مختلف المتغيرات التي تؤثر على تنافسية الأعمال في بلد معين بنوع من الشمولية لمختلف ركائز التنافسية أو التركيز على بيئة الأعمال من مختلف الزوايا، كونها أيضا تضم متغيرات مهمة لتقييمها من طرف المستثمر الأجنبي الذي يبحث عن موقع التوطن الذي يدعم تنافسيته. بمعنى أن بيئة الأعمال التي تتميز بالتنافسية تهمّ المتعاملين الاقتصاديين بغض النظر عن أصلهم الجغرافي وبالتالي تمتعها بالجاذبية على المدى الطويل على أساس اهتمامها بتطوير القدرات والدفع بالتنمية من خلال ديناميكية وكفاءة أسواقها وأطر تنظيمها. ولكن بالنسبة للمؤشرات التي تحاول تقييم جاذبية الاستثمارات الأجنبية المباشرة أو صورة البلد، فهي أيضا متعددة من حيث محتواها والطرق المعتمدة لبنائها (تصميمها)، سيتم تناولها في هذا العنصر ولكن مع الإشارة إلى الاهتمام بالدراسات الاستقصائية لمسيري المؤسسات والشركات متعددة الجنسيات على الخصوص في تقييم هذه المؤشرات.



### المطلب الأول: مؤشرات الجاذبية لـ"IDE" الصادرة عن المنظمات الخاصة

تعدد المؤشرات التي تصدر عن المنظمات الخاصة التي تنشط عموماً في مجال الاستشارة حول مناخ الاستثمار دولياً، وتصنف البلدان حسب جاذبيتها لـ"IDE"، بالاعتماد على الدراسات الاستقصائية للرؤساء أو المدراء التنفيذيين في الشركات متعددة الجنسيات وخاصة الكبيرة منها، نورد في هذا المطلب أهم هذه المؤشرات:

#### الفرع الأول: مؤشر الثقة المتعلق بـ"IDE"

بدأ اعتماد هذا المؤشر من طرف منظمة "A.T keanney"<sup>\*</sup> منذ 1998، من خلال دراسة استقصائية يجريها خبراء الشركة سنوياً على كبار المسؤولين التنفيذيين للشركات الرائدة في العالم، وتشمل قائمة المشاركين موظفي الإدارة العليا ورؤساء الأنشطة أو المناطق. يصل عدد الشركات المشاركة في الاستقصاء 300 شركة من 26 دولة وتغطي جميع القطاعات الصناعية، كما تحقق جميع هذه الشركات إيرادات عالمية تتجاوز 500 مليون دولار لكل واحدة منها، وتتنوع على ثلاث مناطق مهمة في العالم (ثلث منها من أوروبا وثلث من آسيا والمحيط الهادي والثلث الآخر من أمريكا).<sup>1</sup> يعرض مؤشر الثقة المتعلق بـ"IDE" اتجاهات المستثمرين في المستقبل، حيث تعكس هذه الدراسة الأسباب المحتملة للتغيرات في الوجهات للاستثمار بتصاعد أو انخفاض المخاطر، ولكن يُنظر إلى بعض هذه الاستنتاجات أنها كجزء من أحكام الشركة "إي تي كيرني" كونها المستشار الرائد حول ملائمة مناخ الأعمال. ويتم حساب المؤشر كمتوسط لعدد الردود العالية والمتوسطة والمنخفضة\* على الأسئلة حول آفاق أو توقعات الاستثمار في سوق معين على مدى السنوات الثلاث المقبلة، وتعتمد فقط الإجابات الخاصة بالمشاركين غير البلد الأصلي للمستجوبين لتجنب الانحياز، فعلى سبيل المثال، يتم حساب قيمة المؤشر بالنسبة للو.م.أ دون اعتماد ردود المستثمرين من أصل هذا البلد<sup>2</sup>، وتقوم المنظمة بنشر الـ25 وجهة الأولى الأكثر ملائمة للاستثمار عالمياً (الوجهات الأكثر جاذبية عالمياً) من بين 60 بلد المعنى بالدراسة عموماً، وهو ما يعني غياب العديد من الدول النامية مثل الجزائر والمغرب في هذه الدراسة. وكانت النتائج بالنسبة لـ2016 بتصنيف بعض الدول كالآتي:<sup>3</sup>

- الو.م.أ في المرتبة الأولى كأفضل وجهة لـ"IDE" بأعلى مرتبة للمرة الرابعة على التوالي حسب المؤشر، كون البلد يثبت المرونة بالنسبة للمخاطر (بمعنى قدرته على التكيف مع المخاطر مقارنة بالدول الأخرى وحتى المتقدمة)؛
- الصين في المرتبة الثانية للمرة الرابعة على التوالي أيضاً، وتستقطب اهتمام المستثمرين على نطاق واسع، حيث يصنّفه جميع المديرين التنفيذيين في مختلف الصناعات والخدمات وتكنولوجيا المعلومات ضمن أكبر خمسة أسواق المهمة للاستثمار عالمياً؛

\* A.T. Kearney: هي شركة إدارة الأعمال الأمريكية الرائدة عالمياً في مجال الاستشارة حول مناخ الاستثمار، لها مكاتب في أكثر من 40 بلد منذ

1926، وتقدّم خدماتها الاستشارية لثلاثي 500 أثرياء العالم. للمزيد أنظر في الموقع: [www.atkearney.org](http://www.atkearney.org)

<sup>1</sup> About the 2014 FDI confidence index, in: [www.atkearney.com/about-us/who-we-are](http://www.atkearney.com/about-us/who-we-are) (see in 30/10/2016)

\* سلم التقييم كالآتي: احتمال الاستثمار قوي = 3؛ احتمال الاستثمار متوسط = 2؛ احتمال الاستثمار ضعيف = 1؛ لا يوجد احتمال = 0.

<sup>2</sup> Ibid,

<sup>3</sup> [www.atkearney.com/gbpc/foreign-direct-investment-confidenceindex](http://www.atkearney.com/gbpc/foreign-direct-investment-confidenceindex) (see in 30/10/2016)

- كندا تقدّمت برتبة واحدة نحو الأمام إلى المركز الثالث وهذا ما تروجه مختلف مواقعها مثل "Invest in Ontario" والسفارة الكندية بالجزائر بفضل الإصلاحات التي طال انتظارها بموجب قانون الاستثمار وجعلها مقصدا جذابا؛
- ألمانيا تقدّمت وتحصّلت على أفضل مرتبة منذ 14 سنة كأفضل قبرة أوربية، حيث أن انخفاض اليورو يجعل صادرات ألمانيا أكثر تنافسية والتكاليف بالنسبة لـ "IDE" أفضل وأيضا انسحاب المملكة البريطانية من الاتحاد كان وراء تراجعها في الترتيب كأفضل قبرة أوربية للاستثمار لصالح ألمانيا؛
- فرنسا حافظت على مركزها الخامس واليابان تقدّمت بمرتبة إلى المركز السادس لأن الحكومة اليابانية عزمت رفع مخزون "IDE" من 17.8 ترليون ين في 2015 إلى 35 ترليون بحلول 2020؛
- وبالنسبة للهند وسنغافورا، تحصّلتا على الرتب التاسع والعاشر بالصعود على التوالي برتبتين بالنسبة للهند وخمس رتب بالنسبة لسنغافورا لتنضمّا إلى العشر وجهات الأكثر ملائمة عالميا. فالهند تثبت اهتمامها بزيادة جاذبيتها لـ "IDE" بفضل الإصلاحات التي قامت بها ومبادرة "make in India" التي تؤكد التزام الحكومة باستقطاب "IDE"؛ وأما سنغافورا، فحققت أفضل تحسّن وأصبح معظم المهتمين بالاستثمار في الخارج من منطقة آسيا والمحيط الهادي وفي مجال تكنولوجيا المعلومات يفضلونها كأهم قبرة.
- وتشير الدراسة الاستقصائية التي تقوم بها "إي.بي.كيري" إلى الاختلافات في الإجابة عن أهم العوامل المؤثرة في تفضيل وجهة معينة، وهذه الاختلافات مرتبطة بالمنطقة الأصلية والقطاع الذي ينشطون فيه. فعلى سبيل المثال، تمنح إدارات الشركات الأسيوية أهمية لتكلفة اليد العاملة وأمن المكان؛ بالنسبة للشركات من أصل شمال أمريكا، فالأهمية تمنح لليد العاملة المؤهلة؛ وبالنسبة للشركات من الأصل الأوروبي، فتهتم أكثر بحجم السوق في البلد. أما بالنسبة لارتباط أهمية العوامل المؤثرة في اختيار الوجهة للاستثمار بقطاع النشاط، فإن نتائج الدراسة حسب نفس المصدر تؤكد أن:
- شركات القطاع الخدمي تمنح أهمية لحجم السوق والشفافية التنظيمية الحكومية؛
- تركّز شركات القطاع الصناعي على تكلفة اليد العاملة والأمن في المنطقة؛
- شركات تكنولوجيا المعلومات تُثمن على الخصوص القدرات التكنولوجية وخاصة الإبداع أكثر من أي عامل آخر، حيث تمنح الأهمية لليد العاملة المؤهلة وكذلك القدرات في البحث والتطوير.

### الفرع الثاني: بارومتر الجاذبية الأوربية لـ "Ernest and Young"

يعتمده مكتب الاستشارة "Ernest and Young" من خلال إجراء دراسة مقارنة حول الجاذبية للدول الأوربية، حيث يقوم باستجواب مسيري أهم الفروع للشركات متعددة الجنسيات في فرنسا وأوروبا، ويطلب منهم الإشارة إلى الأهمية التي تمنحها لمختلف معايير التوطن من جهة؛ ومن جهة أخرى، يطلب منهم الحكم على كل بلد بالنسبة لكل معيار من هذه المعايير على سلم التقييم، ومن ثم تصنيف البلدان حسب هذه المعايير.<sup>1</sup> ونشير أن هذه المنظمة الاستشارية تنشر أيضا مؤشر التنافسية الضريبية المطور من طرف مكتب الخبرة المحاسبية للمنظمة عام 2009، وتقوم بتقسيم تقارير حول مؤشر جاذبية الدول الافريقية للاستثمارات الأجنبية "AAI" منذ 2010،<sup>2</sup> بفضل فتحها مكاتب دراسات في بعض هذه الدول.

<sup>1</sup> Malika Hattab-Christmann et Mihoub Mezouaghi, Op. cit., P.44

<sup>2</sup> Africa attractiveness program Navigating Africa's current uncertainties 2016, Published by EY.

وبالموازاة، تقوم "E & Y" بتسجيل وإحصاء عدد المشاريع الاستثمارية الجديدة المتوطنة في مختلف البلدان الأوروبية أو توسع الأنشطة الاستثمارية الفعلية حسب قطاع النشاط (باستثناء الاستثمارات في المحفظة وعمليات الاقتناء والاندماج). كما تقوم الدراسة بإحصاء عدد العمالة التي يتم خلقها، معدل النمو لـ "IDE" المستقطب، والقطاعات المستقطبة لـ "IDE" (حصة كل قطاع في المجال الصناعي والخدمي من تدفقات "IDE")، أصل الاستثمارات المستضيفة،... إلخ.<sup>1</sup> فعلى سبيل المثال<sup>2</sup>، تصنف المملكة المتحدة كأفضل قبلة أوروبية للاستثمارات، حيث تستضيف 150 مقرا اجتماعيا جديدا و100 مركز بحث وتطوير بفضل القطاع الرقمي على الخصوص، والخدمات للمؤسسات في اطار جملة جهود الترقية بالاعتماد على الشعار "Britain is open to business" التي أعطت ثمارها وساهمت في تنافسية العرض البريطاني (محيط أعمال منفتح ومنظم، سوق عمل مرن، ونظام ضريبي جذاب)، وعلى الخصوص "Grand Londres" التي استقطبت كمنطقة لوحدها 38% من المشاريع التي توجّهت للبلد، وتعتبر رمز التآلق والبروز العالمي للعاصمة البريطانية باختيارها للتوطن من طرف أكبر المنظمات العالمية مثل "New York Times" باختيارها لـ لندن لإنشاء مركز قرار جديد في أوروبا.

تقدّم مقارنة أخرى قريبة منها دراسة مقارنة خاصة بـ (Healey و Backer، 2001) حول المدن الكبرى الأوروبية "Les métropole européennes"، تركز هذه المقارنة على تقاطع نوعين من المعلومات المستنتجة من استقصاء 500 مسير للشركات متعددة الجنسيات، فمن جهة يتم الحصول على تصنيف المدن حسب 300 مؤشر (معياري) أساسي كتنوع الحياة، البنى التحتية، العقار الصناعي وغير ذلك؛ ومن جهة أخرى، تصريحا تم كمستثمرين أو أصحاب القرار حول الأهمية النسبية التي يمنحونها لمختلف المعايير المدرجة في التصنيف والتي تستخدم لترجيح هذه الأخيرة لحساب المؤشر النهائي للتصنيف كمتوسط مرجح<sup>3</sup>. كما تم اقتراح في مؤشر "Arthur Anderson" مجموعة تتضمن 300 مؤسسة تجرى عليها الدراسة بشكل منتظم، يُستجوب مسيروها حول 30 معيار للتوطن ويُطلب منها ذكر ثلاث دول أوروبية الأفضّل تصنيفا بالنسبة لكل عامل من عوامل التوطن، ثم يتم تصنيف الدول حسب عدد مرات ذكره من طرف المستجوبين. ولكن، ما يعاب على هذا المؤشر البسيط هو عدم الترجيح للمعايير حسب أهميتها لدى المؤسسة في عملية الاختيار.<sup>4</sup>

### المطلب الثاني: مؤشرات الجاذبية لـ "IDE" الصادرة عن الأونكتاد "UNCTAD" كمنظمة رسمية

إن أهم المؤشرات التي تعرض من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية والمتعلقة بالجاذبية للاستثمارات الأجنبية المباشرة هي مؤشر الأداء لـ "IDE" المتدفق نحو الداخل؛ مؤشر الجاذبية الكامنة لتدفق "IDE" نحو الداخل؛ مؤشر مساهمة "IDE" في التنمية الاقتصادية للبلدان المضيفة. ولكن، لم تعد تصدرها بعد 2012 لتعتمد مؤشرات أخرى تتعلق بالاستثمارات الأجنبية المباشرة والتصنيفات للدول والشركات متعددة الجنسيات، مثل تطور مؤشر تدفق "IDE" ومخزونها الواردة والمصدرة والتي تغطي معظم بلدان العالم بدون عرض التصنيف العالمي للدول المعنية، عدد وتكلفة المشاريع الجديدة المتدفقة للاقتصاديات الوطنية.

<sup>1</sup> Noureddine Abdellatif, Op. cit., P.26

<sup>2</sup> Baromètre de l'attractivité France 2016, la France distancée, in : [www.e.y.com](http://www.e.y.com)

<sup>3</sup> F. Hatem, 2004, Op. cit., P.253

<sup>4</sup> Malika Hattab-Christmann et Mihoub Mezouaghi, Op. cit., P.44

### الفرع الأول: مؤشر الأداء لـ "IDE" المتدفق نحو الداخل

تقوم الأونكتاد بنشره منذ (1988-1990) حسب التقارير الواردة في موقعها الإلكتروني، يحسب بالأخذ بعين الاعتبار التدفق الفعلي لـ "IDE" بالنسبة إلى بلد معين مقارنة بوزنه الاقتصادي (PIB)، وتعرض صيغة حسابه كما يلي:

$$INDi / \text{INDi} = \frac{FDIi/FDI_m}{GDPi/GDP_m} \quad 1$$

يحي: FDIi: تدفق "IDE" للبلد i؛ FDI\_m: تدفق "IDE" عالميا؛

GDPi: الناتج الداخلي الخام في البلد i؛ GDP\_m: الناتج الخام العالمي.

كما هو ملاحظ، فصيغة حساب المؤشر تعكس تدفق "IDE" بالمقارنة مع الحجم الاقتصادي لكل بلد، ويمكن الإشارة إلى القيم الممكنة لهذا المؤشر في حالة إذا كان البلد يمثل 5% مثلا من "PIB" العالمي فإنه:<sup>2</sup>

- في حالة استقطاب 5% من الاستثمارات العالمية يكون المؤشر مساويا لـ 100؛

- إذا استقطب أقل من 5% من الاستثمارات العالمية يكون المؤشر أقل من 100؛

- إذا استقطب أكثر من 5% من الاستثمارات العالمية يكون المؤشر أكبر من 100.

يستخدم هذا المؤشر لتقييم الجاذبية الفعلية لـ "IDE" في سنة معينة، وقد يستخدم متوسط التدفقات خلال فترة زمنية معينة للنظر في إطار زمني أطول للمسؤولين عن وضع السياسات (عادة ثلاث سنوات). ويمثل البحث عن إطار زمني أطول الأكثر أهمية، لأن تدفق "IDE" يمكن أن يعرف تقلبا بشكل كبير على أساس سنوي ويمكن للقرارات المتعلقة بـ "IDE" أن تمتد أكثر من سنة وتعبّر عن التزامات طويلة الأمد، أين تتطلب المبادرات التي تترجم في السياسات والأدوات اللازمة لتحسين جذب "IDE" وقتا طويلا ليكون لها تأثير وبالتالي المقارنة بين أداء البلد في إطار زمني معين بأداء البلدان المنافسة.<sup>3</sup> إذن يقوم هذا المؤشر بتصنيف حوالي 140 بلدا حسب التدفقات الفعلية التي يسجلها للاستثمارات الأجنبية المباشرة نحو الداخل مقارنة بحجمها الاقتصادي (PIB)، ويعتمد أيضا في إعداد مصفوفة متعلقة بمستويات الجاذبية الكامنة والأداء للدول، ولكن بالاعتماد أيضا على مؤشر الجاذبية الكامنة لتدفق "IDE" نحو الداخل لمختلف البلدان والحصول على التوليفات الممكنة من خلال المؤشرين، وهو ما نتعرض إليه لاحقا.

### الفرع الثاني: مؤشر الجاذبية الكامنة لتدفق "IDE" نحو الداخل

يقوم الأونكتاد من خلال اعتماد هذا المؤشر بتصنيف أكثر من 140 بلد حسب الجاذبية المحتملة وليست الفعلية، بتقييم قدرات هذه الأخيرة التي يمكن أن تتطور مع مرور الزمن بفعل السياسات التي تتبناها الدول لاستقطاب "IDE"، تعتمد في بناءه على المحددات الاقتصادية الأساسية للاستثمار الأجنبي، والتي بدورها تعتمد على مؤشرات لقياسها مع استبعاد المتغيرات التي يتعذر الحصول على البيانات لدى عدد كبير من البلدان. أدخلت على هذه المؤشرات تحسينات في 2012 مقارنة بما كانت عليه من قبل، وأصبحت تعتمد أربعة محددات اقتصادية رئيسية لجاذبية "IDE" بالنسبة لبلد معين (بينما كانت ثمانية محددات في 2002) وتُعرض بشكل موضّح في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> World Investment Report 2002, Part One 'Trends In International Production', Chapter II Benchmarking FDI Performance and Potential, United nations, New York and Geneva, P.34

<sup>2</sup> Noureddine Abdellatif, Op. cit., P.27

<sup>3</sup> World Investment Report, 2012, P. 30

الجدول رقم(8): محددات ومؤشرات قياس الجاذبية الكامنة أو المحتملة لـ "IDE"

المحددات	مؤشرات القياس
جاذبية السوق	حجم السوق، PIB بتعادل القدرة الشرائية؛ نصيب الفرد من PIB (PPP) ويقصد بها القدرة الشرائية للفرد؛ النمو المحتمل للسوق (معدل النمو الحقيقي لـ PIB).
توفر اليد العاملة المنخفضة التكاليف والماهرة	- تكلفة وحدة العمل (إنتاجية العمل وساعة الاسترجاع)؛ - حجم القوى العاملة في الصناعة التحويلية (وجود المهارات الضرورية).
وجود موارد طبيعية	- استغلال الموارد (قيمة صادرات الوقود وال خامات). - الإمكانات الزراعية (توفر الأراضي الصالحة للزراعة).
البنى التحتية وجودتها	- البنى التحتية للنقل : - كثافة الطرق: كم عدد الكيلومترات من الطرق لكل 100 كم من مساحة الأرض. - نسبة الطرق المعبدة إلى الإجمالي. - خطوط السكك الحديدية (طول بالكم) - الأسطول البحري كمؤشر مهم فيما يخص الإمداد - البنى التحتية الطاقوية : استهلاك الطاقة الكهربائية - البنى التحتية للاتصالات: خطوط الهاتف/1000 نسمة؛ الاشتراكات في الهواتف النقالة/1000 نسمة؛ ثبات المشتركين في خدمة الإنترنت ذات النطاق الواسع/نسمة.

Source : UNCTAD World Investment Report 2012,P.30.

يتم توحيد البيانات المتحصل عليها والخاصة بالمؤشرات المعتمدة في سلم تقييم يتراوح من 0 إلى 1، ثم يحسب المؤشر النهائي كمتوسط بسيط للقيم. تعبر القيم التي تقترب من 1 عن إمكانية عالية للبلد في جذب "IDE"، بينما تعبر القيم التي تقترب من 0 عن قدرة ضعيفة للبلد في جذب "IDE"، والصيغة الخاصة بتحويل قيم المؤشرات حسب تقرير

$$0 < Score(Z) < 1 , \quad Score(Z) = \frac{Vi - Vmin}{Vmax - Vmin} :^1$$

حيث أن Vi: قيمة المتغير أو المؤشر والخاصة بالبلد i؛

Vmin: أدنى قيمة مسجلة للمتغير بين البلدان؛ Vmax: أقصى قيمة مسجلة للمتغير بين البلدان.

كان الغرض من التحسينات التي جاءت في تقرير الاستثمار العالمي سنة 2012 هو القيام بتصنيف الدول في المجموعات المتجانسة (مربعات المصفوفة)\* مع الأخذ بعين الاعتبار تجانس مستويات الجاذبية لكل محدد، ويشترط على الدول لكي تُدرج في التصنيف أن تتوفر على الأقل على بيانات في ثلاث مؤشرات لكل محدد، وقد تم إدراج تصنيف

<sup>1</sup> World Investment Report, 2002, P. 34

\* تشكل هذه المصفوفة بالاعتماد على بعدين هما مؤشر التدفق الفعلي (الأداء) لـ "IDE" في المحور العمودي، ومؤشر الجاذبية المحتملة لـ "IDE" في المحور الأفقي، ويتم الحصول على أربع مستويات لتقييم كل مؤشر وفي المجموع 16 خانة بينما كان يعتمد من قبل مستويين للتقييم وأربع خانات.

حوالي 177 بلدا تتوفر فيهم بيانات كافية، فحسب ما جاء في تقرير الاستثمار العالمي لنفس العام، تنقسم مصفوفة الجاذبية إلى ثلاثة أجزاء تضم ثلاث مجموعات رئيسية من البلدان وهي:<sup>1</sup>

✓ يضم الجزء العلوي للمصفوفة مجموعة الاقتصاديات التي تحقّق أكثر من التوقعات فيما يخص تدفق "IDE" نحو الداخل (تلك التي لديها جاذبية محتملة أعلى من التوقعات) وهي:

- الدول الغنية بالموارد الطبيعية (مع العلم أن المؤشر يأخذ بعين الاعتبار توفر الموارد الطبيعية)؛
- الاقتصاديات ذات الحجم الصغير، حيث يمكن لمشروع استثماري ضخم واحد أن يكون له أثر على تحسين جذب "IDE" أو أنها تمكّنت من خلق مزايا توطّن مكانية أو من خلال قانون الاستثمار أو الضرائب أو عن طريق الوصول إلى أسواق أوسع (مثلا ميناء جيوتي)؛

- تشمل أيضا دولا مثل ألبانيا التي تتواجد في مرحلة اللّحاق بالركب، بعد أن شرعت في تحسين مناخ الاستثمار، حيث أن مؤشر الأداء الخاص يجذب "IDE" يسجّل مؤخرا قسطا مهما من الاستثمارات الاجمالية في البلد.

✓ يضم الجزء السفلي مجموعة الدول ذات جاذبية محتملة أقل من التوقعات، حيث أن عددا من الدول لم تعدد الاعتماد كثيرا على "IDE" لتكوين الرأسمال مثل اليابان وكوريا الجنوبية أو التي تستقطب تقليديا نسب منخفضة من "IDE" مثل إيطاليا، وهناك عدد من الدول لديها إمكانات كبيرة من وجهة نظر المحددات الاقتصادية ولكنها منغلقة تجاه "IDE" أو أنها تحافظ على السياسات التي لا تستقطب "IDE"، كما أن وضع بعض الدول التي يكون سوقها ناشئا ومع تزايد الفرص الاستثمارية، فإنها تعمل على استقبال تدفقات "IDE" ولكن أقل من التوقعات بما في ذلك الفلبين وجنوب أفريقيا، وبدرجة أقل الهند وإندونيسيا والمكسيك.

✓ يضم قطر المصفوفة الاقتصادية التي تتماشى مع توقعاتها فيما يخص نسبة الاستقطاب الفعلي لـ "IDE" وكذلك الجاذبية المحتملة (تتواجد فيه تونس ومصر)، بمعنى أن الدول المتواجدة في خانة القطر تحقق أداءً فعليا جيدا فيما يخص التدفقات الواردة لـ "IDE" تتماشى مع قدراتها على جذب هذه الاستثمارات.

وأخيرا، نشير إلى إصدار الأونكتاد مؤشر مساهمة "IDE" المتدفق نحو الداخل الذي يدعم مبررات السياسات الاقتصادية للدول المشجعة لاستقطاب "IDE"، يهدف هذا المؤشر لقياس وتصنيف البلدان حسب الأثر التنموي لـ "IDE" على الاقتصاد المضيف، من خلال قياس مساهمة الفروع الخارجية للشركات العابرة للأوطان "TNCs" في القيمة المضافة، PIB، التوظيف، الأجور، الصادرات، نفقات البحث والتطوير، تكوين الرأسمال ودفع الضرائب كنسب مئوية من المؤشرات الإجمالية الخاصة باقتصاد البلد المضيف (فعلى سبيل المثال "نسبة العمالة لدى الفروع الأجنبية كنسبة مئوية من إجمالي العمالة في بلد معين). واستمدت هذه المتغيرات من تلك التي أوصى بها دليل إحصائيات التجارة الدولية في الخدمات (2010) لإدراجها في الإحصائيات التي تم جمعها حول مجموعة فروع TNCs، كما تم اقتراح عدد من المتغيرات من قبل "G20" في عملها حول مؤشرات قياس وتعظيم القيمة المضافة للاقتصاد وخلق مناصب العمل الناتجة من استثمارات القطاع الخاص في سلاسل القيمة، ولكن البيانات عن أثر فروع الشركات الأجنبية في كل مجال من مجالات مساهمتها ليست متاحة بسهولة بالنسبة لجميع البلدان، وهذا ما جعل عدد البلدان الواردة في التصنيف حسب هذا

<sup>1</sup> World Investment Report 2012, P.31

المؤشر في حدود 79 بلدا مقارنة بالتغطية الواسعة للمؤشرين الأول والثاني<sup>1</sup>. ونشير إلى أن التقارير التي تصدرها الأونكتاد مؤخرا لا تتضمن التصنيفات للدول حسب المؤشرين السابقين (الأداء الفعلي للتدفقات الواردة لـ "IDE" والجاذبية المحتملة) واعداد مصفوفة الجاذبية، وإنما تعرض فقط التدفقات الفعلية لـ "IDE" نحو الداخل ونحو الخارج ومخزون "IDE" سنويا بالقيمة النقدية وأحيانا بالنسب من "PIB" وأيضا تكلفة وعدد المشاريع الجديدة التي يتم خلقها عن طريق تدفقات تلك الاستثمارات وغيرها.

ويمكن استعمال هذه المؤشرات كأدوات لاتخاذ القرارات، حيث:

- تهدف عموما سياسة "IDE" إلى تهيئة المناخ الذي يؤدي إلى جذب "IDE" لتعظيم مساهمته في التنمية؛
- يمكن للمؤشرات أن تساعد صناعات القرار في تقييم فعالية أطر سياساتهم من خلال الإحاطة أو عرض صورة عن أداء بلدانهم مقابل قدراتهم، وأيضا قياس مساهمة "IDE" والقيام بالمقارنة مع الدول المتقاربة معها أو داخل التجمعات الإقليمية المندمجة وتعقب التغييرات في الأداء؛
- علاوة على ذلك، فعلى الرغم من أنه يمكن للمؤشرات أن توفر فقط دليل التوجيه كونها تستبعد العوامل الخاصة التي تمثل خصوصيات البلد بالضرورة، إلا أنها يمكن أن تكون مفيدة كنقطة انطلاق لتقييم فعالية السياسات والتي تعتبر كجزء من إطار عمل الأونكتاد حول سياسة الاستثمار من أجل التنمية المستدامة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مؤشرات الجاذبية المتعلقة بالصورة

تم تكييف المفهوم التسويقي المتعلق بالعلامة والصورة لقياس إدراك الرأي العام العالمي للبلدان من مختلف الأبعاد منذ 2005 فقط، بفضل مساهمة كل من "Simon Anholt" وشركة "Future Brands" على مستوى اقتصاديات الدول بينما كان يقتصر تطبيق مفهوم الصورة والعلامة على مستوى المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها.

فالمنطلق حسب اعتقاد فيوتشر براند<sup>3</sup> أن بناء المستقبل بالنسبة للفرد يتعلق بالقرارات التي تتخذ في مختلف مراحل حياته حول مكان العيش والعمل والدراسة وما يستهلك، ويربط هذه القرارات بالعلامات التجارية التي تحيط به وتزداد أهميتها. وينطبق نفس الشيء على علامات البلدان ولكن في نطاق أوسع وفي إطار الجاذبية بالمفهوم الواسع، حيث يتخذ المسافرون ورجال الأعمال والموظفين والأولياء والمستهلكين قرارات مرتبطة بالبلدان يوميا فيما يخص كيفية وصف هويتها، اختيار مكان العمل والعيش والدراسة، أصل المنتجات والخدمات التي تستخدم ومكان الاستثمار... وأمام هذا العدد الكبير من الخيارات للبلدان، سيكون اتخاذ القرارات من طرف هؤلاء مبني بالربط الآلي بالمعلومات التي يحوزها المعني حول مختلف البلدان (مثل إيطاليا في الحلّي). المؤشران البارزان لقياس إدراك صورة البلدان هما:

<sup>1</sup> World Investment Report 2012, P.31

<sup>2</sup> Ibid,

<sup>3</sup> Country Brand Index 2012-13, p.3 in: <https://www.futurebrand.com/country-brand-index>

### الفرع الأول: مؤشر علامة البلد "NBI" Nation Brand Index

تم تطويره من طرف الباحث "Simon Anholt"،\* وقام باقتراح نموذج "سداسي علامة البلد" الذي بني على أساس الأسئلة حول ستة أبعاد تمثل مختلف الجوانب المكوّنة والملمة بصورة أو سمعة البلد. تكون هذه الأخيرة ناتجة عن الإدراك لدى الرأي العام العالمي لما تعرضه هذه البلدان، سواء تعلق الأمر بالمزايا كنفقات قوة أو عيوب والتي تعبر عن نقاط ضعف تؤثر على صورته<sup>1</sup>. يجري الباحث دراسة استقصائية بالشراكة مع شركة "GFK"،\* حول علامة حوالي 50 بلداً، باستجواب أكثر من 20.000 شخص سنوياً يتوزعون على 20 دولة من أنحاء العالم في شكل مجموعات من العينات الثابتة بمرور الزمن (Panels)، ويكون عمرهم 18 سنة فما أكثر.<sup>2</sup>

يقيس ويصنف مؤشر "NBI" قوة وجودة كل بلد من البلدان محلّ الدراسة من حيث صورة وسمعة العلامة باختبار ستة أبعاد للتنافسية الوطنية، والتي تعرض في شكل "سداسي صورة العلامة". ويوضح أن صورة علامة البلد تعكس إدراك الأجانب (الرأي العام العالمي) لمختلف الأبعاد المذكورة من طرف الباحث، ولكل بعد مؤشرات لقياسه من خلال الأسئلة التي تطرح على المستجوبين، ويكون التقييم لكل بعد في سلم من 1 إلى 100، والمؤشر النهائي عبارة عن المتوسط الحسابي للقيم المتحصل عليها في جميع الأبعاد، تعرض هذه الأبعاد الستة في الشكل الموالي مع الشرح.

#### الشكل رقم (7): سداسي علامة البلد



Source: The Nation Brand Hexagone @ 2000 Simon Anholt, in: ①nation-brands.gfk.com

- البعد الأول "الصادرات": يتعلق الأمر بكيفية إدراك صورة المنتجات والخدمات الخاصة بكل بلد لدى الجمهور بقياس مثلاً أثر البلد الأصلي، إن كان سيزيد أو سيخفف احتمال اقتنائه من طرف الأجانب، إذا كان للبلد نقاط قوة أو نقاط ضعف خاصة في العلوم التكنولوجية وإن كان البلد يعرف بالإبداع. إذن يقاس هذا البعد بالأسئلة المتعلقة بالمفاهيم الثلاث للتنافسية حسب الباحث.

\* هو مستشار إنجليزي في مجال علامة الأماكن، وقام ببناء علامات لأكثر من 40 بلداً ومؤسس مجلة في موضوع اختصاصه "علامة الأماكن والدبلوماسية العامة" عام 2004.

<sup>1</sup> Diego Navarro, Boomerangs and creativity, Institute for culture and society, ICS occasional paper series, Volume 3, N°2, September 2012, University of western Sydney, Australia, P.7

\* "GFK": شركة متخصصة في مجال بحوث السوق (خبرة أكثر من 80 سنة)، تضم 13485 خبير في بحوث السوق، وتزود العملاء والمستهلكين بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر ذكاءً، للمزيد من المعلومات حول الشركة اطلع على الموقع: [www.gfk.com](http://www.gfk.com)

<sup>2</sup> ①nation-brands.gfk.com



## الفصل الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال

- البعد الثاني "الحكومة": إدراك الرأي العام العالمي حول كفاءة الحكومة الوطنية والعدل، فضلا عن ما حققته من الالتزام تجاه القضايا العالمية.
- البعد الثالث "السياحة": درجة الاهتمام بزيارة البلد والتفضيل بين مناطق الجذب السياحي الطبيعية والاصطناعية.
- البعد الرابع "الاستثمار والهجرة": القدرة على جذب الأشخاص للعيش، العمل والدراسة في كل بلد، وكيفية إدراك الأجانب جودة الحياة وبيئة الأعمال في بلد ما، وأصبح اليوم استقطاب المواهب مهما للكثير من الدول ولديه مؤشر خاص لمتابعة تطورات الظاهرة.
- البعد الخامس "الثقافة والتراث": إدراك الأجانب لتراث كل بلد مثل الأماكن المهمة تاريخيا، الفنون والخصوصيات الثقافية وأيضا تقدير الثقافة المعاصرة لمختلف البلدان.
- البعد السادس "السكان": سمعة السكان المقيمين في كل بلد من حيث كفاءتهم وانفتاحهم وودهم وغيرها من الصفات كالتسامح.

تكمن أهمية مؤشر "NBI" في اعتباره أداة مساعدة للحكومات والمنظمات ورجال الأعمال لفهم وقياس وبشكل أساسي بناء صورة وسمعة قوية للبلد، حيث يمكن أن يوفر للمنظمات الوطنية للسياحة والاستثمار مثلا توجيهات مفصلة بشأن أدائها الحالي والخطوات التي تحتاج إلى اتخاذها لتحسين موقع العلامة الخاصة بهم.<sup>1</sup> بمعنى أنه يفيد المروجين والمسوقين لمكان معين (مدينة، منطقة أو بلد)، ولكن في نفس الوقت يمكن أن يربك عامة الناس وخاصة إذا كانت تغطية وسائل الإعلام أو خيرة مباشرة من بلد معين غير متطابقة مع الترتيب، ويمكن أن يكون السبب راجعا إلى أن هذه التغطية أو تقرير الخبرة مرتكز على بُعد أو بعض الأبعاد في حين أن قيمة المؤشر والتصنيف الناتج عنه يلخصان صورة البلد بالإلمام بالجوانب أو الأبعاد الستة، وهو ما يستدعي الاهتمام بالنتائج التفصيلية أكثر من المؤشر النهائي.

ويُعرف أيضا "Simon Anholt" بمؤشر البلدان الجيدة "Good country Index"، والذي يتابع مساهمة مختلف البلدان (125 بلدا) في تقديم عروض جيدة تتقاسمها الإنسانية من خلال سياساتها وسلوكياتها، مع الإشارة إلى أن ذلك كان بفضل خبرته في العمل كمستشار للعديد من الدول، المدن والمناطق المختلفة التي ولدت هذه الفكرة (دراسة سمات البلد الجيد)، وقد أعطى الحيز الأكبر من عمله الاستشاري من أجل التركيز على بناء الحركة الجيدة للبلدان "Good Country Movement"، وتمثل الأبعاد الرئيسية للمؤشر في العلوم والتكنولوجيا، الثقافة، السلام والأمن الدولي، النظام العالمي، المناخ والأرض، الازدهار والعدالة، الصحة والرفاهية. وبطبيعة الحال، كل بعد يتم قياسه بالاعتماد على عدة مؤشرات، ولكن هذا العمل يصب أيضا في بناء وتحسين صورة البلد لدى الرأي العام العالمي عن طريق الترويج لبعض الممارسات الجيدة. يمكن التعرف على المزيد من التفاصيل حول مؤشرات قياس الأبعاد المذكورة أعلاه وكذلك التصنيفات من خلال الاطلاع على الموقع الخاص بالباحث أو موسوعة ويكيبيديا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> [placebrandsobserver.com/country-brand-rankings](http://placebrandsobserver.com/country-brand-rankings)

<sup>2</sup> أنظر:

<http://goodcountry.org/simonanholt> ;  
<http://fr.wikipedia.org/wiki/good-country-index>

### الفرع الثاني: مؤشر علامة البلد "Brand Country Index" BCI

تنشره سنويا "Future Brands" منذ سنة 2005 بتغطية 75 بلدا، يقيس ويرتب إدراك الرأي العام العالمي للدول من خلال ثقافتها، صناعتها، ديناميكية اقتصاداتها ومبادرات السياسة العامة.<sup>1</sup> تتضمن التقارير التي تصدرها معلومات عن الماضي (بفضل الإحصائيات من مختلف المنظمات والمنشورات)، الحاضر (بفضل إجراءات استطلاعات على الأشخاص) والمستقبل (من خلال المعلومات الفريدة بفضل المقابلات المعمقة مع الخبراء)،<sup>2</sup> كما تُعرض نتائج المؤشر وتصنيف الدول والمدن بشكل عام وحسب مختلف الأبعاد المعتمدة. وقد عرف بناء المؤشر تحسينات مستمرة من حيث المنهجية والأبعاد المكوّنة للمؤشر، حيث كان يركّز على السياحة في البداية، وعرف إضافة مكوّنات أو أبعاد جديدة من عام لآخر.<sup>3</sup>

حسب ما ورد في تقرير فيوتشر براندز حول "BCI" (2012-2013 / 2014-2015)، فإن بناء المؤشر يستند إلى المزيد من البحوث والبيانات مقارنة بالماضي وتشمل:

- **البحوث الكمية:** يتم جمع البيانات الكمية والتنوعية من 3600 صانع رأي ومسافرين دوليين لأغراض الأعمال والترفيه، والمأخوذة من 18 بلدا موزعا على مختلف أنحاء العالم،<sup>4</sup> وتُستغل خبرتهم الدولية لفهم المشهد الحالي فيما يخص إدراكهم لصورة كل بلد؛ تتمثل أهم الشروط الخاصة بالعينة أن يكون عمر المستجوبين يتراوح ما بين 21 و25 سنة، مدرك ومتعود على البلدان التي تغطيها الدراسة، مهتم بالسفر إلى الخارج وقد سافر على الأقل مرة في العام الماضي (بمعنى أن أفراد العينة متنقلون دوليا بشكل متكرر)، التوازن بين الجنسين وأيضا المزج بين المسافرين لأغراض الأعمال والترفيه.<sup>5</sup> علاوة على ذلك، تعتمد على منظمات ومنشورات أخرى للحصول على الإحصائيات التي تساعدنا على تحليل الوضع الحالي والتنبؤ.

- **البحوث النوعية:** يتم مؤخرا توفير قاعدة معلومات أعمق، ذات صلة بالمستثمرين والسياح على حد سواء بالاعتماد على آراء الخبراء العالميين، حيث يتم الانتقاء بعناية لقائمة الخبراء الذين يتم الاتصال بهم وتشمل هذه القائمة المتنوعة خبراء في السياسة والحكومة، العلاقات الدولية، الاقتصاد والتجارة، القانون الدولي، الأمن الوطني، الطاقة والمناخ، المناطق الحضرية، التخطيط الإقليمي، الهجرة ووسائل الإعلام.<sup>6</sup> تعمل فيوتشر براندز على جلب وجهات نظر فريدة قدر الإمكان من طرف هؤلاء الخبراء لدراسة وتقييم البلد أو منطقة داخل البلد، من خلال إجراء المقابلات الشخصية معهم والغوص العميق في الحوار بهدف التعرّف بشكل أعمق وأوسع على المواضيع المتعلقة بعلامات البلدان المرتقبة أن تكون الرائدة والقائدة مستقبلا، والملحق رقم (4) يعرض تصنيفات المدن حسب قوة الإدراك وأيضا الدول التي يرتقب أن تكون علاماتها رائدة في المستقبل حسب تقرير (2012-2013).

بالنسبة لإعداد الاستبيان، تم استخدام النموذج الهرمي للقرار الخاص بالمنظمة (HDM) لتحديد كيف تدرك الجماهير المهمة أو الأساسية (المقيمين، المستثمرين، السياح، الحكومات الأجنبية) لعلامة البلد والمتضمن سبع مراحل من

\* "Future Brands": شركة استشارية في مجال العلامة التجارية، تمتلك مكاتب في 25 دولة والمكاتب الرئيسية في الولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>1</sup> CBI Future Brand Index, Eighth Edition of Future Brand's BCI, 2012-2013, P.2

<sup>2</sup> Diego Navarro, Op. cit., P.10,

<sup>3</sup> Idem,

<sup>4</sup> CBI Future Brand Index, Eighth Edition of Future Brand's BCI, 2012-2013, P.5

<sup>5</sup> Country Brand Index, 2014-2015, P.8

<sup>6</sup> Ibid,

\* Hierarchical Decision Model ( Future Brand Property)

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال

خلال استجوابهم حول مدى وعيهم بوجود البلد وعروضه، المزايا التي تبادر للذهن بمجرد التفكير فيه، مدى تقديرهم له والرغبة في زيارته أو الاستثمار فيه أو استهلاك منتجاته حتى الوصول إلى تأييد العلامة، حيث يقدم هذا النموذج رؤى تساعدنا على تقييم نضج العلامة فضلا عن التحديات الأساسية التي ينبغي معالجتها، كما يسمح بقياس الأداء النسبي للبلد والتطور من عام لآخر. والشكل رقم (9) أدناه يوضح الأبعاد المكونة للمؤشر بعد التعديلات الأخيرة وربطها بنموذج "HDM".

### الشكل رقم (8): العلاقة بين نموذج هرمية القرار "HDM" ومكونات مؤشر "BCI" بعد التعديل الأخير

#### نموذج هرمية القرار "HDM"

( نموذج لتحديد كيفية ادراك الجماهير المهمة لعلامة البلد )

1- الوعي "Awareness"

( هل الجماهير الأساسية تعلم بوجود البلد؟ ) -

2التعود "familiarity"

( إلى أي مدى يعرف الناس البلد وعروضه؟ )

3 - الربط "Association"

( ما هي الميزات التي تبادر إلى الذهن بمجرد أن يفكر الناس في البلد؟ )

4- التفضيل "Preference"

( كيف يمكن للجماهير إبداء تقدير كبير للبلد، هل لديها صدى؟ )

5- الاعتبار "Consideration"

( هل يؤخذ البلد بعين الاعتبار للزيارة وماذا عن الاستثمار أو استهلاك منتجاته؟ )

6- القرار/الزيارة "decision/visit"

( إلى أي مدى يتبع الناس بعضهم من خلال زيارة البلد أو إقامة علاقة تجارية. )

7- التأييد أو الدفاع "Advocacy"

( هل يوصي الزوار بالبلد" الأسرة، الأصدقاء والزعماء في العمل؟ )

#### الأبعاد المترابطة (العناصر أو المكونات الأساسية لقوة علامة البلد)

Status		Experience			
نظام القيم	جودة الحياة	فرص الأعمال	التراث والثقافة	السياحة	صنع في " Made in "
-الحرية الاقتصادية	- الصحة والتعليم	- مناخ جيد للأعمال	- الأماكن التاريخية المهمة	- قيمة العملة - عوامل الجذب	- صنع منتجات تتميز بالأصالة - صنع منتجات ذات جودة عالية
-المعايير البيئية	- المعيشي البيئية	- تكنولوجيا متقدمة	- الفن والثقافة والأصالة	- منتجع أو خيارات السكن	- خلق منتجات متميزة
-التسامح	- السلامة والأمن	- بنى تحتية جيدة	- جمال الطبيعة	- طعام - أتود زيارته في العطلة	- أتود شراء منتجات مصنوعة في
	- هل تريد العيش أو الدراسة هناك				

Source : Brand Country Index (2014-2015), P.9

توظّف فيوتشر براندز نموذج "HDM" في المرحلة الثالثة المتعلقة بالربط "Association" بمختلف المزايا التي يمكن أن يعرضها كل بلد وتمكّنه من تدعيم قوة العلامة للبلد، بحيث أنّها تبادر في أذهان الأجانب كلما قاموا بالتفكير فيه، يمكن عرض التعديلات والإضافات التي طرأت في الأبعاد المكونة للمؤشر كما يلي<sup>1</sup>:

- قياس المزايا المرتبطة "ببلد المنشأ"، كبعد إضافي للأبعاد الخاصة بقوة علامة البلد لتصبح في المجمل ستة أبعاد؛
- زيادة التركيز على تدابير محددة مرتبطة بقرارات الزيارة والاستثمار وأيضا الدفاع على البلد أو تأييده (أي يوصى به)؛
- تم جمع بيانات حول المدن لفهم العلاقة بين قوة علامة البلد وإدراك صورة المدينة في العالم بسبب التحضر المتزايد في كل من الدول المتقدمة والنامية؛

<sup>1</sup> Brand Country Index (2014-2015), P.5

- تم الشروع في اختبار فرضية أن البلدان ليست مؤهلة جميعا لاعتبارها علامة، ولكن عندما تحقق ذلك يمكن مقارنة ميزتها التنافسية مقارنة بنظرائها، وهو ما أدى إلى تقسيم البلدان إلى أربع مجموعات حسب الأنماط الجديدة للعلامة المرتبطة بدرجة الإدراك لمختلف العناصر (Status countries /Experience countries). وأهم النتائج التي وردت في تقرير(2014-2015) حول "BCI" تعرض كما يلي:

- من بين 75 بلدا المعني بالدراسة الاستطلاعية، يوجد فقط 22 بلدا مؤهلا كعلامة من خلال الأبعاد المعتمدة، وهذا يعني أن الناس لديهم إدراك أعلى من المتوسط عن هذه البلدان وبالنسبة لجميع الأبعاد المتعلقة بالتموقع والخبرة (Status & Experience).  
- تم اكتشاف أيضا أنه عندما يصنّف الناس البلد كعلامة، يكون المستهدفون أكثر عرضة للزيارة والتوصية والقيام بأعمال تجارية في هذا البلد مقارنة بالبلدان الأخرى، مما يدل على أن علامة البلد تعرض ميزة تنافسية ملموسة، وأكثر من ذلك، تكوّن لدى المشاركين في الاستطلاع المزيد من الثقة والشعور بالقرب أكثر من البلدان ذات علامة. والأهم من ذلك، أن أهم العوامل التي تعتبر كمحرك لعلامة البلد تشمل إدراك صنع منتجات بجودة عالية، الرغبة في العيش أو الدراسة في بلد معين وأيضا البنى التحتية.

- تم تقديم مقارنة جديدة في التقرير الأخير لتصنيف الدول حسب قوة الإدراك لمختلف الأبعاد، وهي مصممة لتوضيح الوضعية الحالية لكل بلد بالنسبة لنظرائه في أربعة أنماط مختلفة وهي:

- البلدان التي لديها إدراك أقل من المتوسط في كل الأبعاد المعتمدة، ويطلق عليها "البلدان"؛
- البلدان التي تنحاز قوة الإدراك لها نحو الأبعاد الخاصة بنظام القيم ونوعية الحياة وفرص العمل، ويطلق عليها "countries Status"؛
- البلدان التي تنحاز قوة الإدراك لها للأبعاد المتعلقة بالتراث والثقافة، السياحة وصنع في، ويطلق عليها "Experience countries"؛
- البلدان التي لديها إدراك أعلى من المتوسط في جميع الأبعاد وتكون مؤهلة "كعلامة البلد".

#### المبحث الرابع: محاولة التقييم للمؤشرات التي تم التعرض لها واستعمالاته

لقد تناولنا في ما سبق مجموعة من المؤشرات المطوّرة من مختلف المنظمات الرسمية وغير الرسمية والمتعلقة بالتنافسية والجاذبية من المنظور العام أو الجزئي، مع الإشارة إلى أن التعرض لهذه المؤشرات لم يكن على سبيل الحصر لأنها كثيرة ويصعب حصرها وخاصة تلك المتعلقة بالجوانب الجزئية من مختلف الهيئات الخاصة، وهي محلّ إجراء دراسات واختبار وجود الارتباط بين مختلف التصنيفات للدول الواردة حسب مختلف المؤشرات، كذلك تتعرض لانتقادات لا يمكن تجاهلها فيما يتعلق بكيفية بناء وتفسير العديد من المؤشرات وهو ما جعل الجهات المختلفة التي تقوم بإصدارها تجري تحسينات في بنائها وحسابها، وأخيرا يتم تسليط الضوء على مدى اهتمام الدول بهذه المؤشرات والتصنيفات التي تفرزها، والتفاعل أو اعتمادها كأدوات مساعدة لوضع السياسات وتقييمها بالمقارنة مع البلدان الأخرى.

### المطلب الأول: اختبار الارتباط بين مختلف المؤشرات والتصنيفات للدول

سجلت دراسات حول مدى وجود علاقة الارتباط بين مختلف مؤشرات التنافسية والجاذبية التي تم عرضها سابقاً، وكانت محاولة المؤلفين (Wolfgang Ochel, Oliver Rohn, 2006) في نطاق ضيق بتعرضهما فقط إلى أربعة مؤشرات واختبار العلاقة بينهما\* وباعتماد فقط اختبار "Spearman"، أما بالنسبة للمؤلف (R. Chiappini, 2012) فكانت دراسته في نطاق أوسع من خلال التعرض إلى اختبار الارتباط بين 13 مؤشراً باستخدام اختبائي "Spearman" و "Kendal".\*\* يفترض هذان الاختباران المعتمدان توفر شروط لتطبيقهما وهي استخدام نفس العينة وبنفس الحجم (ويقصد في هذه الحالة البلدان المعنية بالتصنيف وعددها)، فعلى سبيل المثال، تم تصنيف 100 بلد عام 2008 من طرف الويف و55 بلداً من طرف "IMD"، ويمكن المقارنة بين التصنيفين بتقاطع البيانات وإعداد تصنيف جديد بالنسبة للبلدان الواردة في التصنيفين وإقصاء البلدان التي لم ترد في أحد التصنيفين، وبالتالي أخذ المؤلف عينة من 55 بلداً عام 2008 وعينة من 54 بلداً في 2007 وحاول حساب معاملات الارتباط.

تم تأكيد النتائج المتوصل إليها في الدراستين على وجود علاقة الارتباط بين مختلف التصنيفات حسب المؤشرات المعتمدة في العينة، حيث وردت معظم نتائج اختبائي Spearman وKandal في نفس الاتجاه حتى وإن كانت بدرجات متفاوتة\*، أين سجل 51 من 78 زوج من النتائج ذات الدلالة (بمعدل ثقة 5%) في حين تسجل فقط 27 زوج من 78 حالة تقاطع لهذه المؤشرات في الجدول غير مترابطة، مع الإشارة إلى أن النتائج التي تثبت عدم الارتباط تعني أساساً مؤشر العسر الضريبي ومؤشر الثقة بـ "FDI" و "IPIE" المتعلق بالأونكتاد قبل التعديل<sup>1</sup>. التحليل الدقيق لنتائج الاختبارين تسمح لنا برصد واستنتاج العديد من النقاط أهمها:

- بالنسبة للارتباط بين WCY وGCI وتصنيفهما للبلدان: جميع النتائج الواردة في الجداول الثلاث تؤكد الارتباط القوي (تطابق النتائج) بين تصنيفات الدول حسب المؤشرين ويتجاوز معامل سبيرمان 0.87 وبأقل درجة معامل كيندل (0.69)، يمكن تفسير ذلك أن بناء المؤشرين يعتمد على العديد من المعايير المتجانسة وخاصة منها النوعية (جودة البنى التحتية، وجود الفساد، السلوكيات الأخلاقية للمؤسسات، التعليم، الصحة...)، والاختلاف الأساسي ليس في المضمون وإنما في طريقة تناول المتغيرات الفرعية المتضمنة لكل مؤشر والوزن المعطى لهذه المتغيرات والمؤشرات الفرعية وإجراء استقصاء على عينات مختلفة وبشكل مختلف، أين نجد أن مؤشر WCY أشمل من GCI من حيث عدد المتغيرات المعتمدة (درجة التفصيل فيها) ولكن العكس بالنسبة لتغطية البلدان. وبطبيعة الحال، تؤكد النتائج المتعلقة بمؤشرات التنافسية العامة للبلدان (WCY وGCI) أن الدول التي تتصدر المراكز الأولى في التصنيف الخاص بالمؤشر النهائي ما هو

\* تمثل هذه المؤشرات في: "GCI" (WEF) و"WCY" (IMD) ومؤشر الحرية الاقتصادية (EPI) المتعلق بـ "Fraser" و"Heritage foundation".

\*\* معامل الارتباط "Spearman": يعتمد على اختبار التباين بين التصنيفين للبلدان ويشير إلى أن التصنيفات المعتمدة على أساس المؤشرين متقاربة أو متباعدة؛ معامل الارتباط "Kendal": يدل على وجود ارتباط وبدرجة أقل مقارنة بمعامل سبيرمان، كونه يعتمد على اختبار عدد الأزواج المتطابقة (عدد البلدان التي ترد في نفس التصنيف)، وبالتالي فدرجة الارتباط بالاعتماد عليه

\* لأنه كما سبق الذكر، معامل كاندال يختبر عدد الأزواج المتطابقة (عدد البلدان التي ترد في نفس التصنيف)، وبالتالي فدرجة الارتباط بالاعتماد عليه أقل دائماً من درجة الارتباط المتحصل عليها بالاعتماد على معامل سبيرمان، مع العلم أن الارتباط قوي في الحالتين على الترتيب-tau  $b > 0.5$   $R_h > 0.7$ ;

<sup>1</sup> Raphael Chippini, Op. Cit., P.27

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال

إلا حصيلة النتائج الجيدة على المستويات الجزئية (بمعنى المؤشرات الفرعية المكونة للمؤشر النهائي)، بمعنى تنافسيتها في كفاءة الهيئات، الأسواق والبنى التحتية القاعدية والعلمية وغيرها.

- بالنسبة للارتباط بين المؤشرات العامة للتنافسية والمؤشرات الجزئية: حسب ما ورد في الجدول، تم تسجيل ارتباط قوي يتجاوز 0.9 حسب معامل سيرمان بين GCI و BCI وبين المؤشرات الجزئية "IDH" و "e-gov" و IDH/ IPAIE. واستراتيجية الويف في إصدار مؤشري GCI الأشمل و BCI الأكثر تخصيصا بتقييم محيط الأعمال بالنسبة للمؤسسات يحققان نتائج شبه متطابقة في الحالتين.

كما تسجل علاقة ارتباط قوي بين مؤشرات التنافسية العامة وكل من مؤشرات تقييم محيط الأعمال (e-gov) (BCI, CPI, EDBI)، وهذا ما يدل على أن الدول التي تظهر أكثر تنافسية هي نفسها التي تبدي جاذبية أكثر بالنسبة للأنشطة الاستثمارية والمواهب، وبطبيعة الحال الدول التي تتحصل على أكبر رصيد للنقاط وأفضل المراتب في مؤشرات "GCI" و "WCY" هي الدول المتقدمة التي تسجل فيها أرصدة أعلى ومراتب أفضل في المؤشرات الجزئية IDH و CPI و E-GOV و تسخر أو تتمتع بمحيط أعمال ملائم لمؤسساتها الحالية والمحتملة. إضافة لذلك يسجل مؤشر صورة البلدان "NBI" ارتباطا مع المؤشرات الأخرى المتعلقة بالتنافسية العامة أو الجزئية (GCI, IPAIE, E-GOV, WCY, CPI, IDH, BCI) ولكن بدرجة أقل، والمؤشرات التي تسجل عدم وجود علاقة الارتباط هي أساسا Forbes و IPIE، وهي متعلقة بالعسر أو اليسر الضريبي وكذلك الجاذبية الفعلية لـ IDE، ويمكن تفسير ذلك أن مؤشرات الأعباء الضريبية مهمة ولكن ليست حاسمة في اتخاذ قرار الاستثمار في الخارج، لأن حسب ما ورد في تقرير البنك العالمي 2005 فإن التوجه للعديد من الدول في تطوير جاذبيتها أصبح بالتركيز على العوامل النوعية على المدى الطويل أكثر من التحفيز الضريبية على المدى القصير، ويمكن أن يتم امتصاص هذه المزايا في حالة رداءة مناخ الأعمال، كما أن ضعف أو قوة الجاذبية الفعلية لـ IDE لبعض البلدان بمقارنتها بالـ "PIB" الخاص بها يمكن تفسيره بمدى اعتماد هذه الدول على "IDE" كأولوية في سياساتها المتعلقة بالتنمية وبالتالي مساهمتها في النمو الاقتصادي وخلق مناصب عمل وتحويل التكنولوجيا وليس بقدرتها الكامنة في استقطاب "IDE" وبالتالي تترجم هذه الميول في سياسات منفتحة أو مغلقة تجاه تدفق "IDE" نحو الداخل.

من الجدير الإشارة كخلاصة القول إلى أن التنافسية العامة لبلد معين والتي تترجم تنافسيته في مختلف الجوانب الملخصة للمعطيات حول المحيط الاقتصادي والتكنولوجي والمؤسسي تدل أيضا على الجاذبية العامة لهذا البلد من مختلف الجوانب أيضا، وهو ما أشار إليه العديد من المؤلفين،<sup>1</sup> حيث تتمثل مختلف الفئات التي قد تشملها مختلف جوانب الجاذبية العامة في:

- جاذبية المستثمرين والأنشطة الاستثمارية في مختلف القطاعات المالية والإنتاجية والخدمية، بتوفير بيئة أعمال تنافسية من حيث الكفاءة والجودة؛
- جاذبية العمال وخاصة منهم المؤهلين والمواهب بحثا عن بيئة توفر فرص العمل والعيش في ظروف أحسن؛
- جاذبية المقيمين بحثا عن بيئة توفر نوعية حياة أفضل والحريات من أجل الاستقرار فيه؛
- جاذبية السياح بمختلف أنواعهم وأغراضهم مثل الترفيه، العلاج، الثقافة، التعليم وخاصة بالنسبة للأطوار المتقدمة.

<sup>1</sup> Vincent Gollain, 2009; Proulx, 2006; Malika Hattab et M. Mezouaghi, 2009; Wided Batat, 2016,

### المطلب الثاني: الانتقادات الموجهة لهذه المؤشرات

رغم الأهمية التي أصبحت تمنح لهذه المؤشرات التي تصدر عن مختلف المنظمات بصورة منتظمة وفي نطاق أوسع، وتخوف السلطات من التراجع في التصنيفات المختلفة وامكانية التأثير على صورة بلدانها أو مناطقها أمام الرأي العام الدولي أو الجهات التي تستهدفها، إلا أنها لم تسلم من الانتقادات التي وجهت لها وخاصة في كيفية بنائها وحسابها وبالتالي تفسيرها للنتائج المتحصل عليها، تتمحور أهم المشكلات المحاطة بهذه المؤشرات حول أربعة تساؤلات تتعلق ب:<sup>1</sup>

- التوافق أو الإجماع حول المنطلق التجريبي لاختيارها نموذج النمو؛
- اختيار المتغيرات المفسرة المعتمدة؛
- جودة قياس هذه المتغيرات؛
- ترجيح هذه المتغيرات (الأوزان التي تمنح لها).

### الفرع الأول: غياب الدراسات التجريبية لتحديد المتغيرات المعتمدة وأوزانها في بناء مختلف المؤشرات

لم ترد أية حجج على أساس الاقتصاد القياسي فيما يخص اختيار المتغيرات المعتمدة والأسلوب المعتمد في تقدير المعاملات المرجحة لمختلف المتغيرات المعتمدة بغياب الدراسات التجريبية قبل اختيار هذه المعاملات. فعلى سبيل المثال، يشير الويف إلى أن انتقاء المتغيرات ناتج عن العديد من الاختبارات الإحصائية وأيضاً بالنسبة للمعامل الخاص بكل متغير خاضع لنتائج هذه الاختبارات، ولكن لم تعتمد الدراسات التجريبية للتحقق من هذه الخيارات والتأكيد عليها، وهو ما يحد من تفسير النتائج من طرف الحكومات.<sup>2</sup> كما أن اعتماد العديد من المؤشرات على نفس الأوزان لمختلف المؤشرات الفرعية المكونة لها محل الانتقادات، مثل حساب المؤشر النهائي "WCY" الذي يتفرّع إلى أربعة مؤشرات والتي بدورها تتفرّع كل منها إلى خمسة مؤشرات فرعية أخرى وبمعامل ثابت ومساو ل (5%)، والتساؤل يكمن في كيفية اعتماد نفس المعامل لحساب مؤشر البنى التحتية القاعدية والبنى التحتية العلمية بالنسبة لبلدان تختلف من حيث مستويات التنمية،<sup>3</sup> لأن الأثر المنتظر على النمو الاقتصادي من الاستثمار في البنى التحتية القاعدية (كالنقل) مهم في الجزائر عكس الأثر الذي تولّده هذه البنى التحتية القاعدية في البلدان الأكثر تقدماً مثل ألمانيا في تحقيق النمو الاقتصادي مقارنة بالبنى التحتية العلمية، وكيف يمكن تفسير إعطاء نفس المعامل لسياسة التعليم والسياسة الضريبية في حساب المؤشر، وهنا تكمن ميزة الويف في بناء مؤشرها "GCI" مع مراعاتها ترجيح أوزان مختلفة للمؤشرات الفرعية حسب اختلاف أهميتها، ودرجة التطور في البلدان المعنية، ولكن ينتقد غياب الأسس النظرية والتجريبية في تحديد هذه المعاملات داخل الركائز المعتمدة، ونفس الشيء بالنسبة للمؤشرات الأخرى.

### الفرع الثاني: الانتقادات حول جودة قياس المتغيرات المكونة للمؤشرات

يتمثل الجانب الآخر الذي يثير العديد من الانتقادات في جودة قياس المتغيرات المكونة للمؤشرات ومشاكل التفسير، حيث تتعدّد المتغيرات المكونة للمؤشرات الفرعية وتتداخل فيما بينها "سواء كانت كمية أو نوعية"، كما أن إشكالية الدراسات الاستقصائية التي تعتمد لتقييم المتغيرات النوعية على الرغم من التأكيد على وضوح الأسئلة التي تعتمد

<sup>1</sup> Michèle Debonneuil, Lionel Fontagné, Op. cit., P.20

<sup>2</sup> Ibid, P.21

<sup>3</sup> Malika Hattab et M. Mezouaghi, Op. cit., P.46

وتطرح على المستجوبين، إلا أنها تبقى ذاتية ومرتبطة بدرجة معرفة المستجوبين بمحيط الأعمال في البلدان الأخرى. ويشتهر "Maurel و Grégoir"<sup>1</sup> أن الشركة متعددة الجنسيات المستجوبة الأكثر انفتاحا على العالم الخارجي هي التي يفترض أن تتوفر على معلومات ذات جودة جيدة عكس المؤسسة الأقل انفتاحا، حيث تكون معرفتها بالمحيط الدولي ضعيفة. كما أن المستجوبين يُسألون عن بلدانهم الأصلية أو حول البلدان المستهدفة وتكون جودة أجوبتهم مرتبطة بمدى وجود قيود على حرية التعبير أو الانحياز، وكذلك العلاقات السياسية بين البلد الأصلي للجهة المعنية بالدراسة والبلد المعني بالدراسة قد يجعل الإجابات التي تعتمد بخلفيات سياسية<sup>2</sup>. وفي هذه الحالة يتفادى مؤشر الثقة "A.T Keanney" مثلا إجابات المستجوبين حول تقييم بلدانهم الأصلية، وأيضا بالنسبة لمؤشرات إدراك الفساد وسهولة ممارسة الأعمال، يتم الاعتماد على المؤسسات والخبراء المتواجدين في البلدان المعنية بالدراسة، ولكن يبقى ذلك غير كاف، لأن الأطراف المعنية بالاستقصاء لها ميول لا يمكن تجاهلها سواء محليا أو دوليا.

كما أثرت مشكلة كيفية معالجة البيانات النوعية والكمية وخاصة تحويل البيانات الكمية إلى سلم مطابق لسلم تقييم البيانات النوعية للتمكن من تجميعها، واعتمادها في التصنيف (تنميط وتوحيد سلم التنقيط) الخاص بالمؤشر النهائي الذي يضم البيانات الكمية والنوعية معا. ولكن في بعض الأحيان تغيير سلم التقييم يحافظ على تصنيفات الدول ولكن يقود إلى تشويه هذه البيانات (توزيع البيانات الأولية).

### الفرع الثالث: الانتقادات حول المصادر المعتمدة لجمع البيانات

تطرح إشكالية تنوع المصادر المعتمدة لجمع البيانات وعدم ثباتها بتغييرها من فترة لأخرى، وهذا ما يمكن أن يؤثر سلبا على البيانات وتحدّ من المقارنة بين الفترات وحتى أيضا مشكلة تغيير المنهج من فترة لأخرى (وهو ما يستدعي الحذر في استعمال مختلف التصنيفات)<sup>3</sup>. كانت تطرح هذه المشكلة في مؤشر إدراك الفساد الذي أعاد النظر في منهجية جمع البيانات وكيفية انتقاء مصادر البيانات وتقييمها للتمكن من المقارنة على مستوى المناطق والدول، وكذلك التحسينات التي طرأت في منهجية بناء مؤشر "GCY" و "GCI" والمؤشرات الأخرى التي اعتمدت لاحقا مثل "CBI" المتعلقة بعلامة البلد، كل هذا يؤكد التوجه لاهتمام السلطات الحكومية والمستثمرين بهذه المؤشرات والتصنيفات للدول والمناطق (وخاصة المدن الكبرى) بناءً على نتائج هذه المؤشرات النهائية.

انتقدت أيضا نتائج المؤشرات لبلد معين مع مرور الزمن ومع باقي النتائج المسجلة في البلدان الأخرى، حيث يفترض إجراء المقارنة المرجعية بين البلدان على أساس إتاحة نفس البيانات في مختلف البلدان وتقييمها، وقد عاجلت منظمة الشفافية الدولية منهجية بناء المؤشر الخاص بإدراك الفساد للتمكن من المقارنة عبر الزمن من بلد لآخر كردّ فعل للانتقادات الموجهة للمؤشر بإعادة النظر بجدية في منهجية بناء المؤشر عام 2012 وخاصة فيما يتعلق بمصادر البيانات وتقييمها وتوحيدها.

<sup>1</sup> Stéphane Grégoir et Françoise Maurel, 2003, « Les indices de compétitivité des pays : interprétation et limites », Complément A in : M. Debonneuil et L. Fontagné, *Compétitivité*, Rapport du Conseil D'Analyse Économique n°40, Paris : La Documentation française, P. 101.

<sup>2</sup> Malika Hattab et M. Mezouaghi, Op. cit., P.46

<sup>3</sup> Stéphane Grégoir et Françoise Maurel, Op. cit., P.97



خلاصة القول عن هذه الانتقادات أن الكثير منها كان يركز على الجانب المنهجي في عدم اعتمادها على أسس نظرية وتجريبية في تحديد المتغيرات المكونة للمؤشر النهائي وكيفية تحديد أوزانها في حساب المؤشر ومصادر البيانات المعتمدة لجمع البيانات وسلم التقييم، وكذلك العينات المعتمدة من طرف مختلف الجهات التي تصدر هذه المؤشرات، وبالطبع عرفت جميع المؤشرات تحسينات مستمرة على مر عقود أو سنوات لتحديد المتغيرات التي تدخل في بناء المؤشر وكيفية توزيعها وترجيح أوزانها وكذلك التحسينات في منهجية جمع البيانات النوعية والكمية وتوحيد سلم تقييمها وطبيعة المصادر المعتمدة بالشكل الذي يحسن جودة هذه المؤشرات والقدرة على استعمالها كأدوات مساعدة على اتخاذ القرارات وخاصة فيما يخص المقارنة المرجعية عبر مرور الزمن وبالمقارنة مع مختلف البلدان.

### المطلب الثالث: اهتمام الدول بهذه المؤشرات كأدوات المقارنة المرجعية وظهور لوحة قيادة الجاذبية

إن تزايد الصدى الإعلامي لهذه المؤشرات وكذلك اهتمام المستثمرين بها في إدراك تنافسية محيط الأعمال من مختلف الجوانب التنظيمية والاقتصادية والمكانية والاجتماعية والسياسية على مستوى المؤسسات والهيئات، يجعلنا نطرح تساؤلات حول القراءة لهذه المؤشرات من طرف البلدان فيما يخص رصيدها ورتبتها، وإن كانت لديها مصلحة في تحسين هذه الرتبة المتحصل عليها، وهل توجد أو تحدد الرتبة العتبة التي تعتبرها الدول رتبة جيدة (أو مقبولة) وتكون راضية عنها؟ وهل هناك بديل آخر لتقييم الجاذبية غير المؤشرات المركبة؟

### الفرع الأول: اهتمام الدول بهذه المؤشرات كأدوات مساعدة للمقارنة المرجعية

رغم تلقي الرأي العام الدولي والحكومات وقطاع الأعمال العديد من التقارير التي تصدر سنويا حول نتائج المؤشرات، وخاصة في النصف الثاني من التسعينات والعقد الأول من القرن 21 (فترة ظهور معظم المؤشرات التي تعرضنا لها) مع وجود انتقادات لا ينبغي تجاهلها، إلا أن ذلك يجعل أصحاب القرار على المستوى الوطني يواجهون صعوبة كبيرة في توظيف النتائج التي تم التوصل إليها في مختلف التقارير. ولكن رغم ذلك، يبقى الرجوع لاستعمال هذه المؤشرات يلقي استحابة كبيرة ويزداد أكثر فأكثر، وأصبح ينبغي التفاعل معها، وما يؤكد ذلك أن عدد التقارير والتصنيفات قد تضاعف في السنوات الأخيرة والتغطية الإعلامية أيضا توسعت لتتناها وتروّج لها حتى الجهات المكلفة بترقية الاستثمارات محليا ووطنيا في مواقعها عندما تراها ايجابية بالنسبة للوجهة التي تروّج لها.

إلا أنه ينبغي تجنب القراءة السطحية للنتائج العامة المخصصة في المؤشر النهائي المركب، وإنما ينبغي توظيف نتائج المؤشرات الفرعية وتحليلها بشكل أكثر عمقا، ثم القيام بتلخيصها لأصحاب القرار في قالب خاص مثل لوحة قيادة الجاذبية "Tableau de bord de l'attractivité"، التي تعرض تقييم جاذبية البلد بالمقارنة مع مجموعة بلدان محددة في شكل قائمة للمؤشرات البسيطة المقسمة إلى مجموعات من المواضيع دون ترجيحها أو إدماجها للحصول على مؤشر مركب وهو ما عملت به فرنسا منذ 2003<sup>1</sup>. وبالتالي فإن التحليل العمق للعديد من التقارير والتصنيفات للدول أو التقارير الخاصة لمختلف الدول أو المناطق حول تنافسيتها وجاذبيتها (مثلما تقوم به "IMD" منذ عام 2000 بنشر تقارير

<sup>1</sup> TABLEAU DE BORD DE L'ATTRACTIVITE DE LA FANCE, Edition 2010, in : [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/afii\\_rapport2010.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/afii_rapport2010.pdf) , consulté le 20/12/2016

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال

خاصة حول الدول والمناطق داخلها ولكن بتكلفة مرتفعة)، وكذلك الويف بعرضها للتصنيفات بالنسبة لمختلف المجالات المعتمدة كركائز التنافسية يسمح بالاستفادة منها في العديد من الجوانب من طرف أصحاب القرار باعتبارها:

- كمرجع أساسي للسلطات العمومية لإضفاء الإصلاحات الضرورية في القواعد والتنظيمات لتسهيل ممارسة الأعمال، الهيئات المعنية بالتنظيم والتنسيق وتطوير عوامل الجاذبية الأخرى كالبنى التحتية بتسليط الضوء على أفضل الممارسات عن طريق الاستفادة من تجارب الرائدین في مختلف المجالات لتحسين تنافسية بيئة الأعمال.

- تقوم بتقديم خدمات للسلطات العمومية لبلد معين بإعداد تقرير خاص يتم فيه تحليل قدرته التنافسية في البيئة العالمية، كما تقدم خدمات التكوين في مجال تقييم التنافسية وبناء الصورة مثل "IMD" و"فيوتشر براندز" و"البنك العالمي" باعتبارهم الرائدین في إدارة التنمية والعلامة والتنظيمات المشجعة لتسهيل ممارسة الأعمال.

- توفر هذه التقارير إمكانية قياس التطور المحرز عبر الزمن في مختلف العوامل والهيئات المهمة لتحقيق النمو في المستقبل، بالكيفية التي تمكن السلطات من تتبع التطور من سنة لأخرى وإعادة تقييم جداول أعمالها وتعديلها إن لزم الأمر.

- توفر النقاط المحورية للنقاش (المؤشرات الفرعية الرئيسة للمؤشر النهائي) حول السياسات التنافسية على المدى الطويل.

- تساعد التقارير على إبقاء المساءلة من طرف أصحاب المصلحة.

والمؤكد أيضا أن معظم التقارير والجهات التي تصدرها تقرّ على استهداف السلطات العمومية بشكل أساسي من خلال الخدمات التي تعرضها إلى جانب المستثمرين والأكاديميين في المجالات التي يتخصصون فيها<sup>1</sup>، ومع ذلك ينبغي وبشكل ملّح أن يكون تفسير المؤشرات بحذر لأن الخوض أحيانا في تحسين مؤشر جزئي يمكن أن يؤدي إلى تدهور مؤشر آخر، فعلى سبيل المثال، يعتبر خبراء "Doing Business" أن المحيط الذي يتميز بسهولة الأعمال يعبر عن المرونة قدر الإمكان بالنسبة للإطار التنظيمي للمؤسسات، وبذلك يعتبر تحديد الأجر الأدنى معيما لفاعلية المؤسسات في البلد المعني ويقلص في هذه الحالة رصيد البلد في المؤشر الجزئي الخاص بتشغيل العمال، ولكن هذا الطرح لا يراعي الانعكاسات الإيجابية لتحديد الأجر الأدنى على إنتاجية العمل (Berg et Cages, 2007)<sup>2</sup> وهذه الظاهرة تحدّ من تفسير التصنيف النهائي للدول المعنية بالدراسة، والمثال الأخر حول مؤشرات التنافسية الضريبية، حيث أن مؤشر Forbes يعتبر معدّل الأعباء الاجتماعية العالي أقل جاذبية بالنسبة للأجانب رغم أن تغطية نفقات الصحة التي تعرض في بلد معين مرتبطة بهذه الأعباء، وبالتالي يمكن أن تؤدي إلى تحفيز العمال المؤهلين والمواهب بالهجرة إلى البلد المعني وليس عكس ما يطرح من طرف مؤشر Forbes، ويمكن في هذه الحالة الإشارة إلى أهمية تدعيم الجاذبية من خلال التميّز في الرعاية الصحية والظروف المعيشية بدل التنافسية السعريّة، لأن استراتيجيات التميّز تستهدف عادة الفئات غير الحساسة للسعر بتقديم عروض خاصة.

لذلك يجب تفادي السطحية في التفسير من طرف أصحاب القرار والمسؤولين عن وضع السياسات الاقتصادية، لأن البحث المستمر عن تحسين التنافسية يمكن أن يصبح الهاجس الخطير (Krugman, 94)<sup>3</sup>، وعلى الدول التركيز على الجوانب الخاصة والمحددة للتنافسية والتي تسمح بالتنمية الاقتصادية وفق خصوصياتها وأولوياتها، ولا ينبغي الانشغال

<sup>1</sup> حسب ما ورد في معظم التقارير التي تصدر حول هذه المؤشرات والجهات المستهدفة لاستعمالها مثل:

Doing Business ,WIR(UNCTAD), CBI ( FUTURE BRANDS), IMD, WEF,...

<sup>2</sup> Raphael Chippini, Op. cit., P.33

<sup>3</sup> Friboulet, Op. cit., P.

بالبحث عن تحسين الرتبة العامة بكل الوسائل الممكنة وبدون الاعتماد على الركائز المتينة والتي تتميز بالدجمومة، وإنما يجب استخدام هذه المؤشرات كدليل ومرشد للمقارنة المرجعية لتدعيم الجاذبية وبناء التنافسية على المدى الطويل.

ويمكن اعتبار رتبة بلد معين تعكس أداءه الجيد وتمثل نقطة قوة، حسب ما ورد في تقرير 2016 حول مناخ الاستثمار في الدول العربية،<sup>1</sup> إذا ما كان ترتيبه ضمن الثلث الأول من قائمة الدول المعنية بالتصنيف بالنسبة للمتغير الذي يتضمنه المؤشر الفرعي للجاذبية، ويعتبر نقطة ضعف إذا ما كان ترتيبه في الثلث الأخير من قائمة الدول المعنية بالتصنيف.

### الفرع الثاني: ظهور لوحة قيادة الجاذبية كأداة بديلة للمقارنة المرجعية

تم تصميم واعتماد لوحة قيادة الجاذبية "Tableau de bord de l'attractivité" بالنسبة لفرنسا لأول مرة في 2003 من طرف الوكالة الفرنسية للاستثمارات الدولية "AFII".<sup>2</sup> ونشرت أول طبعة في ماي 2004 بالتعاون مع "DGT" و"DATAR" و"CAS"، تقوم هذه اللوحة بمقارنة مختلف المؤشرات المتعلقة بقياس الأداء الفعلي المسجل فيما يخص تدفقات الاستثمارات الأجنبية والكفاءات وأيضاً مختلف محددات الجاذبية لفرنسا بالنسبة إلى 10 دول (تم اختيارها على أساس وزنها المهم في الأسواق العالمية للاستثمارات الدولية وكثافة علاقاتها الاقتصادية مع البلد المرجع "فرنسا")، وبعدها تم إضافة بولونيا حسب ما ورد في طبعة 2010 ثم النمسا والسويد لاحقاً ليصبح عدد البلدان المعتمدة للمقارنة بإدراج فرنسا هو 14\*\* حسب ما ورد في الطبعة 2016. وكان عدد المؤشرات في حدود الثلاثين، ولكن تم إثراء البيانات الاقتصادية بإقحام عدد أكبر في الطبعة الأخيرة (أكثر من مئة مؤشر تعرض وموزعة على المؤشرات الخاصة بالنتائج والمؤشرات الخاصة بكل محدد بالعشرات عموماً). كما يتم عرض ملخص عام عن نقاط القوة للبلد المرجع بالتعليق والتصنيف في جدول لأهم المؤشرات (عمود خاص برتبة البلد المرجع "فرنسا" وعمود خاص بالتصنيف للمراتب الأولى والثانية لعينة من البلدان المعنية بالدراسة وعمود آخر أضيف مؤخراً يشير إلى التغير في رتبة فرنسا مقارنة بالفترة السابقة)<sup>3</sup>. ينقسم محتوى لوحة قيادة الجاذبية لفرنسا إلى ثلاث أجزاء رئيسية حسب ما ورد في الطبعة الأخيرة وهي:<sup>4</sup>

- عرض ملخص أو حوصلة حول أهم المؤشرات المتعلقة بالنتائج وأيضاً ملخص عن أهم المؤشرات الخاصة بمحددات الجاذبية للاقتصاد الفرنسي (من الأكثر إلى الأقل ملائمة) بالتعليق وعرض التصنيف في جدول، مع الإشارة إلى نقاط القوة التي تتمتع بها فرنسا بالنسبة لبعض المؤشرات الخاصة بمختلف محددات الجاذبية المحددة سابقاً.
- عرض مفصل لمحورين هامين وهما: مؤشرات النتائج المتعلقة بالأداء الفعلي (تكون حول "IDE"، تدويل وانفتاح الاقتصاديات، الأنشطة الاستراتيجية والمؤهلات الأجنبية)، والمؤشرات الخاصة بمحددات أو عوامل الجاذبية، مع الإشارة في كل محدد للإصلاحات والترتيبات التي اتخذتها فرنسا لتعزيز تنافسيتها في هذه العوامل.
- وترفق هذه الطبعة في جزئها الأخير ثلاثة ملاحق: يتناول الملحق الأول الديناميكيات الإقليمية (رفع تحديات

<sup>1</sup> تقرير حول مناخ الاستثمار في الدول العربية 2016، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، ص. 66

<sup>2</sup> TABLEAU DE BORD DE L'ATTRACTIVITE DE LA FANCE, 2010, Op. cit.,

\* DGT: Direction générale du trésor ; DATAR: Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale; CAS: Centre d'analyse stratégique.

\*\* تتم مقارنة فرنسا مع ال.م.أ واليابان من خارج أوروبا، والدول الأوروبية (المملكة المتحدة، ألمانيا، إيطاليا، إسبانيا، هولندا، إيرلندا، فنلندا، بولونيا، بلجيكا، النمسا والسويد).

<sup>3</sup> TABLEAU DE BORD DE L'ATTRACTIVITE DE LA FANCE, Edition 2016, [www.businessfrance](http://www.businessfrance)

<sup>4</sup> Ibid,

## الفصل الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية بين الأقاليم وتقييم بيئة الأعمال

الجاذبية للأقاليم والسياسات العامة من أجل تحقيق ذلك (البنى التحتية وأقطاب التنافسية)، أما الملحق الثاني فيخصّص للتأكيد من أن السوق الأوربية كأكبر قوة اقتصادية وأحد أكبر القوى التجارية عالميا وأكبر منطقة مستقطبة للشركات الأجنبية، وأخيرا يتمحور الملحق الثالث حول إدراك المستثمرين الأجانب وتأثير ذلك على قرار اختيار التوطن، باستجوابهم حول درجة جاذبية فرنسا للأنشطة الاقتصادية وأيضا نقاط القوة ونقاط الضعف حسب رأيهم.

هذه الطريقة هي مكمل للمقارنة المرجعية الكلاسيكية، والتي تركز على المقارنة مع الرائدین عالميا وأورپيا في كل معيار، وتحدّد الدول الرائدة في لوحة القيادة للجاذبية وأيضا مقارنة المؤشرات المسجلة لدى الدول المدروسة بالنسبة للمتوسط الأوربي، فهو منهج مقارن متعدد الأبعاد يسمح بإعداد تشخيص موضوعي لجاذبية موقع فرنسا. ولكن لا يحلّ هذا النشاط محل التحليل الاقتصادي وإنما مكمل، حيث يخلق معارف لا يمكن أن يستغني عنها أصحاب القرار. علاوة على ذلك، فإن العمل المشترك يمثل فرصة لتجنيد الفاعلين العموميين والخواص للتفكير الجماعي حول عوامل الجاذبية ويساهم في توضيح الصورة للسلطات العمومية والتوظيف الأمثل للتائج في اتخاذ التدابير اللازمة لتعزيز الجاذبية.

تتميز هيكله لوحة قيادة الجاذبية ببساطة الاستعمال والقراءة المباشرة،<sup>1</sup> حيث يسهل قراءة المؤشرات العشرين المخصصة لأهم نقاط القوة المسجلة بالترتيب التنازلي دون تطبيق نظام تجميع وترجيح البيانات، عكس المؤشرات الأخرى المركبة. وهو ما يجعل القراءة المباشرة والسطحية قد تقود إلى أخطاء بسبب أنها لا تعكس المحتوى فوريا وإنما تشير في حدّ ذاتها إلى مجموعة معقدة من المؤشرات المختلفة، كما تتميز بالحدّ ما أمكن من استعمال الدراسات الاستطلاعية الدولية (التي لاقت الكثير من الانتقادات حول مسألة الجودة والمقارنة الدولية والتحيّز الثقافي) والاعتماد أكثر على الإحصائيات الدولية المعترف بها.

استعملت هذه الأداة أيضا للمقارنة المرجعية بين المناطق بتصميم وإعداد مثلا لوحة القيادة لمنطقة موريال (عاصمة الكيبك)<sup>2</sup>، حيث قام معهد الكيبك لأول مرة بالتعاون مع الفاعلين في المنطقة (غرفة التجارة لمنطقة موريال التي تضم 7000 عضو؛ ومنظمة "Montréal International") بمقارنة موريال بالمدن المشابهة لها من حيث الحجم (عدد السكان) وعددها 14 مدينة (10 منها من شمال أمريكا و4 من أورپا)\*، من خلال جمع البيانات حول هذه المدن بالاعتماد على 29 مؤشرا اقتصاديا واجتماعيا وتصنيفها في خمس مجموعات للتمكّن من قياس المؤشرات من نفس النوع، ومحاولة تلخيص ورسم صورة دقيقة وموثوقة حول نقاط القوة ونقاط الضعف لموريال.

<sup>1</sup> E. Mathieu, le tableau de bord de l'attractivité de la France : un outil opérationnel face au classement

<sup>2</sup> Tableau de Bord de la région métropolitaine de Montréal, novembre 2015, A propos de l'institut de Québec.

\*Les villes choisies: Toronto, Vancouver, Boston, Philadelphie, Pittsburgh, Charlotte, Saint-Louis, Minneapolis, Denver, Phoenix, Portland, Seattle, San Francisco, San Diego.

خلاصة الفصل:

يمكن استخلاص مما سبق تعدد المؤشرات المركبة التي تقيس التنافسية والجاذبية للبلدان والأقاليم بشكل عام وتعطي صورة عن البلد لدى الرأي العام الدولي، كما تعتمد مؤشرات جزئية مركزة على جوانب محدّدة لتقييم بيئة الأعمال مثل تنافسية الأعمال في تلك الأقاليم وسهولة ممارسة الأعمال نتيجة كفاءة وجودة الاطار التنظيمي في مختلف البلدان خلال مدة حياة المؤسسة. كما تُعتمد مؤشرات أخرى تقيّم جاذبية الأقاليم للاستثمارات الأجنبية، ولكن رغم أهميتها وصددها الاعلامي فيما يخص نتائج المؤشرات والتصنيفات للدول والمناطق، إلا أنه ينبغي تفادي القراءة السطحية للمؤشر المركب ومراعاة المؤشرات الفرعية التي تدرس تنافسية العروض لمختلف عوامل الجاذبية. كما يمكن اعتماد لوحة قيادة الجاذبية لمتابعة تطورها والاجراءات التي ينبغي اتخاذها لتدارك الأمر، مع الأخذ بمختلف النتائج المتعلقة بعوامل الجاذبية دون تجميعها لتلخيص نقاط القوة ونقاط الضعف التي ينبغي توظيفها من طرف المسؤولين عن الاقليم.

كما نستخلص أن هذه المؤشرات أصبحت تلعب دور الأدوات الترويجية لتحسين الصورة وتدعيم الجاذبية بالنسبة للبلدان والأقاليم التي تتحصل على الرتب الجيدة أو تحسّن من ترتيبها نتيجة الصدى الاعلامي العالمي بالنسبة لمعظمها، والعكس في حالة التراجع في الترتيب أو الحصول على رتب سيئة.

علاوة على ذلك، أصبحت بعض المؤشرات تحاول مباشرة الربط بين مختلف عوامل الجاذبية بالصورة المدركة لدى المعنيين بالجذب، وبالتالي أصبح مفهوم التسويق يقتحم هذا المجال على أساس أن اختيار أي بلد للعيش والعمل أو الاستثمار أو الدراسة... مرتبط بمدى ادراكه للمعلومات والصورة حول مختلف العوامل الحاسمة في قراراته.

## الفصل الثالث:

### أهمية التسويق الاقليمي وخصائص تطبيقاته

تم تقسيمه إلى:

➤ المبحث الأول: أهمية التسويق الاقليمي

➤ المبحث الثاني: خصائص التسويق الاقليمي وخصود تعيينه تطبيق

المفاهيم التسويقية على الاقليم

➤ المبحث الثالث: تحايل التسويق الاقليمي مع أدوات إدارة الأقاليم الجديدة

ومعلاقته بالأنواع الأخرى للتسويق.

## تمهيد:

إن اهتمام المسؤولين عن إدارة الأقاليم على مختلف المستويات (الوطنية/الجهوية/المحلية) بالمقارنة بين أداء المؤسسات وأداء الأقاليم، وريطه بالوسائل والأهداف والزبائن والايرادات أو الثروات التي يتم خلقها، جعل أدوات إدارة الأعمال التي كانت تقتصر تطبيقاتها تقليديا على المؤسسات الاقتصادية تفرض نفسها على مسؤولي إدارة الإقليم مثل التسويق. فأصبحت تطبيقاته تتوسع في مختلف الأقاليم خاصة منها المدن الكبرى لمواجهة البيئة التنافسية المحيطة، حيث أدركت هذه الأخيرة أن عليها استغلال المزايا المتاحة بهدف تثمين قيمة الاقليم وتمييزه في البيئة التنافسية المنفتحة وطنيا ودوليا، انطلاقا من البحث عن الاتساق بين الأدوار الجديدة التي ينبغي القيام بها بفعالية أكثر.

ويعتبر موضوع التسويق الاقليمي حديثا في ممارسته للأساليب والتقنيات التسويقية المطبقة في عصرنا، رغم أن جذوره تعود إلى أول الممارسات للترويج بهدف اعمار الغرب الأقصى في الولايات المتحدة (1881) واستقطاب الأنشطة الصناعية فيما بعد (1924). ولكن أصبح يكتسي أهمية متزايدة لدى المسؤولين عن ادارة الاقليم وتنتشر ممارساته كأداة حديثة لمواجهة المنافسة بين الأقاليم بهدف تعزيز جاذبيته نتيجة تزايد التدفق الدولي لمختلف السلع والخدمات وعوامل الانتاج في ظل تنامي حركة تحرير الأسواق منذ الثمانينات، وانعكس ذلك على التطورات في محاولات التكييف للمعارف التسويقية المكتسبة على مستوى المؤسسات الاقتصادية عند تطبيقها على الاقليم، من أجل تحقيق فعالية أفضل في ممارسة التسويق الاقليمي.

في هذا السياق، نحاول التعرض في هذا الفصل إلى مساهمات العديد من الباحثين الأكاديميين وكذلك المهنيين في مناقشة

الموضوع من حيث:

- تطور مفهومه وممارساته الميدانية وماهيته: يتم فيه تناول التطورات التي عرفها مفهوم التسويق الاقليمي من التوجه البيعي نحو التوجه التسويقي بتطبيق منهج شامل يبعد استراتيجي، ثم تناول التعاريف، المبادئ، الأهداف والوظائف الخاصة بالتسويق الاقليمي.
- خصوصياته المتعلقة بخصائص الاقليم الملموسة وغير ملموسة والمتعلقة كذلك بكيفية تكييف الأدوات التسويقية على الاقليم، من خلال التعرف على أداة التسويق العلاقتي لتطوير علاقة الاقليم بالمستثمر، متغيرات المزيج التسويقي الاقليمي وكذلك ادارة علامة وصورة الاقليم.
- وأخيرا، يتم التعرض للتداخل بين التسويق الاقليمي والأدوات الأخرى الجديدة لإدارة الأقاليم والمتعلقة بالحوكمة الاقليمية والذكاء الاقليمي، مع تناول علاقته بالأنواع الأخرى للتسويق.

## المبحث الأول: تطور التسويق الاقليمي وماهيته

قبل الخوض في مفهوم التسويق الاقليمي، نحاول تناول بنوع من الايجاز تطور مفهوم التسويق داخل المؤسسة الاقتصادية وتوسع تطبيقاته ليصل في عصرنا إلى شبه تعميمه على مختلف المنظمات الهادفة للربح وغير هادفة للربح.

## المطلب الأول: تطور مفهوم التسويق داخل المؤسسة وتوسع تطبيقاته

مرّ التسويق كمفهوم وفلسفة بمراحل مختلفة عكست كل واحدة منها مرحلة تاريخية تعبر عن ظروف اقتصادية واجتماعية وتكنولوجيا معينة، وبطبيعة الحال انعكست هذه الظروف على المفاهيم التي تحدّد كيفية التعامل بين المؤسسة ومحيطها.

## الفرع الأول: تطور مفهوم التسويق

نبدأ هذا العنصر بتقديم التعاريف المقترحة للتسويق بشكل مختصر عموماً من طرف المؤلف "كوتلر" وزملائه في طبعته الحديثة،<sup>1</sup> باعتباره "يتضمن تحديد الحاجات الإنسانية والاجتماعية من أجل الاستجابة لها"؛ وأيضاً "تحويل الحاجة إلى فرصة ذات مردودية". رغم أن هذه التعاريف مختصرة إلا أنها مرتكزة على جوهر التسويق الذي يتمثل في معرفة أو تحديد الحاجات المتعددة واعتبار ذلك كفرصة للعمل على الاستجابة لها مع مراعاة شرط تحقيق المردودية لضمان استمرارية المؤسسة.

أما بالنسبة للتعاريف الأخرى التي نفضّل عرضها في هذا البحث ومحاولة التعليق عنها، فهي متعلقة بتلك التي قدمتها الجمعية الأمريكية للتسويق "AMA" في ثلاث مراحل مختلفة نوضّح فيها تطوّر مفهومه عبر الزمن، وهي كما يلي:  
أولاً- عُرف التسويق عام 1948 أنه: "عبارة عن مجموع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة والموجهة جميعاً لتوزيع السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلكين أو المستعملين".<sup>2</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن النظرة إلى التسويق كانت أحادية الاتجاه من المؤسسة إلى الزبائن، وهو ما يؤكد على التوجه البيعي للمفهوم التسويقي في تلك الفترة عن طريق الانتقال من الاهتمام بالتوجه الانتاجي إلى الاهتمام بسياسة تتجير أو تصريف السلع، ومنحت الأهمية لوظيفة البيع وتجنّس ذلك في تخصيص قسم مبيعات مستقل مثل أقسام الإنتاج والمالية، وأسندت له عدّة وظائف مثل تطوير شبكات التوزيع، تحفيز الطلب لتحسين المبيعات بالاعتماد على الأساليب الترويجية كتنشيط المبيعات وظهور مؤسسات متخصصة في الدعاية والإعلان منذ بداية الثلاثينيات وكذلك البيع الشخصي لبعض المنتجات التي تتميز بنقص الطلب مثل الكتب والموسوعات.<sup>3</sup> إذن يقوم هذا التوجه بالتركيز على المنتج وبذل الجهود لإيجاد الزبائن الملائمين لتصريفه.

ثانياً- بعد 22 سنة عرضت "AMA" تعريفاً مختلفاً للتسويق واعتمد منذ 1970 إلى غاية 2004 وهو كالتالي:

"يتضمن التسويق تخطيط ووضع في التنفيذ انتاج وتسعير وترقية وتوزيع الفكرة أو السلعة أو الخدمة من أجل تحقيق تبادل مرض بين الطرفين (بشكل مزدوج) وهما المنظمات وأيضاً الأفراد".<sup>4</sup>

يشير هذا التعريف إلى عدة دلالات حسب ما ورد في الكتاب الشهير "MERCATOR" وهي:<sup>5</sup>

- ازدواجية البعد الاستراتيجي والعملي للتسويق؛

<sup>1</sup> Ph. Kotler et al., 2012, marketing management, 14 Edition, Pearson France, P.5.

<sup>2</sup> J. Lendrevie et autres, 2009, MERCATOR : Théories et nouvelles pratiques du marketing, 9<sup>e</sup> édition, Dunod , Paris, P.2

<sup>3</sup> حسين علي، 2000، الأساليب الحديثة في التسويق، دار الرضا للنشر، ط 1، دمشق، ص.19.

<sup>4</sup> J. Lendrevie et al., Op. cit. , P.5

<sup>5</sup> Idem,



- ذكر المتغيرات الأربعة للتسويق بشكل صريح والمتمثلة في المنتج (مادي أو غير مادي) والسعر والتوزيع والترقية؛
- تعدد مجالات تطبيق التسويق لتشمل السلع والخدمات والأفكار؛
- الهدف التسويقي المزدوج من خلال خلق رضا متبادل بين المنظمات والأفراد.

يؤكد هذا التعريف تطور مفهوم التسويق بالانتقال من المفهوم البيعي إلى التوجه التسويقي، حيث نشأت ونمت هذه المقاربة في النصف الثاني من القرن 20 في الو.م.أ وأصبح الاهتمام أكثر بالزبون أو المستهلك، وكانت شركة جنرال إلكتريك أول من جسّد هذا المفهوم عام 1946 من الناحية التطبيقية بوضع وظيفة التسويق في هيكلها التنظيمي،<sup>1</sup> عكس التوجه السابق الذي اكتفى بتدعيم المرحلة المكلفة بتجوير المنتجات "Commercialisation". في هذا الشأن كتب "Theodore Levitt" مقاله الشهير بعنوان قلة التبصر التسويقي "Marketing Myopia" عام 1960<sup>2</sup>، موضحاً أن سبب إخفاق الكثير من المؤسسات التي كانت من قبل تتمتع بمستويات نمو عالية يعود بالدرجة الأولى إلى فشل إداري وليس ركود السوق، وأضاف أن السبب الرئيسي للفشل الإداري يكمن في تحديد أعمالها في إطار المنتجات القائمة بدلاً من تحديدها على أساس الأسواق المتغيرة، بمعنى ينبغي أن تحدّد المؤسسة أعمالها بدقة في إطار الاحتياجات واسعة النطاق للمستهلكين. وفي هذا السياق، أطلق "Peter Drucker" مقولته الشهيرة في كتابه وهي: "قوموا بصنع ما يمكنكم بيعه بدل محاولة بيع ما يمكنكم صنعه"<sup>3</sup>.

وقد بدأت هذه المقاربة تفرض نفسها في ظل تضاعف عدد المؤسسات وتطورها وكذلك اشتداد الصراع التنافسي بينها، وهو ما انعكس إيجاباً على العرض الذي تجاوز الطلب في الدول المتقدمة (معقل ظهور وتطور التسويق)، وبالتالي انتقال موضع القوة للمستهلك الذي أصبح الاختيار ممكناً بالنسبة له، ولم يعد يكفي الإشهار وتحفيز البائعين من أجل اكتساب المنتجات والمؤسسات للتموقع الجيد، والتوجه التسويقي يستجيب لهذه التطوّرات بالتركيز على الزبون.

شهدت هذه المرحلة تطوّرات مستمرة في أساليب وأدوات التسويق المرتكز على الزبون، فلم يعد التوجه التسويقي يركّز على النظرة قصيرة المدى وإنما استدعى الأمر التفكير بنظرة أكثر شمولية على المدى البعيد، وبالتالي إقحام المتغيرات الكلية والجزئية للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة لتحليلها واختيار الميادين النشاطية التي تراها استراتيجية وأيضاً الأجزاء السوقية والتموقع المناسب في السوق، وهو ما أدى إلى بروز التسويق الاستراتيجي كمنهج تحليلي/تصوري والتسويق العملي ميدانياً. أما بالنسبة للأدوات، فتم تطوير نموذج المتغيرات الأربعة المعروفة بـ4P والمعتمدة بإجماع الباحثين، وكان دور "كوتلر" كبيراً في البحث عن الانسجام بين هذه المتغيرات.

**ثالثاً-** قامت "AMA" بمراجعة تعريف التسويق بداية الألفية الثالثة، واقترحت في 2004 تعريف جديد للتسويق وهو كالاتي: "يتضمن التسويق في آن واحد نشاط وجهود مختلف الهيئات عبر المراحل الهادفة إلى خلق واتصال وتسليم وتبادل العروض ذات قيمة للزبائن والمستهلكين والشركاء والمجتمع بالمفهوم الواسع."<sup>4</sup>

يترجم هذا التعريف التطور والتوسع في مفهوم التسويق، حيث اعتبر أنه:

<sup>1</sup> Smail Boukhaoua, 1996, Marketing: Une petite histoire du concept, Revue de l'économie, N°32, lieu non disponible, P.34

<sup>2</sup> أحمد محمود أحمد، 2001، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، ط.1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، ص.34، نقلاً عن:

Theodore Levitt, 1960, "Marketing Myopia", Harvard Business Review, PP.43-56.

<sup>3</sup> Peter Druker, 1975, « La nouvelle pratique de la direction des entreprises », Edition d'organisation, Tiré du : Claude Demeure, 2008, Marketing, 6<sup>e</sup> Edition, Dunod, Paris, P.4.

<sup>4</sup> Gregoryt and Gundlack, 2004, Definition of marketing, Perspectives in its implication for scholarship and the role and responsibility of marketing in society, Journal of public policy and marketing, The American Marketing Association's, P.243

- نشاط يمكن أن يمارس من طرف أكثر من جهة أو هيئة عبر عدّة مراحل، ولعلّ ما نستدل به على ذلك قول "ديفيد باكارد" الشريك المؤسس للشركة العالمية هيوليت باكارد بحكمة أن: "التسويق مهم بدرجة أكبر من أن يترك لإدارة التسويق فقط"<sup>1</sup>، وهو ما يعني أن التسويق هو حالة ذهنية يجب أن تتوفر لدى جميع المسؤولين والموظفين للمساهمة في تطوير المؤسسة على أساس تامين عروضها لدى المستهدفين.

- استعمال مصطلح تقديم أو عرض قيمة بالمفهوم الواسع بدل تقديم أو عرض سلع وخدمات، بمعنى أن كل الجهود التي تبذل من طرف المؤسسة والمادفة لتقديم عرض بقيمة أو قيم على مختلف المستويات، وهذا الطرح يعبر عن فلسفة إدارة الأعمال عامة والتسويق خاصة مستوحاة من رسالة ورؤية المؤسسة كقاعدة عمل مثل شعار المؤسسة التي تساهم في البناء الاقتصادي والمؤسسة التي توظف العمالة وتوفّر فرص التكوين وتطوير المهارات،...

- الجهات التي يمكن استهدافها من خلال نشاط التسويق لا تقتصر فقط في الزبائن (مستهلكي السلعة أو الخدمة المعروضة)، وإنما جميع الأطراف ذوي المصالح بالنسبة للمؤسسة (الزبائن، المستهلكين، الشركاء والمجتمع ككل)؛

- تبادل العروض ذات قيمة بين مختلف الجهات، وهو ما يدل على العلاقة التفاعلية بينها بدل التلقي فقط.

إن هذا التطور في التوجه التسويقي جاء نتيجة ردود الفعل تجاه سعي المنظمات للربح من خلال تلبية ما يرغب به المستهلك، ممّا أدى إلى ظهور سلع وخدمات وأفكار تضرّ بالمجتمع وتعارض مع الكثير من الضوابط الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والأنماط الاستهلاكية المتزنة، وهو ما استدعى دعوة الحكومات ومنظمات المجتمع المدني إلى ضرورة إعادة النظر في هذه التوجّهات سعياً لإعادة تحقيق نوع من التوازن بين مصلحة الفرد المستهدف والمجتمع والبيئة اللّتين يعيش فيهما، حيث ظهرت منظمات تدافع عن البيئة مما قد تعرّض له من سموم الغازات والنفايات الناتجة عن التصنيع أو الاستهلاك غير المسؤول للحفاظ على توازن الأنظمة الحيوية ودعوات لترشيد الاستهلاك للموارد النادرة والحثّ على الاهتمام بالموارد المتجددة لاستدامة النشاط الاقتصادي والاستهلاكي. وينطلق هذا المفهوم من المضمون الأخلاقي للنشاط التسويقي إلى جانب الأنشطة الأخرى، والذي ينبع من تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية من طرف منظمات الأعمال عند سعيها لتحقيق أهدافها في إطار ما يطلق عليه اليوم بالتسويق المسؤول أو الأخلاقي أو المستدام، المصطلح الأخير هو الأكثر تداولاً بالموازاة مع مفهوم التنمية المستدامة. وفي هذا السياق، تعرّض كوتلر لتعريف الجيل الثالث للتسويق "Marketing 3.0" على أنه يركّز على القيم بهدف السعي لجعل العالم أفضل، أين كان الجيل الأول للتسويق "Marketing 1.0" يركّز على المنتج (تصريفه أو بيعه للمستهلك) والجيل الثاني "Marketing 2.0" يركّز على الزبون بإرضائه وجعله وفياً.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: توسع تطبيقات التسويق:

يحاول هذا العنصر تناول تطور وظائف التسويق المطبق في المؤسسة الاقتصادية عموماً، وكذلك التوسع الذي شهده باقتحامه لمختلف المجالات كأسلوب حديث لإدارة الأعمال.

<sup>1</sup> إحسان دهب جلاب، هاشم فوزي دباش العبادي، مرجع سبق ذكره، ص.68.

<sup>2</sup> Philip Kotler et al., 2012, Marketing 3.0 : Produits, Clients, Facteurs Humain, Traduit par Fond Jean Pâques, 1<sup>e</sup> Edition, De Boeck, Belgique, PP..20-21

**أولاً- على المستوى الوظيفي:** يمكن التمييز والفصل حالياً بين وظائف التسويق في ثلاث أجزاء رئيسية وهي:<sup>1</sup>

1- البحوث التسويقية: يغطي هذا الجزء تحليل السوق بكل أبعاده وبشكل مستمر من خلال الاهتمام بدراسة السوق؛ متابعة الوضعية التنافسية؛ رقابة فعالية الأنشطة التسويقية.

2- التسويق الاستراتيجي: يغطي الوظائف التي تسبق الإنتاج، وتتضمن النظرة بعيدة المدى لمختلف الأنشطة التسويقية الهادفة إلى اختيار الأسواق المستهدفة وتحديد التموقع؛ تصميم المنتج وكيفية تحديد السعر؛ اختيار قنوات التوزيع وإعداد استراتيجية الاتصال.

3- التسويق العملي: يخص العمليات التسويقية التي تأتي بعد عملية الإنتاج، وتتضمن النظرة قصيرة الأجل لمختلف الأعمال التسويقية الهادفة أساساً إلى تنفيذ حملات الإشهار والترقية؛ عمل البائعين والتسويق المباشر؛ توزيع المنتجات وتقديم خدمات ما بعد البيع.

**ثانياً- على مستوى التغطية السوقية:** باعتبار التسويق كمنهج تنبؤ المنظمات يسعى لبذل الجهود على مختلف المستويات من أجل التكيف مع التطورات التي تشهدها الأسواق التي تشتد فيها المنافسة أكثر من أجل التأثير الإيجابي، ولكن جهود التكيف والقدرة على التأثير الإيجابي على سلوك جماهيرها تعتمد على تقنيات مختلفة باختلاف إمكانيات المنظمة من جهة والمحيط الذي تنشط فيه من جهة أخرى (اشتداد المنافسة وتطلب المستهلكين)، من خلال تبني استراتيجيات التغطية التي تطورت بتطور محيط المؤسسة، حيث فرضت نفسها في كل حقبة زمنية تتميز بظروف خاصة وهي كالتالي:

1- التسويق الجماهيري "Le marketing de masse": يطلق عليه أيضاً بالتغطية الكلية للسوق، ويعني أن المؤسسة تتوجه لكافة زبائنها بنفس البرنامج التسويقي كون التكيف مع متطلباته ممكناً وخاصة فيما يتعلق بالتعريف بالمنتج وإيصاله عن طريق قنوات قريبة منه، وكان سائداً في بداية انتشار التسويق (الحمسينات) في الاقتصاديات الرأسمالية المتطورة بفضل فروع الشركات الأمريكية، وقد وصل هذا النوع من التسويق إلى الذروة في السبعينات<sup>2</sup> بسبب أزمة البترول في 1973 وانعكاساتها على التضخم، البطالة وانخفاض النمو وهو ما أدى إلى حرب الأسعار. وأفرزت هذه الأزمة ظهور منتجات عامة في المساحات الكبرى وخلق شكل جديد للتوزيع في ألمانيا "Hard discount" والمؤسسات تستثمر أكثر فأكثر في ماركاتها لتفرض نفسها في التوزيع الواسع،<sup>3</sup> وكان التكيف ممكناً مع الأسواق من خلال التقنيات الثلاث الآتية:

- دراسات السوق: انطلاقاً من العينة يتم دراسة تطورات في سلوك وعادات الآلاف وأحياناً الملايين من المستهلكين بطرق علمية دقيقة، ثم يتم تعميمها على المجتمع الذي ستستهدفه كلية؛

- الاتصال الجماهيري: كان لزاماً عليها الاعتماد على وسائل جماهيرية مثل الجرائد، السينما، الراديو والتلفاز من أجل تحقيق أهداف إعلامية وإقناعية، كما تطورت في هذه المرحلة سياسات الماركات التي تدفع المؤسسات أكثر فأكثر للتعريف بمنتجاتها عن طريق الإشهار.

- التوزيع الجماهيري: تم تجسيد ذلك من خلال المحلات الكبرى وكذلك البيع عن طريق المراسلة، يمكن الإشارة إلى أن الاهتمام بتصريف المنتجات بعد أزمة 1929 كانت لديها انعكاسات مباشرة على تطور طرق التوزيع لمحاولة إيصال المنتجات وجعلها أقرب إلى الزبائن وهي فترة إنشاء أول المحلات الشعبية في فرنسا (Monoprix, 1932 / Prisunic, 1931 / Chi prix, 1929).

<sup>1</sup> J. Lendrevie et D. Lindon, 2000, MERCATOR : Théorie et pratique du marketing, 6<sup>e</sup> édition, Dalloz (serie marketing), Paris, PP. 6-10.

<sup>2</sup> Claude Demeure, 2008, Marketing, 6<sup>e</sup> Edition, Dunod, Paris, P.4

<sup>3</sup> Idem,

2- التسويق المستهدف "Le marketing ciblé ou segmenté": اعتُبر تزايد اشتداد المنافسة في نهاية الثمانينات كمنعطف مهم نحو التسويق المستهدف،<sup>1</sup> لأن العديد من المؤسسات كانت تبحث عن التموقع في القطاعات السوقية الواعدة بشكل أقل، ولكن أيضا أقل منافسة خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتخصصة في نشاط محدد، وحتى بالنسبة للمؤسسات الكبيرة التي كانت تقوم بالتغطية الكلية للسوق، أصبحت تراعي الاختلافات في متطلبات الزبائن ولم يعد نفس البرنامج التسويقي مرضيا للجميع ويحقق أهداف المؤسسات. ويمكن تبرير ذلك باشتداد الصراع التنافسي من جهة؛ ومن جهة أخرى، وضعية المستهلك التي أصبحت أفضل بتمتعها بفرص أكثر للاختيار والانتقاد خاصة مع تطور الثقافة الاستهلاكية في الدول المتقدمة، وهو ما أدى بالمؤسسات للجوء إلى تجزئة أسواقها من أجل خدمة كل قطاع سوقي تستهدفه بشكل أفضل بتخصيصه برنامج تسويقي مكيف. إذن الاستهداف يسمح للمؤسسة بتقديم عروض مختلفة باختلاف القطاعات السوقية التي تستهدفها فيما يتعلق بالمنتج والسعر والاتصال والتوزيع، ونشير إلى أن عودة التوازن التدريجي للاقتصاد العالمي مع انخفاض التضخم والبطالة خلال (1985-1995) سمح بالعودة إلى الاهتمام بالجودة وخدمة الزبون عن طريق التسويق المستهدف للأقلية والتسويق الشخصي (الخصوصي).  
3- التسويق الشخصي "Le marketing individualisé": يهدف إلى الإرضاء الأمثل للزبون ويستدعي ذلك معرفته بشكل جيد وتقديم عرض خاص، ويُعتمد هذا النوع أكثر في تسويق المنتجات الفخمة وذات السمعة "Les produits de prestige" وأيضا في التسويق الصناعي وعلى الخصوص عند استهداف ذوي الحسابات الكبيرة (Marketing des grands comptes) أو الطلبات الكبيرة، ولكن يعتبر صعب التطبيق في الأسواق ذات الاستهلاك الواسع.

تطوّر التسويق الشخصي الذي يستهدف كل فرد على حدى في أواخر القرن العشرين،<sup>2</sup> حيث شهدت هذه المرحلة شبه عوامة التسويق بعد انهيار المعسكر الشيوعي وبداية ظهور ملامح الاقتصاد الجديد المرتكز على الانترنت والهاتف النقال والإعلام، كما سجلت هذه الفترة أيضا انفجار المواقع التجارية من خلال "Start up"، وإدراج أكبر المجمعات للتوزيع شيئا فشيئا مواقع عبر الويب لبيع المنتجات، وهو ما يعني أن تنظيم نمط جديد للتوزيع بدأ يرسم منذ تلك الفترة. والعاملان المهمان اللذان ساهما في تطوّر التسويق الخصوصي أو المشخص هما:<sup>3</sup>

- النمو الذي يشهده قطاع الخدمات (لأن الخدمات أكثر تطلبا للاتصال مع الزبون)؛
- تطوّر تقنيات المعلوماتية والاتصالات التي تسمح بتسيير ملفات مهمة خاصة البيانات الشخصية وتسمح أيضا بالاستفادة من الأشكال الجديدة للاتصال التفاعلي.

ويمكن الإشارة إلى أن أشكال التسويق يمكن أن تتوافق ولكن لا تستبدل، ويمكن أن نستدل على ذلك من خلال عرض مثال عن دانون التي تستمر في تطبيق الاتصال والتوزيع الجماهيري، كما تقوم بالتسويق المستهدف بتوجيه منتجات مختلفة لفئات مختلفة من المستهلكين (منتجات للأطفال، الشباب، الفئة التي تعاني السكري والكولسترول) وتستثمر في التسويق الخصوصي بامتلاكها قاعدة معطيات شخصية واتصال شخصي عن طريق الإشهار البريدي.

<sup>1</sup> Idem,

<sup>2</sup> Claude Demeure, op. cit., p.5

<sup>3</sup> Idem,

ثالثا- توسع مجالات تطبيق التسويق: رغم أن التسويق أكثر حداثة إلا أن تطوره كان سريعا خلال القرن العشرين سواء من الناحية النظرية أو توسع مجالات تطبيقه ليشمل اليوم العديد من القطاعات التي تعرف التحرير والانفتاح بدرجات متفاوتة في إطار التوجه الشبه كوني لاقتصاد السوق<sup>1</sup>.

لقد بدأ تطبيق التسويق في المؤسسات الإنتاجية ليشهد اليوم تبنيه من طرف مختلف المنظمات وحتى غير الهادفة للربح تدريجيا، وفي هذا الخصوص تطرّق الأستاذ الباحث كوتلر في عرضه لتطور ميادين تطبيق التسويق إلى ذكر عشر مجالات قامت بتبني هذا التصور أو يعتبرها من المواضيع التي يتم تسويقها (السلع، الخدمات، التظاهرات، عيش تجارب، الأشخاص، الأماكن، الممتلكات، المنظمات غير هادفة للربح، المعلومة والأفكار)<sup>2</sup>. ويمكن أن تندرج معظمها ضمنيا في المجالات الآتية:

**1- المنتجات ذات الاستهلاك الواسع:** كانت بداية تطبيق التسويق في المؤسسات الإنتاجية للسلع الميسرة التي تتميز بالاستهلاك الواسع والمتكرر يوميا (الأغذية والمنظفات وغيرها)، انتشر تبنيه من طرف المؤسسات خلال الخمسينيات لتصبح هذه الأخيرة تمارس أحدث تقنيات التسويق. ثم توسع تطبيق التسويق بعد ذلك ليشمل المنتجات أو السلع المعمّرة (السيارات والسلع الكهرو منزلية والأثاث وغيرها)<sup>3</sup>، وأصبح الاهتمام أكثر بالجودة والصورة بالنسبة لهذا النوع من المنتجات لدرجة أنه حاليا يعتبر تسويق بعض الكماليات التي تتميز بالجودة العالية والصورة الجيدة موضوعا قائما بذاته ويطلق عليه بتسويق المنتجات الكمالية "Marketing de luxe".

**2 - الخدمات للجمهور الواسع:** تتعدّد الأنشطة التي تندرج في قطاع الخدمات وتمثل أكبر نسبة من النشاط الاقتصادي، ولكن ما يميّز هذا القطاع هو تأخره نوعا ما في تطبيق التسويق ومن ميدان لآخر، ويعود السبب من جهة إلى تعدد الأنشطة أو القطاعات التي تتفرّع منه وخصوصيات كل قطاع؛ ومن جهة أخرى، التباين الذي سجّله التحرير لمختلف الأنشطة الخدمية لصالح القطاع الخاص والانفتاح على العالم الخارجي بشكل تدريجي وحذر<sup>4</sup> كالنقل بكل أنماطه البري والجوي والبحري، التوزيع، البنوك والتأمينات، الإطعام والفندقة، كراء السيارات، الصيانة والإصلاح، الأمن والنظافة، المهن الحرة كالمحاسب الخبير، المحاماة، الطب والاستشارة. والتي كانت محترمة من قبل القطاع العمومي وخاصة مع تسجيل تدهور الاستثمار العام لصالح الاستثمار الخاص في مختلف الدول وحتى المتقدمة منذ نهاية الستينات وبداية السبعينيات<sup>5</sup>، وهو ما هيا المناخ المناسب لتبني التسويق بخلق جوّ تنافسي بين المؤسسات الخدمية. وتكمن أهم الخصائص التي تميّز الخدمات وتؤثر على تنفيذ المنهج التسويقي في عدم قابليتها للتخزين وأنها تستدعي الاتصال المباشر مع الزبون ومشاركته الفعالة، وهذا ما يجعل الموظفين فاعلين أساسيين في الاتصال وخلق الصورة عن المؤسسة وانعكاس ذلك مباشرة على جودة الخدمة.

**3 - منتجات وخدمات للزبون الصناعي:** تتضمن كل المنتجات والخدمات التي تستهدف الزبون الصناعي سواء في القطاع العمومي أو الخاص وكذلك الإدارات والجماعات الإقليمية، تميّز هذه المنتجات والخدمات الصناعية بالتنوع الكبير: مواد أولية، تجهيزات، مواد نصف مصنعة، مستلزمات المكاتب و سلع استهلاكية وخدمات مثل الصيانة، الإطعام، التوريد، الاستشارة، الإشهار،... إلخ. سجل هذا القطاع أيضا تأخرا في تبني التسويق<sup>6</sup>، والذي تزامن مع ظهور التسويق المستهدف وتطوره في نهاية

<sup>1</sup> Marine Le Gall-Ely, 2003, Marketing public: Comment tirer parti de la démarche marketing pour satisfaire les usagers sous contrainte d'intérêt général ?, Edition Découverte, France, P.5.

<sup>2</sup> Philip Kotler and al., marketing management, Op. cit., PP.6-9

<sup>3</sup> Marine Le Gall-Ely, Op. cit., P.5

<sup>4</sup> Nathalie Prime ; Op. cit., P.48

<sup>5</sup> Robert Reich, Op. cit, P.240

<sup>6</sup> Marine Le Gall-Ely, Op. cit., P.5

السبعينيات وفترة الثمانينات، وأصبح التسويق الصناعي مطبقا وبشكل واسع جنبا إلى جنب مع التسويق الموجه للزبون النهائي، ولعل سبب هذا التوسع يعود إلى تعدد المتعاملين الاقتصاديين وبأحجام متباينة مع تعدد احتياجاتهم للسلع والخدمات لمزاولة أنشطتهم وبالتالي اعتباره قطاعا واعدا، كما أنه يتميز بخصوصيات مرتبطة بقدراته وطبيعة نشاطه وهيكله السوق الذي ينشط فيه، وهو ما يؤكد أن التسويق الصناعي أصبح موضوعا مستقلا بحد ذاته.

**4 - الأشخاص والأحزاب السياسية:** إن دمجهما في نفس العنصر يرجع لكونهما يشتركان في صفة الترشح، فالشخص لديه طموح الوصول إلى إبرام أفضل صفقة عمل سواء كان بسيطا أو ذا شهرة أو خبرة في مجال محدد، أي أننا لا يمكن تجاهل تزايد أهمية تسويق الخبرات بالنسبة للكثير من الإطارات على أساس سيرتهم الذاتية وأيضا الفنانين والمخرجين السينمائيين والرياضيين وغيرهم للظفر بأفضل الفرص المتاحة؛ ونفس الشيء بالنسبة للأحزاب السياسية، فهي تحاول تسويق برامجها السياسية للفوز بالأصوات عند الاقتراع بالاعتماد على تقنيات الاتصال الحديثة التي أثبتت جدواها في تفوق "أوباما" مثلا في الرئاسيات الأمريكية، كما تسعى لتحقيق الرضى أثناء القيام بمختلف المهام والوفاء بالوعد الذي من شأنه أن يسمح بتجديد العهدة وأيضا استقطاب الكفاءات للانخراط وتدعيم أيضا الحزب.

**5 - الخدمات غير التجارية:** لم تستطع المنظمات التي تنشط في هذا المجال تبني التصور التسويقي إلا حديثا، أين برز هذا الأخير تدريجيا في مختلف المنظمات العمومية والاجتماعية دون أن ننسى الإدارات التي تقدم خدمات عمومية،<sup>1</sup> فعلى سبيل المثال، اضطرت المنظمات الخيرية والدينية إلى استخدام أدوات التسويق لمحاولة تغيير أو تعديل اتجاهات الجمهور (منظمات ضد الإدمان والتدخين) بالبحث عن الطرق والتقنيات التي تؤدي إلى تقبل المجتمع المستهدف لفكرة ما أو تحقيق المصلحة العامة للمجتمع عن طريق الاستعانة بالأساليب المقنعة بدل الإكراهية<sup>2</sup>، تبرر الجهود التي تبذل من طرف هذه المنظمات حسب نفس المرجعين بالسعي إلى التمتع بسمعة قوية وإيجابية أمام الجمهور من أجل تدعيمها والحفاظ أو زيادة المنخرطين فيها، وتسهر على إعداد برامج تحسين الصورة لجذب أكبر عدد من المدعين بالمال أو الجهد.

**6 - الأقاليم:** ممثلة بالسلطات العمومية والمنظمات الإقليمية والفاعلين الآخرين من القطاعين العام والخاص، قامت بتبني التصور التسويقي الذي أصبح ضروريا رغم تأخره بالمقارنة مع الميادين الأخرى والهادفة إلى تدعيم الجاذبية من خلال تحسين تقديم الخدمات العمومية للزبائن باختلاف طبيعتهم (كمستثمرين، سياح، مقيمين وغيرهم) بشكل مرضٍ وأيضا السعي لتحقيق الرفاهية الاجتماعية كوسيلة للحفاظ على الممثلين المنتخبين أو ترقيتهم لمهام أعلى. ما ساعد على لجوء الجماعات الإقليمية لتبني التسويق أنها أصبحت اليوم تطمح لاستضافة مختلف العوامل والأنشطة المتنقلة داخليا ودوليا، والتي تتميز بالندرة مقارنة بالعروض المتعلقة بالاستعداد لاستضافة هذه الأخيرة في سوق تنافسي أكثر فأكثر، أين أصبح الحصول على نصيب من مختلف هذه العوامل المتنقلة والأنشطة الاستثمارية كححص سوقية يتطلب أدوات وتقنيات تسويقية مكيفة مع خصوصية الإقليم، وهذا ما سنتطرق إليه في باقي عناصر البحث بالتفصيل.

<sup>1</sup> Ibid, P.6

<sup>2</sup> Marc-Urbain Proulx et Dominic Tremblay, Op. cit., P.241; Marine Le Gall-Ely, Op. cit., PP.5-6.

## المطلب الثاني: التطور التاريخي لمصطلح ومفهوم التسويق الإقليمي

إن ترويج الأقاليم ليس بظاهرة جديدة وإنما محاولة إسقاط أو تكييف تقنيات التسويق على الأقاليم هو ما يعتبر كظاهرة جديدة،<sup>1</sup> لذلك يمكن تحديد ثلاث مراحل رئيسية في تطور النظم الحضرية والاقليمية التي كانت تمارس فيها جهود بيع الأقاليم أو تسويقها بشكل واضح.

## الفرع الأول: مرحلة التوجه البيعي للأقاليم أو الأماكن

تعود جذور جهود ترويج "بيع الأماكن" إلى نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 بالولايات المتحدة الأمريكية\*، حيث كان لهذه الجهود الدور المحوري في اعمار المناطق الحدودية للغرب الأمريكي باستخدام الوكالات الحكومية وشركات العقارات وشركات السكك الحديدية آنذاك للإعلانات المكثفة والأساليب المغرية التي لم يسبق لها مثيل لجذب المزارعين والسكان إلى أقصى الغرب<sup>2</sup>، مع الإشارة إلى أن ما ميّز هذه المرحلة هو أن عملية اعمار الأرض التي كانت شاغرة نسبياً والمرّوج لها بشكل قوي صاحبه ترقية المدن التي نتجت عن هذا الاعداد الأولي لضمان الاستقرار في هذه المنطقة للمقيمين.

توسّعت فيما بعد أبعاد بيع الأماكن مع التنوع الوظيفي الحضري في اطار النظم الحضرية الناضجة لتشمل بيع المنتجعات السياحية ثم الضواحي السكنية بصفة منتشرة جغرافياً مع المتابعة المكثفة في أوروبا وشمال أمريكا، وأخيراً المدينة الصناعية كنمط مختلف عمّا سبق مع وجود الكثير من الحوافز مع أن هذا النوع كان هامشياً في كندا والولايات المتحدة الأمريكية وفي بريطانيا بالنسبة للمناطق التي تعاني صعوبات خلال الكساد<sup>3</sup>، فعلى سبيل المثال تم انشاء عام 1924 لجنة في اقليم أتلانتا من قبل غرفة التجارة "Forward Atlanta Commission" لتكثف بجذب المستثمرين الصناعيين من الشمال نحو الجنوب الأكثر تركيزاً على الزراعة.<sup>4</sup> وهو ما يدل على سبق الأمريكي في هذه الممارسات على مستوى المناطق والمدن مقارنة بباقي العالم.

## الفرع الثاني: مرحلة التوجه التسويقي للأقاليم

يعتبر الباحث أهاروني "A. Aharoni" أول من ربط بشكل مباشر تسويق الأماكن بالاستثمار الأجنبي المباشر في مقال تم نشره تحت عنوان "How to market a country"<sup>5</sup>، حيث أكّد هذا الباحث على أن حكومات الدول النامية تفضّل على العموم الإعفاءات الضريبية كوسيلة لجلب المستثمرين الأجانب، غير أن ذلك الاتجاه لا يعمل في الواقع إلا على إقصاء الموارد التي يمكنها أن تسمح بتكوين برنامج تسويقي مدرك لهذه الأخيرة.

قام نفس الباحث باقتراح مخطط يرتكز على عنصرين هامين وهما خلق صورة جيدة عن البلد ومساعدة الحكومات المستثمرين الأجانب باقتراحها لهم مشاريع ملموسة وواقعية، وقد لقي هذا المقال بعد 30 سنة من نشره صدى من طرف خبراء الأمم المتحدة للتجارة والتنمية والبنك العالمي، استناداً إلى ما جاء في تقريرهما عام 1995 فيما يتعلق بالتحفيزات الجبائية<sup>6</sup>، أين حثّ هؤلاء الخبراء الدول النامية الأخذ بالحذر والحذرة أكثر في جميع أنواع الإعفاءات الضريبية والتحفيزات المالية لجلب

<sup>1</sup> Marc-Urbain Proulx et Dominic Tremblay, Op. cit. , P.241

\* تم الاعلان عن بيع الأماكن عن طريق الكلمة المطبوعة عبر وسائط الاعلام الجديدة: منشورات، الكتيبات، الملصقات والجرائد التي كان المزارعين يتابعونها في 1881 بشيكاغو .

<sup>2</sup> Stephen V. Ward, 1998, Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850–2000, Edition Alexandrine Press, Oxford, P.8

<sup>3</sup> Idem,

<sup>4</sup> Benoit Meyronin, 2012, le marketing territorial, Edition Vuibert, France, P.55

<sup>5</sup> Nadir Krim, 1997, Stratégies d'attractivité des investissements étrangers et marketing territorial, gestion et entreprise, N°1, P.29

<sup>6</sup> Idem,

المستثمرين، والجدير بالاهتمام في هذا المقال بالنسبة للمقترحات الخاصة بكيفية تسويق البلد هو أن الفكرة تؤكد على أن الإعفاءات الضريبية لا تكفي لترويج أو ترقية الإقليم أمام المستثمرين ولا تعبر عن النظرة البعيدة المدى لتعزيز جاذبيته.

مع ذلك فإن ظهور التسويق الإقليمي كمصطلح في الأدبيات العلمية يرجع أساسا إلى السبعينات بفضل أعمال الباحث "Michel Weiviorka" في 1975<sup>1</sup>، مع الإشارة إلى أن المؤلف الشهير في مجال التسويق "كوتلر" كرس قبل ذلك فقط حوالي صفحتين في كتابه المعنون "إدارة أعمال التسويق، 1973" لتناول موضوع تسويق الأماكن وأشار إلى التمييز بين خمس أنواع من تسويق الأماكن دون شرحها وهي:<sup>2</sup>

- تسويق المنزل "Marketing de domicile"؛

- تسويق الأصول أو الممتلكات العقارية "Marketing des biens fonciers"؛

- تسويق المحلات الصناعية والتجارية "Marketing des locaux industriels et commerciaux"؛

- تسويق الدول "Marketing des nations".

وبالتالي كانت عدد المقالات المنشورة حول الموضوع في أواخر السبعينات محدودة جدا (Saïas, 1975; Michel Weiviorka, 1979) والتطورات التي شهدتها التسويق الاقليمي في هذه الفترة ركزت في مجملها على طبيعة العلاقات التي ينبغي خلقها بين مقدمي الخدمات العمومية محليا والمواطنين الذين يعتبرون عملاء وأيضا الترويج الاقليمي<sup>3</sup>. وترجم ذلك ميدانيا بالإنتاج الضخم للصور الاعلانية عن الأقاليم وكثرة الشعارات وعمليات التقليد، تمحورت معظم هذه الشعارات حول المستقبل والنهضة بالنسبة للعديد من المناطق<sup>4</sup>.

انطلاقا من الثمانينيات، بدأ توسع وانتشار الدراسات والمنشورات حول المسألة بشكل متزايد من طرف العديد من المؤلفين لإثراء الفكر من خلال معالجة العديد من الانشغالات المتعلقة بكيفية تطبيق التسويق على الاقليم وكذلك محاولات النمذجة من طرف البعض الآخر (Ashworth and David Harvey, 1989; Beyond, 1989; Bailey, 1980; Voogd, 1990; Philip Kotler, 1993; Kearns and Philo, 1993)<sup>5</sup>، مما أدى إلى تسجيل هذا الحقل الجديد تطورات مهمة في الجانب النظري والتطبيقي لارتباطه بالانشغالات الهامة لمختلف الفاعلين بالأقاليم آنذاك وإلى يومنا، حيث لم يعد يتعلق ذلك فقط بترويج أو بيع الإقليم وإنما أيضا الحرص على الحفاظ وتطوير مزاياه التنافسية وقدراته بشكل دائم. علاوة على ذلك ارتبط التسويق الإقليمي بشكل كبير بالتنمية الحضرية منذ الثمانينيات<sup>6</sup>، وهذا ما يدل على الاهتمام بتطوير القدرات على مستوى مختلف الوحدات أو الكيانات الاقليمية وبشكل أساسي المدن لاستقطاب العديد من الفئات المستهدفة ومواجهة مشكلة النزوح الريفي وغيرها في ظل التحولات التي برزت في هذه المرحلة، والتي شجعت تطور التسويق الاقليمي بسبب زيادة الانفتاح والمنافسة بين الأقاليم في اطار العولمة والتوجه نحو اللامركزية في المسائل المتعلقة بإدارة الأقاليم والسعي لتحقيق أهداف التنمية.

<sup>1</sup> Djahida Guerbouh, 2013, « Contribution du marketing territorial au développement local: quel rôle pour la communication territoriale ?Une application aux communes de Bejaia et d'El-Kseur(Algérie)», Dialogue Euro-Méditerranéen de Management Public-MED 6 «Culture pour le changement, changements par la Culture», Marseille, P.7

<sup>2</sup> Nadir Krim, Op.cit., P.29

<sup>3</sup> Ibrahima Diallo, Op. cit., P.14

<sup>4</sup> Maëva Chanoux et Sarah Serval, 2011, « Etat des lieux et perspectives du marketing urbain : Une approche par la littérature », Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale (Laboratoire CERGAM), P.5

<sup>5</sup> Stephen V. Ward, Op. cit., P.2

<sup>6</sup> Maëva Chanoux et Sarah Serval, Op. cit., P.5



وكان الكتاب الذي نشره المؤلفان "Ashworth" و "Voogd" عام 1990\* له الفضل في الإلمام بالمعنى أو التصور الحقيقي لهذا المصطلح الحديث<sup>1</sup>، حيث تعرض المؤلفان للمزيج التسويقي الاقليمي الذي يكتسي تحديده أهمية بالغة في الربط بين مختلف التدابير التسويقية اللازمة لتحقيق الاستراتيجية المطلوبة (بالإشارة أساسا إلى المدينة كوحدة إقليمية)<sup>2</sup>، حيث تم تكييف المكونات الأربعة للمزيج التسويقي وإعادة تشكيلها حسب خصوصيات الاقليم وأصبح المزيج الاقليمي يأخذ بمختلف الأبعاد التاريخية، الثقافية، الاقتصادية، السياسية والبعد الخاص بالرأي العام (Ashworth et Voogd, 1990; Kotler et al., 1993; Gerard) (Valerie, 1995, 1998)<sup>3</sup>. واعتبر التسويق من طرف هؤلاء كأسلوب يمكن أن يعزز مزايا الاقليم وجعله تنافسيا وجذابا من خلال البحث عن التمويع مقارنة بالمنافسين، وبالتالي بداية الانتقال من البعد الترويجي إلى البعد الاستراتيجي للتسويق الاقليمي، كان ذلك بالموازاة مع المكانة التي يكتسيها التسويق الاقليمي في الادارة الاقليمية، حيث اعترف الكثير من المؤلفين أن التسويق الاقليمي كأداة لخدمة التخطيط الاستراتيجي للأقاليم.

ومع مرور الوقت، مكّنت التطورات في العروض الإقليمية والرسائل الإشهارية والملتقيات حول الموضوع من إحداث تغيرات ثقافية محلية وعالمية تطورت حسب حاجات مختلف القطاعات الناشئة<sup>4</sup>، والأهم من ذلك هو الاهتمام المتزايد بوضع منهج التسويق عبر مجموعة واسعة من المنشورات الحديثة المتعلقة بالتجديد الحضري بحثا عن مصادر جديدة للثروة كأولوية السياسة العامة من جهة؛ ومن جهة أخرى، تجاوز مشكلة النقص في الأسس النظرية في المجال لاستكمال الاستراتيجية التسويقية للإقليم رغم كثرة الأدبيات التي تناولها، بمحاولة التعمق في القضايا التي تبحث في تفادي الممارسة السطحية باستنساخ التسويق المطبق على المؤسسة دون التقيّد أو مراعاة الخصوصيات التي يتميز بها الاقليم من حيث مكّوناته وكيفية تنظيمه وتمويله وغير ذلك.

### الفرع الثالث: مرحلة تطور نهج التسويق الاستراتيجي الاقليمي وتسيير علامة الاقليم (البلدان والمدن)

استمرت البحوث والدراسات التي يتم نشرها حول الموضوع في الألفية الثالثة، مؤكدة زيادة الاهتمام بالتسويق الاقليمي من قبل المؤلفين والمنظمات الاقليمية التي تبحث عن التميّز أكثر لأقاليمها والوصول إلى المرتبة الدولية وتحقيق أفضل حصة من تدفقات العوامل والأنشطة المتنقلة التي تستهدفها في سوق تنافسي أكثر فأكثر، وتمحورت أهم البحوث والتطورات في المجال حول المنهج التسويقي ومختلف الطرق والأدوات التي يمكن اعتمادها أو تكييفها مع خصوصية الاقليم للتمكن من التخطيط واعداد استراتيجية تسويقية للإقليم مثل طرق التشخيص، تكييف مفاهيم التجزئة، الاستهداف والتموقع لإعداد استراتيجية التسويق الاقليمي (H. Brossard, 1997; V. Gollain, 2008, 2015; F. Hatem, 2007; C. Chamard, 2014; W. Batat, 2016). وقد سجّل انتشار الممارسات المتعلقة بالمنهج الاستراتيجي التسويقي في الدول المتقدمة والدول النامية على السواء وزيادة تخصيص الموارد المادية لذلك مع تباين فعاليتها، حيث يقدر متوسط الانفاق في أوروبا لكل مدينة بـ 400000€ على الأنشطة التسويقية مع التباين أو الاختلاف من 130000 إلى 10 مليون<sup>5</sup> (تنفق مثلا برلين أكثر من 5 ملايين€ سنويا وسنغافورا 33 مليون دولار)، بينما خصّصت كازا بلانكا المغربية عام 2016 ميزانية تقدر بـ 336 مليون درهم لتسويق العاصمة الاقتصادية

\* Selling the City : marketing approaches in public section planning

<sup>1</sup> Djahida Guerbouh, Op. cit., P.7

<sup>2</sup> Michalis Kavaratzis, 2004, « From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands.», Place Branding Vol. 1, Henry Stewart Publications, P.60

<sup>3</sup> Maëva Chanoux et Sarah Serval, Op. cit., P.6

<sup>4</sup> Stephen V. Ward, op. cit., P.8

<sup>5</sup> Bjorn P. Jacobsen, 2009, "Investor-based place brand equity: a theoretical framework, Journal of Place Management and Development", Vol. 2, No. 1, PP. 70-84

للمغرب إلى غاية 2020.<sup>1</sup> كما سجلنا خلال هذه الفترة بداية الحديث عن مصطلح علامة المدينة أو البلد وأيضاً انتشار ممارسات أو ظاهرة تبنّيها من طرف مختلف البلدان والمدن بشكل أكثر عبر العالم وبشكل سريع، حيث تم تسجيل انتقال اهتمام المدن في مرحلة ما بعد الحداثة إلى إدارة الدلالات والمعاني التمثيلية للمدينة<sup>2</sup>، وهي العوامل التي شجعت الباحثين للانتقال من مناقشة تسويق المدن إلى مناقشة علامة المدينة كقضية جديدة مع ادراج الاقليم كعنصر مهم في التسويق الاقليمي وبمفهوم أوسع بالتحوّل من الاهتمام به كمكان بسيط للإنتاج (خلق الثروات) إلى مكان للاستهلاك (استقطاب الثروات) والذي لم يعد كمعطى وإنما بناءً<sup>3</sup>، في هذا الاطار نشير أنه تم احصاء 1172 بحثاً تم نشره بين 1976 و 2016 في 98 مجلة مختلفة حول الموضوع والطرق المستعملة والمنهج المعتمد<sup>4</sup>، ولكن أكّدت الاحصائيات المسجلة أن التركيز على البحوث حول علامة المكان (كدولة أو مدينة) تأتي في الصدارة منذ 2007 مقارنة بالبحوث حول التسويق الاقليمي بشكل عام إلى يومنا.

يمكن تفسير هذا التحول بظهور مفاهيم تسويقية جديدة أكثر أهمية تماشى مع مرحلة ما بعد الحداثة مثل إدارة علامة الشركة وتسويق الشركة (corporate-level marketing) بمراعاة تساعد أهمية الصورة والهوية والأساليب الاتصالية للشركة بدل التركيز على المزيج التسويقي كمفهوم تقليدي، حيث أشار العديد من المستشارين حول العلامات والاتصالات في بداية التسعينات إلى ضرورة تعميم وجهة نظر التسويق للعلامة لتشمل الخصائص أو السمات التنظيمية للشركة والتحوّل في التركيز من كمال العلامة للمنتج أو الخدمة إلى المنظمة والناس وراء العلامة (Knox & Bicherton, 2003)<sup>5</sup>، كما شهد النصف الأخير من التسعينات موجة من الكتابات حول علامة الشركات واستولى هذا الفكر على مخيّلة الأكاديميين والمهنيين منذ ذلك الحين واعتبر المؤلف (Aker, 96) حسب نفس المرجع أن العلامة بالنسبة للتسويق المعاصر أمر مركزي، لأنها تدمج جميع العناصر الاستراتيجية في صيغة واحدة ويستمد برنامج التسويق بالكامل والأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات من تموقع العلامة.

في هذا السياق أشار الباحثين (Kotler et al., 1999 ; Balmer & Gray, 2003) إلى أن مفهوم العلامة المطوّز على مستوى الشركة كان الأكثر ملائمة لتطبيقه على المدينة، ويوفر نقطة انطلاق جيدة لتسويق المدن وتحقيق أهداف الصورة والتميز من خلال الهوية الخاصة<sup>6</sup>؛ أما بالنسبة للمؤلفين (Firat & Venkatesh, 1993, 246) فاعتبرا حسب نفس المرجعين أن تسويق المدن في مرحلة ما بعد الحداثة هو ممارسة واعية للتخطيط والإدارة لمختلف الدلالات والمعاني التمثيلية للمدينة، حيث أن الهدف من تسويق المدينة ليس المدينة بحد ذاتها وإنما صورتها كنتيجة لمختلف الرسائل وتعددتها وتكون غالباً متعارضة والتي يتم ارسالها من قبل المدينة وتشكل في ذهن كل فرد يستقبل هذه الرسائل على حدى. ولكن لوحظ وجود فجوة واضحة بين تطور الأدبيات التسويقية حول علامة الاقليم وتطور ممارستها أو تبنّيها عبر مختلف البلدان والمدن في الميدان، والسبب يعود عادة إلى أن التسويق قبل كل شيء يعكس الحالة الذهنية التي يجب أن يتصف بها المسيرون في مختلف المجالات التي ينشطون فيها من خلال الوعي والفضول والابداع والاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة دون تجاهل انتشار السلوكيات المقلّدة في حالة نجاح

<sup>1</sup> Casablanca se dote d'une marque territoriale, La Tribune : Economie Et Finance, 24/10/2016, sur le site : <https://int.ma/casablanca-se-dote-dune-marque-territoriale/> , consulté le 20/09/2017

<sup>2</sup> Michalis Kavaratzis, Op. cit., P.60

<sup>3</sup> Maëva Chanoux et Sarah Serval, Op. cit., P.8

<sup>4</sup> Renaud Vuignier, 2016, « Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique », Working paper de l'IDHEAP, Unité Management public et marketing, Université de Lausanne, P.4

<sup>5</sup> Michalis Kavaratzis, Op. cit., PP.63-65

<sup>6</sup> Ibid, PP.65-66;

Michalis Kavaratzis & G. J. Ashworth, 2005, "City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?", Published by the Royal Dutch Geographical Society KNAG, P.511

بعض الممارسات التي يبادر بها الأوائل. من أمثلة هذه العلامات للأماكن نذكر "I love NY"، "I Amsterdam"، "ONLYLYON"، "COPENHAGEN Open for you"، "Sangapore passion made possible" وغيرها.

### المطلب الثالث: ماهية التسويق الإقليمي

نحاول في هذا المطلب عرض مختلف التعاريف التي أعطيت للتسويق الاقليمي والمبادئ التي ينبغي مراعاتها لنجاح مهمة تسويق أي اقليم بغض النظر عن حجمه؛ بعدها نُعرج على أهدافه ووظائفه.

### الفرع الأول: تعريف ومبادئ التسويق الإقليمي

باعتبار التسويق الاقليمي موضوعا حديثا نسبيا، نحاول التعرف على الجوانب التي ركّز عليها مختلف الباحثين في التعاريف التي قدّموها حول المصطلح ومدى تقاربها، ونتناول أيضا مبادئه كمجال تطبيق ينظر إليه أنه مختلف تماما عن المؤسسة.

**أولاً- تعريف التسويق الإقليمي:** ساهم العديد من الباحثين المتخصصين في المجال بتقديم تعاريف للتسويق الإقليمي، يتم التعرض في هذا العنصر لأهمها مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات التي شهدتها مفهوم التسويق الإقليمي عبر الزمن.

1- نبدأ بالتعريف الذي قدّمه كوتلر الذي يعتبر أب التسويق في كتابه "إدارة أعمال التسويق" سنة 1973 فيعتبره " مجموعة النشاطات التي تعمل على تعديل أو تغيير السلوكيات بالنسبة إلى الأماكن."<sup>1</sup> ما يميّز هذا التعريف هو التوجه نحو زبائن الاقليم من خلال مختلف الأنشطة التسويقية الهادفة لتغيير أو تعديل سلوكياتهم تجاه الأماكن، ولكن قام نفس الباحث باقتراح بعد 20 عاما مقارنة جديدة متمثلة في التسويق الاستراتيجي للأماكن (Strategic place marketing) من أجل تطوير المواقع، المدن، المناطق والدول، حيث يرى آنذاك أن تحديّ تسويق الأماكن يكمن في تدعيم إمكانيات المناطق والجماعات المحلية للقادرة على التكيف مع التغيرات الحاصلة في سوق الأماكن واستغلال الفرص للحفاظ على حيويتها<sup>2</sup>. بينت هذه المقاربة الاهتمام بالنظرة البعيدة المدى لدى المسؤولين عن تطوير الأقاليم من خلال التكيف مع التغيرات الحاصلة في سوق الأماكن من أجل تطوير قدرات الإقليم وجعله أكثر حيوية.

2- كما ساهم كل من تكيسي وفالا في تقديم تعريف تسويق المدن على أنه: "جميع الجهود والأعمال الفردية والجماعية من أجل جلب النشاطات الجديدة إلى إقليمهم والسماح بتطوير المؤسسات التي تمارس نشاطاتها محليا والترقية بشكل شامل لصورة الاقليم"<sup>3</sup> وقد أشار الباحثان في تعريفهما إلى نقاط هامة وهي:

- ضرورة تضافر جهود الجميع في الإقليم؛

- الاهتمام باستقطاب النشاطات الجديدة إلى إقليم معين وتطوير أيضا المؤسسات المتواجدة محليا؛

- ترقية صورة الإقليم (وهي النقطة التي أشار إليها كل من أهاروني وكوتلر من قبل).

3- أما بالنسبة إلى الباحث جرار فالري\* الذي يعتبر من المتخصصين والمساهمين في الأبحاث الخاصة بالتسويق الإقليمي فيرى أن: " التسويق الإقليمي عبارة عن مجموعة من التقنيات التي تقوم بمباشرة تنفيذها الجماعات والمنظمات الإقليمية عبر مراحل تخطيط مشروع التنمية الاقتصادية، السياحية، الحضرية، الاجتماعية، الثقافية والهوية".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Nadir Krim, Op. cit., P.31

<sup>2</sup> Idem,

<sup>3</sup> L. Texier et J.P. Vala, 1992, Le marketing territorial et ses enjeux, Revue Française de gestion, P.49.

\* Responsable du Master 2 Marketing territorial, Université Lyon3

<sup>4</sup> Gerard Valerie, 1997, Vers une définition du marketing territorial, Actes de l'Association Française du marketing, Volume13, Tome 2, Toulouse.

من خلال ما سبق، تتضح نظرة الباحث إلى التسويق الإقليمي على أنه أسلوب تسيير للمشروع الإقليمي على المدى الطويل أو بعبارة أخرى أسلوب تخطيط لاستراتيجية تنمية الإقليم المعني في مختلف المجالات الاقتصادية والسياحية والاجتماعية وحتى الهوية بقيادة الجماعات والمنظمات الإقليمية عن طريق استعمال مختلف التقنيات عبر مراحل تنفيذ المشروع.

4- بالنسبة لـ "Vincent Gollain"، فيعرّف التسويق الإقليمي أنه: "عبارة عن جهود جماعية لثمين الأقاليم في الأسواق التنافسية للتأثير الإيجابي في سلوك جمهورهم بالعرض الذي يمكن إدراكهم له بشكل دائم وأفضل من المنافسين، بقيادة وكالات التنمية أو الترقية الإقليمية لهذا العمل لصالح السلطات العمومية والفاعلين العموميين والخواص"<sup>1</sup>. أهم ما أضافه الباحث في هذا التعريف هو إسناد مهام جهود ثمين الأقاليم في ظل المنافسة لوكالات متخصصة بالشكل الذي يحقق الأهداف التي ترضي السلطات العمومية والفاعلين سواء العموميين أو الخواص، كما تعرض بشكل ضمني لأهمية اكتساب التموقع الجيد من خلال العرض المدرك بشكل متميز والدائم مقارنة بالمنافسين.

5- وأخيرا نعرض تعريف "Fabrice Hatem" الذي يعتبره: "الأسلوب الذي يهدف إلى تحسين الحصة السوقية لإقليم معين فيما يخص مختلف التدفقات الدولية (التجارية، الاستثمارية، السياحية والمهارات)، وحثّ من أجل ذلك الفاعلين في الخارج لتكوين علاقات تجارية مع الفاعلين المتواجدين في الإقليم على الخصوص، وليس فقط بالتواجد فيه فعليا"<sup>2</sup>. قد ركّز هذا التعريف على الهدفين الأساسيين من أسلوب التسويق الإقليمي وهما أهمية تحسين الحصة السوقية للإقليم من التدفقات الدولية من جهة؛ ومن جهة أخرى، أهمية تكوين العلاقات بين الفاعلين داخل الإقليم وخارج الإقليم، حيث لا ينبغي حصر جهود الإقليم في تشجيع استقطاب الاستثمارات إلى داخل الإقليم فقط، وإنما أيضا من المهم تكوين وتطوير العلاقات بين الفاعلين المحليين والفاعلين في العالم الخارجي؛ الذي من شأنه أن يدفع عملية التنمية المحلية سواءً تعلق الأمر بالعلاقات التجارية وتبادل المعارف وغيرها.

ثانيا- **مبادئ التسويق الاقليمي**: إن الاختلافات الموجودة بين المؤسسة والاقليم تبرّر عدم اللجوء إلى نقل مفاهيم وطرق التسويق المطبق على المؤسسة (المعرفة التسويقية في المجال التقليدي) وتطبيقها على الاقليم كمجال حديث دون حذر بمراعاة خصوصياته، وقد تعرّض "Vincent Gollain"<sup>3</sup> إلى المبادئ الثمانية التي يركز عليها التسويق الاقليمي وينبغي احترامها من أجل تطبيقه بنجاح، مع الإشارة إلى تعرّض الباحثين الآخرين إليها ضمنا أو بشكل صريح دون الالمام بها، نذكرها كما يلي:

1 - **ضرورة التمييز (أو عدم الخلط) بين التسويق الاقليمي والتسويق المطبق على المؤسسة**: تطرق أيضا في هذا الخصوص "H. Brossard" و" F. Hatem"<sup>4</sup> إلى أهمية مراعاة الاختلاف الكبير المتعلق بدرجة التحكم في العرض بين المؤسسة والاقليم، فالمؤسسة بإمكانها أن تراقب وتتحكم بشكل كلي على عرضها للمنتجات والخدمات انطلاقا من جهازها الانتاجي والتسويقي مثلا؛ عكس المسؤولين عن العرض الاقليمي الذين لا يتحكمون إلا على جزء (وفي معظم الاحيان على جزء هامشي) من العرض الاقليمي، كون أن هذا الأخير يجمع ما بين ما يُعرض بشكل ملموس أو غير ملموس ويتدخل مختلف الفاعلين العموميين أو الخواص أو بشكل مشترك، وهو ما يستدعي العمل أكثر في اطار جماعي منسق. والفرق الآخر المهم أن المؤسسة

<sup>1</sup> Vincent Gollain, le marketing territorial : le comprendre et l'employer pour développer son attractivité, publié en Mai 2017(en lecture), consulté le 15/09/2017 sur : <https://www.slideshare.net/vincentgollain/le-marketing-territorial-le-comprendre-et-lemployer-pour-dveopper-son-attractivite?ref=http://www.marketing-territorial.org/2017/0>

<sup>2</sup> Fabrice Hatem, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques, Op. cit., P.43

<sup>3</sup> Vincent Gollain, Réussir son marketing en 9 étapes, Op. cit., PP.5-11

<sup>4</sup> Hubert Brossard, 1997, marketing d'une région et implantation des investissements internationaux, Edition Economica, Paris, P.37-40

F. Hatem, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques, Op. cit., P38-41

تبيع المنتجات والخدمات التي تملكها، في حين أن المسؤول عن العرض الاقليمي يقترح منتجا اقليميا لا يتحكم فيه إلا جزئيا، والذي يكون مصحوبا بالخدمات المجانية أو مدعومة بشكل كبير؛ بمعنى أن الفاعلين في الاقليم يبحثون عن وضع في متناول المستثمر امكانيات القيام بالأعمال في ظروف مريحة ومرجحة من خلال تقديم عرض مقنع.

**2 - تحديد النطاق الجغرافي الملائم "الوجهة":** وهو ما تعرّض له أيضا "Benoît Meyronin"<sup>1</sup>، حيث يعتبر تحديد النطاق الجغرافي الأكثر انسجاما وترابطا من الناحية الاقتصادية ضروريا كوجهة للمستثمرين أو المستهدفين بشكل عام من أجل تخصيصه للقيام بأنشطة التسويق الاقليمي بشكل مكيف مع المستهدفين؛ فالتسويق الإقليمي يمنح وجهة مكيفة للزبون وليس مجرد وحدة إدارية، لذا يجب أن تتحدّث سياسات الاتصال الإقليمي على الإقليم الاقتصادي الذي قد يتجاوز النطاق الجغرافي الخاص بتدخل هيئته في الوجهة الملائمة (وخاصة بالنسبة للمشاريع الكبرى المتعلقة بالتنمية الاقتصادية كالبنى التحتية)، وبالتالي يتم الاعتماد على انشاء هيئة تنشيط في اطار النطاق الاقتصادي الملائم أو تدعيم التنسيق بين عمل الوكالات التي تنتمي إلى نفس الوجهة لترقيتها. وفي هذا الشأن تم تسويق ليل الفرنسية على المستوى الدولي في نطاق أوسع بإطلاق تسمية "Paris Region" عام 2001 بهدف رغبة ممثلي المنطقة بتحسين توقعها ومرئيتها دوليا أمام لندن، برشلونة، ميونيخ وأمستردام من خلال توسيع محيطها لاستقطاب المستثمرين والمواهب وخاصة في مجال التكنولوجيا، السياحة، التعليم العالي، واعتمدت كعلامة اقليمية منذ 2013 وتم تعزيز استراتيجية الجاذبية والتسويق للمنطقة عام 2017.<sup>2</sup>

**3 - تنظيم المنهج:** يركز نجاح منهج التسويق الاقليمي على إنشاء منظمة تكلف بالبعد التنظيمي لتطبيق المنهج عبر مختلف مراحل من خلال تعيين أو تكوين فريق عمل محفّز ومنظّم يتولى المهام ويهتم بتوفير وتسيير قاعدة بيانات اقتصادية من أجل دعم وتسهيل تطبيق المنهج ككل، كما ينبغي على هذه المنظمة أن تركز في أنشطتها على تجنيد الفاعلين الاقتصاديين الأساسيين وتنسيق الجهود مع مختلف الجهات الفاعلة في الفضاء الاقتصادي الملائم كوجهة وتناول في هذا الخصوص "H. Brossard" أيضا الدور الأساسي الذي يمكن أن تلعبه وكالات الترقية أو منظمات التنمية للاستثمارات كوسيط بين السلطات العمومية والفاعلين العموميين والخواص من جهة؛ ومن جهة أخرى بين الفاعلين المتدخلين والمستهدفين في اطار نظام الترقية، وأكد "Gronous" على الارتباط المباشر بين أداء الخدمة المقدّمة للزبون والملائمة الجيدة لمهام مختلف الأطراف.<sup>3</sup>

**4- تحسيس وتحفيز الأطراف الفاعلة من أجل البناء والعمل الجماعي:** حيث أن الأساليب الفردية للترقية والبحث عن المستهدفين أصبحت تصعب يوما بعد يوم لتحقيق المردودية في محيط تنامي فيه المنافسة بسبب العدد المتزايد للوكالات والمنظمات والنادي التي تتكفل بترقية أقاليمها\* وهو ما فرض على هذه الأخيرة اللجوء إلى الشراكة وحتى الاندماج من أجل بقائها بارزة في الساحة الدولية وجعل أداؤها أفضل، وبالتالي ضرورة تطوير محفظة الأعمال بشكل جماعي لكي يطبق التسويق الاقليمي في ديناميكية جماعية بالنجاعة الكاملة والسعي لإنجاح عملية التجنيد للفاعلين الأساسيين في جميع مراحل المنهج من التحليل وصياغة الاستراتيجية التسويقية إلى متابعة تنفيذها.

<sup>1</sup> Benoît Meyronin, Op. cit., P.120

<sup>2</sup> Vincent Gollain, le marketing territorial : le comprendre et l'employer pour développer son attractivité, Op. cit.,

<sup>3</sup> H. Brossard, Op. cit., P. 22

\* حيث أحصى مكتب "Ernest & Young" حوالي 2000 وكالة تنشيط في أوروبا، وحققت البعض منها أشواط متقدمة في الاحترافية والقدرة على تحديد دقيق للمزايا التنافسية لأقاليمها مقارنة بالمنافسين بالاعتماد على المؤهلات.

أي أن دور المسؤولين عن التسويق الاقليمي أصبح مزدوجا والمتمثل من جهة في إنجاح عملية التعبئة أو التجنيد الجماعي؛ ومن جهة أخرى، لعب دورهم كفاعلين اقتصاديين إلى جانب الآخرين. والمثال الخاص بمدينة ليون يعكس هذا الأسلوب الناجح للتجنيد الجماعي للفاعلين الاقتصاديين الخواص والعموميين، حيث أن وراء اطلاق العلامة "Only Lyon" تجمعت قوى 13 منظمة عمومية واقتصادية وآلاف السفراء (أصبح العدد يتجاوز حاليا - حسب ما ورد في موقع الميتربول ليون- 24000 سفير) من أجل تحقيق هدف واحد ووحيد وهو تسويق ليون وبراها دوليا بصورة جيدة أمام مختلف الفئات المستهدفة<sup>1</sup>، ويمكن الاطلاع على الانجازات المحققة لهذه القوى الموحدة لتسويق المدينة بعد عشر سنوات في نفس الموقع.

#### 5- خلق الثقة: تعتبر الثقة الأساسية للتسويق الاقليمي، والتي يجب أن تكون على مستويين:

- العلاقة بين جميع الأطراف الفاعلة والمساهمة في ترقية العرض الاقليمي واستضافة المستثمرين (الثقة بين الفاعلين أنفسهم)؛
- العلاقة بين المستثمر المتواجد أو المحتمل والأطراف الفاعلة في الاقليم (الثقة بين الفاعلين والجماهير المستهدفة).

**6- الشفافية:** يرتبط توفّر الثقة (المبدأ السابق) باحترام مبدأ الشفافية كشرط ضروري في أي استراتيجية جماعية ومن المتطلبات الملحة للمستعملين والمقيمين تجاه الجماعات الاقليمية<sup>2</sup>، حيث يجب أن يكون كل الشركاء في المنهج لديهم نفس إمكانيات الوصول إلى قاعدة البيانات والمعلومات الضرورية للعمل الجماعي باستعمال مختلف الأدوات لتسهيل عملية تقاسم وتوزيع البيانات مثل شبكات الاتصال الداخلي والخارجي (الانترنت والاكسترنات)، المدونات (les blogs)، شبكات التواصل الاجتماعي بمرونة وسرعة أكبر وبأقل التكاليف؛ كما يجب أن يكون هناك نوع من التماثل في المعلومات التي يتم الوصول إليها في المجال العملي المتعلق بمتابعة سير الأعمال وجدول الأعمال الجماعي.

**7- الاعتماد على الاستراتيجية الاقتصادية الاقليمية:** فحسب رأي معظم مسؤولي وكالات ومصالح التنمية الاقتصادية، فإن تصميم وقيادة الاستراتيجية التسويقية تكون سهلة في حالة توفّر الاقليم على استراتيجية اقتصادية إقليمية لدى الفاعلين الأساسيين، بمعنى أن منطلق استراتيجية التسويق الإقليمي يجب أن يكون من الاستراتيجية الاقتصادية للإقليم ووضوح الرؤية لدى فاعليه.

**8- وضع اشباع وارضاء الزبون في قلب المنهج:** حيث يجب أن تكون ذهنية المسؤولين والفاعلين في اعداد وتنفيذ استراتيجية التسويق الاقليمي واعين بأهمية مراعاة متطلبات الفئات المستهدفة ومحاولة الاستجابة لها وكسب رضاهم وولائهم في قلب المنهج كأولوية، ولكن دون الوقوع في خطر الاستجابة العمياء لمتطلبات الزبائن حسب "Gérard Valerie" دون أن يعود ذلك إيجابا على الاقليم والمقيمين فيه، كما ينصح بتجنب العروض الممنطة المكلفة بأقل فعالية. وقد أشار نفس المؤلف كإضافة في منشوراته اللاحقة ضرورة التمييز بين التسويق الاقليمي والتسويق العمومي أو المؤسساتي "marketing institutionnel"<sup>3</sup>، لأن هذا الأخير يهدف إلى تبيين العروض والخدمات من طرف الجماعات الاقليمية التي تمثل هيئة عمومية (المنتخبين في مختلف المجالس المحلية والجهوية) والتسويق الاقليمي أوسع من ذلك ويضم العديد من الفاعلين إلى جانب الجماعات الاقليمية.

<sup>1</sup> <http://www.onlylyon.com/news/onlylyon-10-ans-deja.html>

<sup>2</sup> Michel Barabel et al. , Op. cit., P.234

<sup>3</sup> Vincent Gollain, le marketing territorial: le comprendre et l'employer pour développer son attractivité, Op. cit. ,

## الفرع الثاني: أهداف التسويق الإقليمي

يهم التسويق الإقليمي مختلف الهيئات والفاعلين على المستويات الوطنية والجهوية والمحلية، حيث تحاول جميع هذه الأطراف توظيف مختلف الطرق والأدوات المتاحة للقيام بترقية وتنمية الإقليم، وبالتالي يؤدي تطبيق التسويق الإقليمي بفعالية وتميّزه بالإبداع إلى تحقيق العديد من الأهداف التي يمكن تلخيص أهمها في النقاط الآتية:

**أولاً- يساعد على تحديد رؤية واضحة وطموح واستراتيجية جماعية مشتركة:** بمساهمة مختلف الفاعلين العموميين والخواص الرئيسيين، وهو ما يسمح بالتجنيد الجماعي وحتى انخراط السكان حول مشروع تطوير الإقليم للعمل في نفس الاتجاه على تجسيده من جهة؛ كما يُنمّي روح الانتماء والتقدير والفخر بالإقليم<sup>1</sup> من طرف جميع المقيمين باختلاف أدوارهم من جهة أخرى، لذلك فإن التركيز عموماً في الإطار النظري على سكان المدينة بوضوح لا يعني أن الجماهير المستهدفة الأخرى (الزوار والمستثمرون وما إلى ذلك) لا نعتبرها ذات أهمية، وإنما تأكيداً فقط على حقيقة أن جميع الأنشطة الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياحية أو أي تطوّر آخر في المدينة يتم باسم سكان المدينة والهدف النهائي هو تحسين نوعية حياتهم<sup>2</sup>.

**ثانياً- يسمح ببناء وتطوير صورة إيجابية عن الإقليم المعني أو تعزيزها لدى المستهدفين المهتمين بالعروض المقدّمة لهم** واكتسابه شهرة ومرئية على المستوى الوطني والدولي حسب ما تؤكده جميع الأدبيات حول التسويق الاقليمي، حيث يعتمد تطبيق التسويق على الإقليم إلى حدّ كبير على البناء والتواصل وإدارة صورته؛ كون السلوكيات اليوم تتأثر بشكل كبير بالإدراك لصورة الإقليم أو المدينة كوحدة جغرافية مهمة والتي تعكس أوجه تسويق المدينة.<sup>3</sup> وللجماعات والمنظمات المحلية دور هام في تحقيق ذلك بالسّهر على إزالة كل العقبات أمام المقيمين ومختلف الفئات الأخرى كزبائن الإقليم (مثل المشاكل الاقتصادية) بتطوير وتعزيز الخدمات والمنتجات الملموسة التي تقدمها لهم الهيئات أو الإدارة العمومية والقيام بجهود الترويج.<sup>4</sup>

**ثالثاً - زيادة جاذبية الإقليم (بلد، منطقة أو مدينة) من خلال تشجيع العروض المتميزة التي تتوافق مع مختلف الفئات التي يمكن استهدافها<sup>5</sup> في إطار التوجه نحو الزبون بمراعاة حاجاتهم ومتطلباتهم، وهو ما يسمح لهم بـ:**

**1- تفضيل العيش في ذلك المكان كمقيم** (بمعنى القدرة على الحفاظ على المقيمين المتواجدين وجذب الجدد)، كونه مهياً بشكل جيد ويتوفر على خيارات الايواء وأنماط نقل فعّالة وبنى تحتية أخرى بأداء جيد مثل الاتصالات والمرافق الصحية والترفيه، وكذلك جمال الطبيعة من خلال العناية والاهتمام ببيئة نظيفة وغير ملوثة تُجذب السكان للتعرض للأمراض، دون تجاهل الحقوق أو الحريات الأخرى المتعلقة بالعمل والتصرف مثل حق التمثيل النقابي والانخراط في الحياة الاجتماعية والسياسية، أي أن الإقليم الأكثر جاذبية للأفراد حسب "Amartya Sen" يسمح لهم بالاستفادة أكثر من مختلف القدرات والحريات (capacités d'être et capacité d'agir)<sup>6</sup> وتعتبر ليون مثلاً الأكثر استقطاباً للكوادرات<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Michel Barabel et al, op. cit. , P.233

<sup>2</sup> Michalis Kavaratzis, From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands, Op. cit. , PP.61-62

<sup>3</sup> Ibid, P.66

<sup>4</sup> Agata Szmulik et al, 2011, The role of marketing in the improvement of units of territorial self-government management, Škola biznesa, Poland, PP.12-13

<sup>5</sup> Une démarche pilote de marketing territorial pour L'Isle-sur-la-Sorgue, MISSA 2018, Lancement officiel Mai 2017, Dossier de presse, disponible sur le site : <https://www.missa2018.org/public/img/pilote.pdf> Agata Szmulik et al, 2011, PP.13-14 ;

Vincent Gollain, 2013, Le marketing territorial au service de l'attractivité des territoires, [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org)

<sup>6</sup> Hubert Gerardin et Jacques Poirot, Op. cit., P.30

<sup>7</sup> [www.onlylyon.com](http://www.onlylyon.com)



2- تفضيل زيارته كسائح (أي قدرة الإقليم على استقطابه والحفاظ على لوائه): علاوة على توفر البنى التحتية بجودة جيدة، يعرض الإقليم التنوع الثقافي والتراث التاريخي الذي يتم تمييزه بإدراجه في هوية الإقليم الذي تتمحور حوله مختلف جهود الترقية والتطوير لجعله منفردا في عروضه، كما تقوم الجهات المحلية بتنشيط العديد من التظاهرات الثقافية والاقتصادية والرياضية في المدينة أو المنطقة بالشكل الذي يجعلها أكثر حيوية ومنفتحة على الثقافات الأخرى؛

3- تفضيل الاستثمار في ذلك الإقليم كمؤسسة: حيث تسمح تهيئة الأقطاب الصناعية والتكنولوجية بالاستفادة من العديد من المزايا مثل اقتصاديات التكلفة في المعلومات أو الإشهار (كون سمعة القطب جيدة) وكذلك توفر الموارد والخدمات الأخرى بتكلفة تنافسية، كما يستفيد المستثمر من موقع الإقليم قرب أكبر محاور النقل بمختلف أنماطه وهو ما يسمح بتسهيل عملية التنقل والتصدير، علاوة على ذلك، فإن تحسين مناخ الأعمال وخاصة من حيث الكفاءة التنظيمية وعرض تكوين متعدد وبجودة في الجامعات ومراكز التكوين يسمح بتوفير يد عاملة مؤهلة وتطوير الخبرات (عمال، إدارات، باحثين).

يمكن تلخيص ما سبق في توفير الإقليم نوعية حياة مرضية للمقيمين الحاليين، مغرية للمقيمين أو الزائرين المحتملين وبيئة أعمال تنافسية بالنسبة للمستثمرين في إطار مشروع ترقية الإقليم، وهو ما يمكنه من تعزيز قدرته على استقطابهم في محيط تنافسي كأهم الأهداف التي تسطر في سياسة تدعيم جاذبيته. ويعتبر مشروع "22@Barcelona" الهادف لتحقيق التنمية الحضرية والاقتصادية المتوازنة والمستدامة كمثال عن نموذج المدينة الصغيرة والمتنوعة، بفضل التجديد الحضري والاقتصادي للمناطق الصناعية التي تتقدم بمرور الوقت وتتكيف مع العناصر الموجودة مسبقا والاحتياجات الجديدة، حيث تتوطن فيها أكثر من 7000 من الشركات والمحلات التجارية والمنظمات الأخرى، مع العلم أن نصف هذه الشركات انتقل إلى المنطقة بعد عام 2000 وثلاث شركات من أصل عشر شركات تم إنشاؤها بعد عام 2000 ذات كثافة عالية في المعرفة أو التكنولوجيا؛ وارتفع عدد السكان في المنطقة أيضا بنسبة 23% منذ عام 2000، أي بزيادة 15% عن بقية سكان المدينة؛ أما بالنسبة لعدد العاملين في المقاطعة فيقدر بـ 90000 عامل (دون احتساب العاملين لحسابهم الخاص المقدر بـ 4400 عامل حر)، أي بمعدل زيادة يقدر بـ 62.5% عما كان عليه في عام 2000 بزيادة إجمالية قدرها 200 56 عامل<sup>1</sup>. والمثال الآخر عن التجربة الناجحة كأول مبادرة للتسويق الإقليمي في فرنسا تتعلق بإطلاق الاستراتيجية التسويقية والعلامة "Only Lyon" عام 2007 مع طموح جعل ليون واحدة من أفضل 20 مدن الكبرى الأوروبية ذات مكانة بارزة دوليا، وبعد 10 سنوات من تنفيذ منهج تسويق المدينة، فرضت ليون نفسها في مختلف التصنيفات الفرنسية والدولية بالنسبة للعديد من الفئات المستهدفة بإبراز مزايا المدينة في مجالات متنوعة مثل نوعية الحياة، الديناميكية الاقتصادية وخلق المشاريع، الحيوية السياحة والثقافية، الحياة الطلابية... وقد دخلت المدينة بشكل متتالي في المراكز الخمسة عشر الأولى ثم العشرة الأولى للمدن الأوروبية المرجعية "Eurocités de référence"، مما ساهم في تعزيز جاذبيتها وصورتها. كما يتم الآن تنفيذ هذا المنهج الرائد من قبل ثلاثين شريكًا عامًا وخاصًا مجندين حول هذا الهدف المشترك وهو تطوير سمعة وجاذبية ليون ومنطقتها في جميع أنحاء العالم، والتي أطلقت كمبادرة من طرف 13 شريكا مؤسسيا واقتصاديا منذ عشر سنوات.<sup>2</sup> وأطلق فيديو على اليوتيوب ومتوفر في الموقع المذكور أعلاه حول إنجازات عشرية من الترويج لميتروبول ليون دوليا.

<sup>1</sup> 22@Barcelona: 10 years of economic growth, <http://www.22barcelona.com/content/view/887/90/lang.en/>

<sup>2</sup> ONLYLYON, 10 ans déjà !, <http://www.onlylyon.com/news/onlylyon-10-ans-deja.html> , consulté le 20/03/2018



رابعا- خلق القيمة المضافة للإقليم وعروضه": من خلال السعي لتسليط الضوء على معايير التمايز التي يقدمها على مختلف المستويات وانعكاسها على أداء مختلف الأنشطة الاقتصادية والسياحية والثقافية،<sup>1</sup> والتي من شأنها المساهمة بفعالية في الدفع بعجلة التنمية (التسويق الاقليمي في خدمة التنمية الاقليمية)، حيث يستفيد الإقليم ذات الجاذبية للسياح والأنشطة الاستثمارية من:

**1- زيادة المداخيل:** المترتبة عن رواتب العمال وأرقام الأعمال المحققة والضرائب المترتبة عن النتائج الإيجابية للمؤسسات المتواجدة بفضل تعدد الأنشطة سواء الجديدة أو توسع تلك المتواجدة.

**2- خلق العمالة:** سواء من الناحية الكمية أو النوعية، وأيضا العمالة المباشرة بفضل المشاريع التي يتم استقطابها أو غير المباشرة بفضل الموردين أو الزبائن الذين تحسنت أنشطتهم نتيجة زيادة تدفقات السياح والمستثمرين وبالتالي زيادة حيوية المنطقة (خاصة خدمات النقل والإيواء والإطعام). والمثال المذكور أعلاه يؤكد أن حيوية المنطقة يؤدي إلى خلق فرص عمل جديدة من طرف المؤسسات الوافدة للمنطقة أو المؤسسات المحلية من أجل خدمة الوافدين الجدد كمؤسسات أو أفراد.

**3- اهتلاك تكاليف البنى التحتية والتجهيزات الجماعية:** بفضل زيادة حيوية الإقليم بتطور تدفقات السياح والمستثمرين وعوامل الإنتاج المصاحبة والسلع، وما يؤلده من إيرادات مالية لهذه الأماكن نتيجة كثافة استعمالها مثل المطارات والطرق ومراكز البحث والتكوين وغيرها بفضل اعتماد منهج التسويق لهذه المشاريع والعروض الاقليمية وطنيا ودوليا.

ولعل أهمية اهتلاك تكاليف البنى التحتية والتجهيزات الجماعية في وقت قياسي تمثل أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها الكثير من الدول والمناطق التي تترشح أو تبادر بتنظيم تظاهرات رياضية وثقافية واقتصادية (وطنيا، جهويا، وعالميا) مثل المهرجانات (كان للسينما) وتنظيم كأس العالم لكرة القدم كأكبر تظاهرة عالمية.

**4- تدعيم تنافسية النسيج الصناعي المتواجد وتنويعه:** يسمح الانفتاح الدولي للأقاليم بالانعكاس إيجابا على تعزيز جاذبيتها بفضل الأدوات التسويقية المعتمدة لاستقطاب والاستفادة من المهارات التقنية، التنظيمية والتجارية الأجنبية من خلال الاحتكاك بين المستثمرين المتواجدين والمستثمرين الجدد من خارج الإقليم وطنيا أو دوليا. كما أن الديناميكية الاقتصادية تشجع إطلاق أنشطة جديدة والاستعداد للاستثمار في أنشطة أكثر تخصصا (استراتيجيات التركيز)، وهو ما يلعب دورا في تنويع وتحسين تنافسية منتجات وخدمات الموردين المحليين. وهذا ما كان ينقص الصناعة الجزائرية منذ نهاية السبعينات إلى يومنا، حيث أن القطاعات التي تم الاستثمار فيها لم تُراعِ تكامل النسيج الصناعي بالشكل الذي يؤدي إلى تنافسية الصناعة أو القطاع في السوق الدولي، من خلال التحكم في إنتاج وتسويق المدخلات الأولية والوسيط من حيث الكمية والجودة والتكلفة ومواعيد التسليم بدل التبعية للأسواق الخارجية والخضوع للتفاوض مع الموردين الأجانب وتحمل تكاليف البحث عنهم وأيضا تكاليف النقل ومشاكل الصرف.

### الفرع الثالث: وظائف التسويق الإقليمي

يشتمل التسويق الإقليمي مختلف الأنشطة التي تهدف إلى توافق العرض مع الطلب الذي يتميز بالتنوع والتغير في محيط تنافسي، يسمح هذا التوافق بتحقيق المستوى الأول من الأهداف والمتمثل في قدرة الإقليم على الحفاظ واستقطاب مختلف

<sup>1</sup> Laureat Sanseucy, mai 2003, Le Marketing Territorial: Eléments de méthodologie pour construire une stratégie, Formation ANIMA, Rabat ;  
Une démarche pilote de marketing territorial pour L'Isle-sur-la-Sorgue, Op. cit. ,

الأنشطة الاستثمارية الحالية والمحتملة بعد القيام بالجهود المتعلقة بتكوين وتطوير عرض اقليمي تنافسي؛ ثم تتحدّد القدرة على تحقيق المستوى الآخر من الأهداف المرتبط بالتنمية الإقليمية من خلال تطوير العلاقة الإيجابية بين الاقليم والمستثمر.

من أجل بلوغ هذه الأهداف، ينبغي القيام بالعديد من الوظائف بغض النظر عن الجهات التي ينبغي أن تتكفل بها مع ضرورة العمل المنسق في إطار القيادة الجماعية للمشروع الإقليمي، أهمها:

**أولا - الدراسات والبحوث حول سوق الاستثمار محليا ودوليا:** تتضمن هذه الدراسات الطلب والمنافسة وتوجّهات السوق، سعيا لمتابعة التغيرات في طلب وعرض معايير التوطن المتعددة وأهميتها النسبية، الجهات المستقطبة لمختلف المشاريع الاستثمارية، مراحل اتخاذ قرار التوطن من طرف المؤسسات في موقع معين وأيضا الجهات المؤثرة في القرار. وما يبرّر هذه الدراسات لدى مسؤولي الأقاليم هو حاجتهم إلى فهم أفضل للمتطلبات والمحفّزات المؤثرة في حركة المؤسسات وعوامل الانتاج من أجل اتخاذ الاجراءات لترجيح التوجه الجغرافي للمستهدفين إلى الوجهة التي يمثّلونها.

**ثانيا - التحليل التنافسي لمختلف خصائص الإقليم مقارنة بالأقاليم الأخرى:** يتم ذلك باستخدام مختلف الأدوات التسويقية للمقارنة المرجعية بين الأقاليم مثل أدوات تحليل أنشطة الاقليم، نموذج "SWOT"، تحليل الأرصدة المتعلقة بتنافسية مختلف عوامل الجاذبية وغيرها بهدف تحديد المزايا المقارنة للإقليم بالنسبة للمنافسين، والتي يمكن تمييزها من خلال تطويرها وترقيتها بالشكل الذي يسمح لها بخلق أفضل قيمة للإقليم من خلال جعلها متاحة للاستفادة منها لدى مختلف المستهدفين؛ أي أن هذه الأدوات تهدف للبحث عن الحلول داخل الإقليم باكتشاف وتطوير العوامل التي تسمح بتقديم عروض متميزة على المدى الطويل.

**ثالثا - التجزئة بمختلف خطواتها تسمح بتحديد القطاعات السوقية ذات أولوية للاستهداف:** على أساس تحديد المستثمرين المهتمين بمزايا الإقليم وبإمكانهم المساهمة في تطوير المشروع الإقليمي من جهة؛ ومن جهة أخرى، القدرة على استقطابهم بالمقارنة مع عروض المنافسين، بالبحث عن أفضل تكييف وفعالية للعرض الإقليمي المستهدف بدل توجيه نفس البرنامج التسويقي للجميع. كما يسمح تحديد القطاع/ القطاعات السوقية التي ستستهدف باختيار التموّج المناسب الذي على أساسه يتم إعداد استراتيجية فعّالة لتسويق الاقليم.

**رابعا - الحاجة إلى إرضاء زبائن الاقليم المتواجدين والمحتملين وتوطيد العلاقة معهم:** لا تتوقف مهمة الجهات المعنية بالتسويق الإقليمي بمجرد اختيار المكان للتوطن من أجل العمل أو الاستثمار كثمرة الجهود لإقناع المستهدفين بمزايا التوطن في المواقع التي تقترحها لإنشاء مشاريعهم، وإنما ينبغي عليها السعي لتطوير العلاقة من خلال بذل الجهود في تقديم حزمة من الخدمات للمستثمرين والمقيمين في الإقليم قبل وخلال وبعد تواجدهم لتوطيد العلاقة معهم، تتضمن هذه الخدمات<sup>1</sup>:

- 1- تمكينهم من الوصول إلى المعلومات حول الإقليم قبل اتخاذ قرار الاختيار للوجهة؛
- 2- تسهيل الدخول والتحضير لمباشرة العمل في الجوانب الشكلية المتعلقة بالإدارة والجوانب التقنية الأخرى؛
- 3- متابعة انشغالاته بعد مزاولته النشاط.

وبالطبع تحقيق رضا المستهدفين خلال تواجدهم يسمح باكتساب الإقليم والفاعلين فيه صورة جيدة على أساس مصداقية الوعود التي أطلقوها مسبقا، وأيضا بناء علاقة الثقة وخلق الولاء يجعلهم يشعرون بالارتباط والانتماء للإقليم، وهو ما يستدعي الاستعانة بالتسويق العلاقي كأداة لإدارة العلاقة مع زبائن الاقليم.

<sup>1</sup> Hubert Brossard, Op. cit., P.37;

خامسا - الحاجة إلى البحث المستثمر عن التميز: ويمكن تحقيق ذلك عن طريق تحفيز الإبداع والاستعداد لتبني الابتكارات كحلول للعديد من القضايا المتعلقة بتهيئة الإقليم أو إنشاء المشاريع، حتى وإن كانت الابتكارات من خارج الإقليم باقتراح الصيغ المواتية مثل الشراكة وامتيازات أخرى؛ بمعنى أن البحث والكشف عن موارد وتحويلها أو تطويرها من خلال إطلاق مشاريع جديدة يكسب الإقليم المعنى مستقبلا موارد خاصة يمكن اعتبارها أصولا إقليمية متميزة ومولدة للقيمة المضافة.

سادسا- تطوير الاتصال الداخلي والخارجي: بمعنى أن التسويق الاقليمي لا يجب أن يهتم فقط بالاتصال الخارجي (التواصل مع الزبائن المستهدفين من خارج الاقليم)، وإنما يجب ممارسة التسويق الداخلي بالموازاة لإنجاح العملية داخليا وخارجيا<sup>1</sup>؛ لأن الاتصال الداخلي له أهمية بالغة في تقبل التوجه المختار بإجماع مختلف الفاعلين من خلال التحسيس والتجنيد الجماعي للمشاركة في بناء المشروع الإقليمي وتحقيق أهداف تعزيز الجاذبية، حيث يتم في هذا النوع من الاتصال الإقليمي استهداف الفاعلين الأساسيين من جهة، بغرض الانخراط في المشروع وبعث روح الانتماء للإقليم والفخر بذلك وبالتالي إعطاء الحيوية للأطراف القائدة؛ ومن جهة أخرى، يمكن استهداف المقيمين والمؤسسات المتواجدة أيضا للانضمام للمشروع والمساهمة فيه بخلق ونشر الوعي بالسلوكيات الإيجابية وتحفيزهم على تقديم الإضافات أو المقترحات بالشكل الذي يسمح بالحفاظ على المكتسبات والسعي للارتقاء إلى الأفضل وبالتالي تحقيق التوحد بين جميع الأطراف حول نفس الأهداف. أما بالنسبة للاتصال الخارجي فإنه يستهدف الفئات من خارج الاقليم من خلال مختلف الجهود الترويجية لمزايا الاقليم سعيا لبناء وتعزيز صورته ومرئيته دوليا وجعله الوجهة المفضلة للاستثمار أو العمل وعيش حياة أفضل أو زيارته.

### المبحث الثاني: خصوصيات التسويق الاقليمي وجهود تكيف تطبيق المفاهيم التسويقية على الاقليم

عندما يقتحم التسويق أي مجال جديد في الممارسات التسييرية، نعتبر أن أول الأسئلة التي تبادر إلى ذهن الباحثين في الموضوع أو المعنيين بالممارسة الميدانية متعلقة بالخصوصيات التي ينبغي مراعاتها والتكيفات الضرورية لتوظيف المعارف التسويقية المكتسبة سابقا بنجاح في المجال الجديد، هذا ما يعالجه هذا المبحث.

#### المطلب الأول: خصوصيات التسويق الاقليمي

تختلف تطبيقات التسويق باختلاف المجالات التي تتبناه، لذلك ينبغي نقل المعرفة التسويقية المطوّرة في المؤسسات الاقتصادية الهادفة للربح بشكل عام إلى مختلف المنظمات الأخرى مع مراعاة الخصوصيات المرتبطة بالمجال المعني، نحاول في هذا العنصر التعرض لأهم الخصوصيات التي تميز التسويق الاقليمي عن باقي أنواع التسويق، ويمكن تصنيفها إلى خصوصيات هيكلية وخصوصيات تقنية.

#### الفرع الأول: الخصوصيات الهيكلية

تتعلق هذه الخصوصيات الهيكلية بتعقّد الاقليم "كمنتج" وكذلك تعدّد المتدخلين في الجانب التنظيمي وبمصالح متنوّعة وأحيانا متباعدة تجعل التحكم في العرض صعبا<sup>2</sup>، ونشرح أهم هذه الخصوصيات فيما يلي:

<sup>1</sup> Benoît Meyronin, Op. cit., PP.115-116;  
Michel Barabel et al, Op. cit. , P.237-238

<sup>2</sup> Ezzohra Belkadi, 2015, « Marketing territorial de Casablanca : Etude de l'image de marque, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 13, N°3, P.706

أولاً- تعقد منتج "الاقليم": لا يعتبر الاقليم منتجاً ملموساً سهل وصفه وإنما كيان متعدد الأبعاد أو الواجهات، والذي يمكن استهلاكه أو الاستفادة من منافعه بعدة كفاءات مختلفة من طرف مئات الجماعات أو الجهات المختلفة،<sup>1</sup> وهو ما يجعل إحدى أهم الصعوبات التي يواجهها المسوّقون في الاقليم "مثل المدينة" تكمن في مواجهة العديد من الجماهير المستهدفة وعدة مجموعات من أصحاب المصلحة،<sup>2</sup> لذلك يتعقد تحديد العرض الاقليمي الذي ينبغي اعتماده للتواصل به والفئات التي يمكن أن يرضيها وبالتالي التأثير عليها للتقرب إليها. والجدول رقم (1) الذي تم عرضه في الفصل الأول قد تناول التمييز بين المكان والاقليم كنظام متعدد الأبعاد وذات ديناميكية يتعقد تحديده كمنتج.

كما أن ما يميّز المؤسسة عن الاقليم هو أن الأولى تمثل شخصية قانونية كمنظمة مهيكلة وفاعل واعٍ وقادر على تحديد وتنفيذ استراتيجية معينة، ولا نجد هذه المواصفات تنطبق على الاقليم الذي لا يمثل شخصية قانونية واعية ومنظمة وإنما يعتبر كفضاء جغرافي له حدود وهو محلّ أو موضوع تبني استراتيجيات خاصة بالعديد من الشخصيات الاعتبارية والمعنوية<sup>3</sup> من مسيري المؤسسات، المنتخبين السياسيين، الجمعيات، إدارة عمومية... إلخ.

والاختلاف العميق أيضاً بين المؤسسة والاقليم في نمط العمل يمثل خصوصية أخرى، حيث أن الوكالات التي تكلف بتطبيق التسويق الاقليمي تمّول في معظم الحالات بشكل أساسي من الميزانية العمومية وهذا ما يبرّر أخذها وضعية المفوض بالنسبة للشركات العمومية<sup>4</sup>. علاوة على ذلك، لا يعتبر "مفهوم الوقت" نفسه فيما يخص تصميم العرض بالنسبة للمؤسسة والاقليم<sup>5</sup>، حيث أن التعديل في خصائص العرض الاقليمي يمكن أن يستدعي أو يتطلب أحياناً عدة سنوات للتمكن من تحقيق النتائج المرغوبة، وهي من الخصوصيات التي تجعل نقل أدوات التسويق لإدارة الأقاليم صعباً.

ثانياً- اختلاف الأهداف وغياب هرم السلطة بين الفاعلين المحليين: يتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في تحقيق وتعظيم الأرباح من أجل البقاء والتطور وبالتالي توجيه مواردها نحو هذا الهدف، بينما تسعى وكالات الترقية أو التنمية الاقتصادية والجماعات الاقليمية لتحقيق أهداف غير ربحية، من خلال المساهمة في تحسين نوعية الحياة بالنسبة للمقيمين عن طريق توجيه مواردها للقيام بعرض مقنع لمختلف المزايا التي تمكّن من استضافة نشاطات جديدة والحفاظ على تلك المتواجدة، وانعكاس ذلك على المنفعة العامة بالتوظيف والعرض المتنوع للسلع والخدمات وتحسين ظروف المقيمين وبالتالي جعل الاقليم ذات حيوية.

ينبغي على مسؤولي الاقليم عند قيامهم بإعداد استراتيجية التنمية مراعاة مصالح العديد من الجماعات الفاعلة في الاقليم، والتي تتمتع كل منها بإرادة خاصة مع غياب هرم السلطة بين هؤلاء الفاعلين مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية التي تتميز بمهيكلة تنظيمها، وهو ما قد يسبّب عدم التنسيق، حيث نجد أن أهدافها تتعدّد وتتناقض أحياناً وهي تخص مختلف أقسام التنمية الاقتصادية، المكاتب السياحية، مالكي المؤسسات، نقابات، الجمعيات البيئية والمواطنين وأيضاً التأثير الذي يترتب على السلطات المحلية عن جميع المتدخلين.<sup>6</sup> لكن يمكن تجاوز مشكلة غياب هرم السلطة العمودي بضرورة التنسيق بتحديد الفاعلين وتقارب أهدافهم بالشكل الذي يحقق تقاسم المكاسب أو المصالح عن طريق تدعيم التكامل أو التنسيق الأفقي أكثر بدل التكامل العمودي بين مختلف الفاعلين كفريق وراء أهداف موحّدة ومهام تتلاءم مع كل الأطراف.

<sup>1</sup> M-U. Proulx et D. Tremblay, Op.cit., P.243

<sup>2</sup> Michalis Kavaratzis & G. J. Ashworth, City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?, Op. cit., P.511

<sup>3</sup> F. Hatem, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques, Op. cit., P.39

<sup>4</sup> Ibid, P.40

<sup>5</sup> Ezzohra Belkadi, Op. cit. , P.706

<sup>6</sup> M-U. Proulx et D. Tremblay, Op.cit. , P.242

ثالثاً- طبيعة العرض الاقليمي: لا يمكن حصر العرض الاقليمي في العرض البسيط لمنتج أو خدمة لأن مفهوم المنتج (أو الخدمة) يفترض امكانية انتاجه داخل المؤسسة وتقديمه على المقاس حسب طلب الزبون، في حين أن المسؤولين عن ترقية الاقليم مثل الوكالات لا تنتج ولا تقوم بتجميع أي شيء بنفسها وإنما المستثمر هو الذي يحدّد ملف النفقات لمشروعه واستنتاج الحاجة للموارد التي على أساسها يقوم بتحديد الاقليم الذي تتجمّع فيه الموارد المحدّدة بشكل أمثل، فالوكالة لا تتدخل عموماً كمنتج أو مركّب أو مسؤول (صاحب عمل) ولا كمقدّم لمختلف الخدمات أو بائع وإنما يتضمن دورها ببساطة في اقناع المؤسسة المستهدفة في الاقليم أن الموارد التي تبحث عنها لإنجاز مشروعها تتوفّر مجتمعة في الاقليم ويسهل الوصول إليها والعمل في محيط ملائم لتحقيق أهدافه<sup>1</sup>. بعبارة أخرى، يتمثل دور الوكالة في اقناع المؤسسة أن الاقليم يستجيب بشكل أفضل من المنافسين للحاجات الثلاث المذكورة، لذلك يفضل استعمال مصطلح العرض الاقليمي بدل المنتج الاقليمي، والذي يتميز بالتعقيد وصعوبة التحكم الكامل فيه (نتيجة تعدد المتدخلين العموميين والخواص الفاعلين)<sup>2</sup>، وأيضاً كونه يدمج موقعه وخصائصه الملموسة وغير الملموسة ومناخ الأعمال الذي يعرض من طرف المنطقة أو البلد المضيف، ويتعلق الأمر أيضاً بالعرض المستهدف أو المشخص وخاصة عرض القدرات التي تجسّد حسب متطلبات المستثمر نفسه.

### الفرع الثاني: الخصوصيات التقنية

يرتبط هذا النوع من الخصوصيات بالعلاقة التي تنشأ وتتطور بين الاقليم والمستثمر المتواجد أو المحتمل والمتعلقة من جهة بمدى القدرة على الانسجام الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة ومسيرها؛ ومن جهة أخرى، كيفية تكيف تطبيق المفاهيم التسويقية على الاقليم وبالتالي نقل المعرفة التسويقية المطوّرة في المجال التقليدي إلى الادارة الاقليمية.

أولاً- علاقة المستثمر بالإقليم (هل هو شريك أم زبون؟): تكمن هذه الخصوصية للتسويق الاقليمي في العلاقة التي تنشأ بين المستثمر والاقليم الذي يتواجد فيه، والتي لا يمكن حصرها في تلك المتمثلة في العلاقة البسيطة بين الزبون والمورد وإنما تأخذ أشكالاً متعددة تجعلنا نتساءل حول نظرة الاقليم إلى المستثمر إن كان زبوناً أم شريكاً في مشاريعه التنموية.

فالمنطلق أن الزبون بالنسبة للتسويق المطبق على المؤسسة هو الشخص الذي تبحث عنه لبيع السلعة أو تقديم الخدمة، أما بالنسبة للتسويق الاقليمي، فالزبون عبارة عن المؤسسة أو المنظمة التي تقرّر التوطن والاستثمار في الاقليم، وبالتالي فالعلاقة التي تنشأ بين وكالة الترقية (أو المسؤولين عن الاقليم) والمؤسسة خلال مراحل اتخاذ قرار اختيار موقع التوطن تشبه إلى حدّ كبير تلك الخاصة بالزبون مع مورده خلال عملية البيع، نفس الاهتمام بعروض المنافسين ونفس مراحل التفاوض باقتراح أو طلب امتيازات (سعر العقار، مساعدات مالية، مزايا ضريبية...) في حالة التسويق الاقليمي وبالتالي فالتشابه شكلي في مراحل اتخاذ القرار بمقارنة مختلف العروض وانتقاء الأفضل بالنسبة لجميع المعايير النوعية والكمية.

ولكن عكس ما يجري في العلاقة التجارية الكلاسيكية، فإن هذا النوع من العلاقة "زبون-مورد" لا تمثّل إلا فترة قصيرة وعابرة للعلاقة "مؤسسة-إقليم"، لأن بعد اتخاذ المستثمر قرار اختيار التوطن في الاقليم قد يطرأ تطور للعلاقة لأبعد من ذلك ويصبح المستثمر كطرف فاعل وجزء من العرض الاقليمي<sup>3</sup> بدل اعتباره زبوناً بسيطاً، باقتراح لهذا الأخير علاقة دائمة مع مختلف الأطراف الفاعلة في الاقليم. وهذا يعني أن دور الوكالة كمفوض السلطات العامة هو السّماح بإنشاء علاقة بين المؤسسة والاقليم

<sup>1</sup> Fabrice Hatem, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques, Op. cit., P.41

<sup>2</sup> Ezzohra Belkadi, Op. cit., P.706

<sup>3</sup> Ghizlane Amajid et Malika Souaf, Op. cit., P.113

بالإضافة إلى القدرة على تطويرها في المستقبل بشكل يجعلها مريحة للطرفين بمحاولة الربط بين الحلقتين الاستراتيجيتين للمؤسسة والاقليم في اطار تسيير الزوج "مؤسسة-إقليم"، يتم عرض وتوضيح ذلك في الملحق رقم (5).

- الحلقة الاستراتيجية الخاصة بالسلطات العامة المحلية التي تنطلق من تحديد أهدافها التنموية، ومن ثمّ تحديد الدور الذي يمكن أن يلعبه المستثمرون من خارج الاقليم، وتكلفت على هذا الأساس وكالات الترقية بالبحث عنهم في الميادين التي يمتلك أو يتمتع فيها الاقليم بفرض أو حظوظ تسمح بجذبهم.

- الحلقة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات، التي تحدّد في استراتيجيتها المتعلقة بالتدويل أهدافها بالنسبة للأنشطة والأرباح، وتبحث بعد ذلك عن تحديد الاقليم أو الأقاليم المضيفة التي تسمح بتحقيق ذلك بشكل أفضل عندما تتوطن فيها.

وبطبيعة الحال كلا الطرفين (المستثمر والمسؤولين المحليين) يقومان بالتقييم المستمر لملاءمة خياراتها وإعادة تحديد علاقتهما المتبادلة في حالة الضرورة.

والمؤكد أن قيام المستثمر بإنشاء مشروع في اقليم معين يدل على أنه قبل الاندماج بشكل سطحي أو معمق (مع تفاوت درجة العمق)، وهو ما يؤلّد عدة أشكال للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية التي تفرز عقوداً قانونية مختلفة في طبيعتها ولعب أدوار معقدة أحياناً تؤدي إلى تبلور علاقات التعاون وأيضاً نزاعات وصعوبات، وفي هذا الخصوص تناول المؤلف "فابريس حاتم" أهم الأدوار التي يمكن للمستثمر أن يؤديها من خلال تواجده في الاقليم على المدى الطويل وهي:<sup>1</sup>

**1 - دور الزبون:** تتطلب المؤسسة التي تزاوّل نشاطها في اقليم معين خدمات متعددة من الموردين للتجهيزات والمواد الأولية وكذلك مرقى العقارات ومقدمي الخدمات الأخرى المتنوعة، ترتبط كثافة وجود العلاقات التي تتولد بينها وبين الموردين المحليين بجودة العرض المحلي من جهة؛ ومن جهة أخرى، الرغبة أو التوجه التلقائي إليهم من طرف المؤسسة. تلعب هذه العلاقة دوراً هاماً في ارتباط وتجنّد المؤسسة بالإقليم الذي تتوطن فيه؛ وإذا كان العرض المحلي غير كاف أو أقل تنافسية أو أن المؤسسة تفضل الاستمرار في التموين بالاعتماد على مورديها التقليديين من خارج الاقليم فإن الاندماج في النسيج الاقتصادي سيكون ضعيفاً وتظهر عدم الثقة كردّ فعل الرأي العام وضعف الارتباط بالإقليم.

**2- دور المشغّل "Employeur":** تساهم المؤسسة في تشغيل العمالة المحلية وتدخل في العلاقة من نوع "المشغّل - الأجراء" وتدار في اطار قواعد تنظيم العمل والمتعلقة بالشؤون الاجتماعية، العطل، التسريح، الاضراب وغيرها. ويعتبر هدف التشغيل أهم الأهداف وراء تسويق الاقليم لاستقطاب المشاريع الاستثمارية الجديدة أو التوسعية وحتى بالنسبة للبحث عن الشراكة أو شراء المؤسسات التي تعاني صعوبات مالية والمفلسة، حيث تضع الجهات المكلفة بالتفاوض كأولوية شرط الحفاظ على العمالة مثل ما حدث في صفقة مجمع سيفيتال لشراء مصنع وعلامة براند الفرنسية وكذلك مصنع الحديد والصلب في ايطاليا (استبعاد كابوس تسريح العمال في كلا البلدين)،<sup>2</sup> وقد نجد أن بعض الوكالات مثل "Welsh Development Agency" لا تهتم في تقاريرها بإحصاء إجمالي العمالة وإنما فقط عدد المناصب ذات الكفاءات العالية التي يتم خلقها من طرف المستثمرين الأجانب. كما

<sup>1</sup> Fabrice Hatem, 2007, Op. cit., PP.38-37

\* يمثل اختيار اللجوء إلى التعامل بشكل واسع مع الموردين المحليين شكل الاندماج العمودي في النسيج الاقتصادي المحلي ويمكن أن تكون علاقة شراكة أو توطن مشترك "co-traitsance" على المدى الطويل.

<sup>2</sup> تصريح الرئيس المدير العام لمجمع سيفيتال "يسعد ريراب" في حوار "Economique"

قامت شركة "Delphi" التي أنشئت مصنعين في طنجة-المغرب حسب تصريح أحد مسؤوليها "Jose Carlos Jimenez" بتوظيف حوالي 6500 عامل (جميعهم تقريبا مغربيين)، تم تجنيدهم من خلال حملة توظيف مدعومة من السلطات المغربية.<sup>1</sup>

3 – دور المورد: يمثل أهم الأهداف التي تبحث عنها المؤسسة التي تستثمر في اقليم معين بإيجاد زبائن جدد وتطوير المبيعات من خلال الدخول في منافسة مع الموردين المتواجدين ومنهم المحليين حول الحصة في السوق المستهدف وانعكاس ذلك على الجودة والتكلفة، وأحيانا تكون هذه الاستثمارات موجهة للزبائن في سوق موسعة على المستوى الدولي وهي استراتيجية بعض الدول الناشئة مثل تايلندا التي تربط الاعفاءات الضريبية بالأداء التصديري، حيث اتفق مكتب الاستثمار التايلندي و"توشيبا" على الاستفادة من اعفاءات ضريبية مرحلية مقابل تصديرها 80% من انتاجها وأيضا السماح بمساهمة أجنبية تفوق 50% بالنسبة للاستثمارات الموجهة نحو التصدير.<sup>2</sup> كما تعتبر "PREMO" و "DELPHI" كموردين رائدين للعلامات العالمية في صناعة السيارات في أوروبا وأمريكا الشمالية على الخصوص.<sup>3</sup>

4- دور الخاضع للالتزامات: تخضع المؤسسة المتوطنة في اقليم معين لمجموعة من الالتزامات التنظيمية كأي متعامل اقتصادي، حيث أن السلطات التي تمثل الاقليم لا تتصرف كمقدم خدمات تجاههم فقط وإنما أيضا كمالكة لسلطة الضغط ومراقبة الامتثال أو احترام المتعاملين الاقتصاديين لمختلف الالتزامات المحددة، ويمكن أن تولد هذه القواعد قيود ونزاعات بينهما، ويمكن اعتبار بعض الالتزامات تضمن جودة الصناعة في الاقليم والحفاظ على صورتها في الساحة الدولية والبعض الآخر مرتبط بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية لضمان حياة أفضل للمقيمين، وحتى الاقتطاع الضريبي لضمان المرافق العمومية.

5- دور الشريك والفاعل في الحياة الاجتماعية والسياسة المحلية: يمكن للمؤسسة أن تنشأ مع مختلف الفاعلين المحليين (مؤسسات، جامعات، مراكز بحث،...) علاقات التعاون لتطوير أو انتاج أو توزيع المنتجات/الخدمات، كما يمكن أن تشارك المؤسسة الأجنبية المتوطنة في الحياة الاجتماعية بمختلف الأشكال مثل تمويل بعض الأنشطة العلمية، الثقافية والرياضية والمساهمة في المبادرات المحلية للتنمية وتكون لديها مواقف ووزن فيما يخص الرهانات المحلية. فعلى سبيل المثال، يساهم موظفو الشركة الاسبانية "PREMO" المتوطنة في المغرب في التكوين في اطار خطط التدريب التي وضعتها المملكة لتدريب 70000 شخص خلال (2009-2015) للعمل في قطاع السيارات، مما جعل المجمع كفاعل رئيسي في تطوّر الموظفين المغاربة؛<sup>4</sup> وكذلك بالنسبة لتويوتا التركية التي تؤمن بأن العلاقة المنسجمة مع البيئة والاقتصاد المعول والمجتمع المحلي وأصحاب المصلحة فيه هو مفتاح لتحقيق النمو المستقر على المدى الطويل، مما يجعلها تستثمر باستمرار في تقنيات الجيل القادم لتطوير السيارات الأكثر احتراماً للبيئة وأكثر أماناً وأكثر متعة للقيادة.<sup>5</sup>

ثانيا- صعوبة إسقاط وتطبيق بعض مفاهيم التسويق المطبق في المؤسسة على الاقليم

تبدو بعض المفاهيم صعبة التوظيف أو الاستعمال من طرف مسوّقي الاقليم مثل المزيج التسويقي وكذلك مفهوم العلامة وأهميتها في ادارة الصورة وخلق الولاء والوفاء.

<sup>1</sup> Investir au Maroc – Témoignages, «DELPHI», [http://www.invest.gov.ma/?Id=14&lang=fr&RefCat=&Ref=82&nb\\_aff=5](http://www.invest.gov.ma/?Id=14&lang=fr&RefCat=&Ref=82&nb_aff=5)

<sup>2</sup> J-L. Mucchielli, 1998, Multinationales et Mondialisation, Edition du seuil, paris, P.317

<sup>3</sup> Investir au Maroc – Témoignages, [http://www.invest.gov.ma/?Id=14&lang=fr&RefCat=&Ref=82&nb\\_aff=5](http://www.invest.gov.ma/?Id=14&lang=fr&RefCat=&Ref=82&nb_aff=5)

<sup>4</sup> Investir au Maroc – Témoignages, «PREMO», [http://www.invest.gov.ma/?Id=14&lang=fr&RefCat=&Ref=82&nb\\_aff=5](http://www.invest.gov.ma/?Id=14&lang=fr&RefCat=&Ref=82&nb_aff=5)

<sup>5</sup> Invest in Turkey, Success Stories, <http://www.invest.gov.tr/en-US/successstories/Pages/Toyota.aspx>

فبالنسبة للمزيج التسويقي التقليدي، تبدو بعض المتغيرات صعبة التحكم وأحيانا يستحيل استعمالها من طرف المنظمات المكلفة بتسويق الاقليم وبالتالي تكون الرقابة أو التحكم جزئيا على المزيج التسويقي الاقليمي<sup>1</sup>، لأن الاقليم يتمتع بخصائص طبيعية وثقافية صعبة التغيير ولا يمكن نقلها، وهو ما تقوم به المؤسسات للحصول على موارد جديدة أو موقع جغرافي استراتيجي، أي أن الإقليم لا ينتقل كالمؤسسة للتقرب من الأسواق وإنما المؤسسة من خارج الاقليم هي التي تكون محفزة للمجيء والاستثمار في الموقع الذي تسوّقه المنظمات الاقليمية، ولكن يمكن التعرّض للتوزيع من زاوية عدد وكيفية انتشار مقرات المكاتب الممثلة لمختلف المنظمات الاقليمية الفاعلة في مجال ترويج الاقليم، وبالتالي يصعب اسقاط متغير التوزيع على الاقليم إلا في اطار الترويج وامكانية ادماجه في متغير الاتصال حسب بعض المؤلفين بالحديث عن الأماكن التي تخصّص لاستقبال المستثمرين وخدمتهم أو نقل انشغالهم<sup>2</sup>، كما أن استعمال المال العام للقيام بالترويج أو تقديم التحفيزات المالية والاستثمارات في البنى التحتية المهمة تخضع للمفاوضات بين مختلف الأطراف على مختلف المستويات المحلية والجهوية والوطنية وأحيانا أخرى تخضع للمخططات التنموية المركزية<sup>3</sup>.

ونفس الشيء بالنسبة لمتغير السعر الذي يصعب التحكم فيه من طرف الجهات المكلفة بتسويق الاقليم مثلما تتحكم فيه المؤسسة نسبيا كونها تمتلك وسائل من شأنها أن تسمح بإعداد وتنفيذ السياسة السعرية للسلع أو الخدمات التي تنتجها بنفسها وتمتع بملكيتها، حيث يمكن لمسوّق الاقليم التدخل بشكل محدود أو لا يتدخل اطلاقا للتأثير على مستويات الأسعار لمختلف الموارد والخدمات باستثناء بعض المساعدات المالية والامتيازات العقارية وكذلك تقديم خدمات مجانية<sup>4</sup>. وأما بالنسبة لمتغير الاتصال فيعتبر المجال الوحيد الذي يتشابه فيه عمل الوكالات أو الهيئات الاقليمية والتسويق الكلاسيكي مع الخصوصية المتعلقة بالشخصنة للعرض إلى أقصى حدّ في حالة التعامل مع المستثمرين حسب احتياجاتهم الخاصة عبر وسائل التواصل التفاعلي واعتماد التفاوض بشكل أساسي في عالم الأعمال والذي يصعب تمييزه. نحاول التعرض في العناصر الموالية للجهود المتعلقة بتكييف مفهوم المزيج التسويقي والعلامة على الاقليم بتوضيح أكثر.

### المطلب الثاني: المزيج التسويقي الاقليمي

إن التعامل مع موضوع التسويق يستدعي تحديد الأدوات والأنشطة التي تكون تحت تصرف المسوّقين ويمكن دمجها في برنامج التسويق وتفيد متابعة استجابة معينة في السوق، وهو ما يصطلح عليه في علوم التسويق بالمزيج التسويقي. نحاول في هذا العنصر التعرض لأهم البحوث التي تناولت هذا الجانب ومختلف المتغيرات المعتمدة في تطبيق التسويق على الاقليم.

### الفرع الأول: مختلف المقترحات حول المزيج التسويقي الاقليمي

تم تسليط الضوء عليه بشكل بارز في أدبيات التسويق الاقليمي منذ التسعينات (كما ذكرنا سابقا) ويعترف به معظم الباحثين كخطوة أساسية في مجمل الجهود التسويقية، حيث كانت هناك محاولات لتوضيح مزيج من العناصر المطابقة للعناصر الشهيرة (4P) الخاصة بنموذج التسويق العام أو التقليدي. ولكن التحديد الفعلي لما ينبغي أن يتضمنه مزيج التسويق المطبق على الاقليم يؤكد على وجود أشكال مرتبط بخصائص المدن والأماكن بوجه عام كأصول قابلة للتسويق مع أهمية عناصر المزيج التسويقي التقليدي لتسويق الاقليم، فيعتمد بعض الباحثين على مزيج تسويق الخدمة لتسويق الاقليم (Van den Berg et al, )

<sup>1</sup> M-U. Proulx et D. Tremblay, Op.cit., P.243

<sup>2</sup> Vincent Gollain, Réussir son marketing territorial en 9 étapes, Op. cit., P.50

<sup>3</sup> M-U. Proulx et D. Tremblay, Op.cit., P.243

<sup>4</sup> Vincent Gollain, Réussir son marketing territorial en 9 étapes, Op. cit., P.49



1990) والبعض الآخر يتبنى وجهة نظر أوسع، فعلى سبيل المثال أشار (Anshorth & Voogd, 1990) إلى ما يسمى "بمزيج التسويق الجغرافي" \* الذي يختلف عن المزيج التسويقي الذي نجده في الممارسات التقليدية للأعمال، ويحدّد كمزيج على الأقل من الأدوات أو التدابير التالية:<sup>1</sup>

- التدابير الترويجية "Promotional measures"؛

- التدابير الوظيفية- للمكان "Spatial-functional measures"؛

- التدابير التنظيمية "Organisational measures"؛

- التدابير المالية "Financial measures".

ويحدّد نطاق وفعالية تسويق الاقليم من خلال اختيار وتطبيق المزيج المناسب من هذه التدابير التي تكون في متناول السلطات الاقليمية؛ أما بالنسبة ل (Kotler et al, 1999) فاعتمدوا على نفس المزيج التسويقي المقترح في التسويق العام، والتميز بين أربع استراتيجيات لتحسين المكان باعتبارها الأسس لبناء ميزة تنافسية وهي<sup>2</sup>:

- التصميم (المكان بطابع مميز)؛

- البنى التحتية (المكان كبيئة ثابتة)؛

- الخدمات الأساسية (المكان مزود الخدمة)؛

- أماكن الجذب (أماكن الترفيه أو الأعمال).

وقد اقترح (Hubbard and Hall, 1998) النموذج العام المتعلق بحوكمة المدينة المقاولانية والذي يشمل حسب ما ورد

في نفس المرجع: الاعلان والترويج؛ إعادة تطوير الجوانب المادية على نطاق واسع؛ الفن العام والتراث (اقحام الخصائص الثقافية والمعاني الاجتماعية)؛ الأحداث الهامة (تظاهرة ضخمة)؛ الشراكة بين القطاع العام والخاص.

وأخيراً نتعرض إلى اقتراح "Marc Thebault, 2013" بإدراجه سبع متغيرات «P»<sup>3</sup> والتي يمكن تحديدها من طرف الجماعات الاقليمية كركائز للمزيج التسويقي الاقليمي (ويعتبر هذا الطرح الأقرب إلى المزيج التسويقي الخدماتي المتكامل) وهي<sup>3</sup>:

- المنتج "Produit" (العرض الاقليمي)؛

- السعر "Prix" (العرض الاقليمي المتعلق بالجوانب المالية)؛

- الترويج "Promotion" (للعرض الاقليمي)؛

- الجمهور "Public" (كل المعنيين مباشرة تنفيذ التكييف للعرض حسب طلب المستهدفين)؛

- الموظفين "Personnel" (مشاركتهم كفريق مكلف بتسويق الاقليم)؛

- الشراكات "Partenariats" (مع الفاعلين من خارج الاقليم لتحسين العرض مثل ما يعرف بالتوأمة)؛

- الاضافة "Plus" (ادراج بعض الاضافات لجعل العرض الاقليمي متميز في حالة تنفيذ البرنامج التسويقي للإقليم بفعالية ولكن دون الوصول إلى القدرة على تمييزه عن الأقاليم المنافسة).

\* A geographical marketing mix

<sup>1</sup> Michalis Kavaratzis, From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands, Op. cit., P. 61

<sup>2</sup> Ibid,

<sup>3</sup> Aziz El Khazzar et Hicham Echattab, Op.cit., 92

## الشكل (9): مكونات مزيج التسويق الاقليمي



Source: Aziz El Khazzar et Hicham Echattab, 2016, P.192

أي أن المتغيرين الأولين "المنتج" و "السعر" يتعلّقان بالعرض الاقليمي الذي يتم تقديمه لمختلف الزبائن الحاليين والمحتملين، المتغير الثالث "الترويج" يهدف إلى التأثير المباشر على النتائج من خلال الاتصال والتواصل بالمستثمرين لإعلامهم واقناعهم بالعرض الاقليمي وتميّزه عن عروض المنافسين، والمتغيرات الأخرى نعتبرها الوسائل التي من شأنها أن تساعد على تحفيز الطلب بشكل مباشر<sup>1</sup> وأيضاً خلق الولاء من خلال النجاح في تنفيذ البرنامج التسويقي بفعالية.

وبالعودة إلى المزيج التسويقي العام، فمحاولة اسقاطه على الاقليم يستدعي التساؤل عن امكانية اعتبار الاقليم كمنتج قابل للتسويق على أساس أنه يتمتع بخصائص مادية وغير مادية وخدمات مرافقة، ومراحل اتخاذ قرار شراؤه والعوامل المؤثرة، بالإضافة إلى امكانية تسعيره وبالتالي تحديد العناصر المكونة لهذا السعر وغير ذلك، حيث تفيّدنا الاجابة على هذه التساؤلات وتساعدنا في التحليل والفهم بشكل أفضل لمختلف الأدوات التسويقية المتاحة وحدود توظيفها من طرف الجماعات والمنظمات الاقليمية.

## الفرع الثاني: امكانية تطبيق مفهوم "المنتج" على الاقليم

منطلق العديد من الباحثين في هذا الاتجاه أن تصميم مكان معين لتوطن الاستثمار يفترض وجود سوق للاستثمارات المتنقلة دولياً يخضع لقوى العرض والطلب<sup>2</sup>، حيث تتنافس العديد من الأقاليم في عرض مزايا التوطن لاستقطاب الاستثمارات إليها، وفي نفس الوقت نجد المستثمرين مهتمين بالبحث عن الأماكن أو المواقع التي تعرض أفضل المزايا للتوطن على أساس أنها تساهم في تعزيز تنافسيتها (طلب مزايا التوطن). وعلى أساس وجود سوق للاستثمارات في مختلف الأنشطة الاقتصادية، فإن ذلك يبرّر ويسمح بتطبيق مفهوم المنتج على الاقليم<sup>3</sup>، ولكن يختلف عن السلع الصناعية والخدمات المألوفة، حيث أن منتج الاقليم يتمتع بملامح وخصائص تستدعي التعمّق والحذر في التحليل بسبب تميّزه بالتعقّد وتعدّد المتدخلين من جهة كما رأينا سابقاً، وكذلك كونه يتطلّب المشاركة القوية للمستثمر ويتطوّر مع مرور الوقت. ويمكن عرض المزيج الاقليمي المقترح بالموازاة مع مفهوم المزيج السلعي الذي تعرضه المؤسسة والمكيّف مع خصوصيات الاقليم في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> Vincent Gollain, Réussir son marketing territorial en 9 étapes, op. cit., PP.47-48

<sup>2</sup> Jean-Jacques Foignet et Frédéric Carlier, Op. cit., P.32

<sup>3</sup> Ibid,

الجدول رقم(9): المزيج الاقليمي المقترح من طرف "Girard Millet, 1995".

المتغيرات	المكوّنات
تاريخ الاقليم: أصل السكان، الدور الذي لعبه الاقليم في تاريخ البلد ثقافة الاقليم: الارتباط المتزايد بالماضي (العادات والتقاليد، طقوس الأجداد، الدين، سكان المدن/الريف تنظيم الإقليم: وزن الإقليم في المنطقة والمدن المجاورة، موقع الخدمات العمومية، ...	عضوية (مرتبطة بالكيان المنظم)
دراسة تاريخية للأنشطة الاقتصادية المهيمنة والتشخيص الاقتصادي الحالي	اقتصادية
تأثير الجغرافيا (التضاريس والمناخ) على هوية السكان وتوطن الأنشطة الاقتصادية	جغرافية
الهوية المرئية للإقليم: - المناظر الطبيعية: الغابات والجبال والحدائق في وسط المدينة - الهندسة القديمة والجديدة: المباني الفخمة كالقصور والكنائس والمصانع والمركبات الكبيرة	رمزية

Source: Ezzohra Belkadi, Op. cit., P. 706

لذلك هناك من يدرج الاقليم كأحد المتغيرات الخاصة بالمزيج التسويقي مثل "Kostecki, 1992" بتسميته "منتج الاقليم"، ويشير أساسا إلى مختلف العناصر التي يمكن أن ترفق بشكل اضافي للخصائص أو السمات التي يتمتع بها الاقليم من قبل وكذلك تتميز امكانياته وموارده<sup>1</sup>، وهو ما يساعد على تحديد العناصر التي يمكن التدخل فيها من طرف السلطات والمنظمات الاقليمية للاستجابة لمتطلبات المستثمرين مثل المساعدات المالية، المعلومات الخاصة والتسهيلات (Watkze et Mindak, 1987)<sup>2</sup>، مع أن بعض هذه المكوّنات أو الخصائص الخاصة بـ "منتج الاقليم" غير قابلة للتعديل مثل المناخ وكذلك قربه لمختلف الأسواق (المواد الأولية والموردين والزبائن) وبالتالي فإن التدخل التسويقي في هذه الحالة من طرف الهيئات يكون ضعيف ومقتصر على عنصر الترويج، وبعض المكوّنات أو الخصائص يمكن تعديلها على المدى الطويل مثل الاستثمار في التكوين والبنى التحتية ويكون تدخل المنظمات الفاعلة في التسويق الاقليمي محدودا في المشاركة في تحديد السياسة الاقتصادية للإقليم، ومتغيرات أخرى يمكن تعديلها على المدى القصير مثل التحفيز أو على المقاس "Sur mesure" ويكون التدخل التسويقي أفضل من خلال الخدمات التي يمكن تقديمها للمستثمرين حسب احتياجاتهم، سيتم توضيح كل ما سبق في الجدول أدناه.

الجدول رقم (10): تصنيف عوامل الجاذبية حسب امكانية تعديلها

غير قابلة للتعديل	قابلة للتعديل على المدى الطويل	قابلة للتعديل على المدى القصير	على المقاس "Sur mesure"
- المناخ -القرب من البلد الأصلي - القرب من أسواق التصدير - القرب من المواد الأولية - القرب وحجم السوق	- النظام التربوي - البنى التحتية - مواقف تجاه العمل - مواقف المواطنين - تكاليف البناء، البنى التحتية - تأهيل القوى العاملة	- معدّل الضريبة - مواقف أو اتجاهات الحكومة - عرض المواقع - عرض الشقق، الفيلات	- تكاليف العقارات - مساحة كافية (للتوسع مستقبلا) - التحفيز الحكومية - المدة اللازمة للدخول إلى الاقليم ومزاولة النشاط

Source: Hubert Brossard, op. cit., P.47

<sup>1</sup> Hubert Brossard, Op. cit., P.38

<sup>2</sup> Ibid,

من هذا المنظور التحليلي يمكن توضيح الخاصية المهمة لـ "منتج الاقليم"، الذي هو عبارة عن الربط أو دمج ما هو مادي "Hard" المتعلق بمكان التوطن وما هو غير مادي "Soft" المتعلق بالمرافقة والتي تتكفل بها المنظمات والجماعات الاقليمية<sup>1</sup>، وبدأ يتضح أكثر مفهوم "منتج الاقليم" من خلال تحليل رؤى المستثمرين المكلفين بـ "الشراء"<sup>2</sup> ووكالات الترقية التي تلعب دور الفاعل الثالث (Geindre, 2005) بين صاحب أو حامل المشروع والجماعات الاقليمية المسؤولة عن "تسويقه"، حيث يعتبر رأي المستثمر جدّ مهم باعتباره ينظر إلى "منتج الاقليم" ليس كمكان مادي للتوطن وإنما كفرصة لتحسين تنافسية مؤسسته من خلال القدرة على الوصول إلى أسواق جديدة، الاستفادة من اقتصاديات التكاليف، المعارف وغيرها. وبالتالي فإنه يميّز الاقليم من حيث تمتعه بالمزايا الأساسية "Avantages principaux" المتمثلة في العناصر الجوهرية التي تبحث عنها المؤسسة وضروري أن تكون جزءاً من العرض؛ والمزايا الثانوية "Avantages périphériques" المتمثلة في العناصر المساعدة للعرض وتسمح بالاستفادة من المزايا الأساسية التي تبحث عنها أو تمثل الإضافة "Un plus" التي تفيده العرض الأولي<sup>2</sup>. وقد تنقلّص عملية اتخاذ القرار حسب ما ورد في نفس المرجع بالتركيز على العوامل المؤثرة بشكل قوي على الربحية الاجمالية للمشروع (Carluer, 2007; Sergot, 2004)، وبالتالي لا يختار المستثمرون إلا الأقاليم التي تستجيب للمزايا الأساسية التي يبحثون عنها بالشكل الذي يمكنهم من تقليص خطر التوطن في المكان دون المستوى الأمثل "risque d'une localisation sous-optimal"، كما يمكن الاعتماد بشكل أساسي على المزايا المساعدة في عملية اتخاذ قرار الاختيار لمكان التوطن بمنح مثلاً أهمية خاصة للمساعدات والتحفيزات المالية التي نادراً ما تعتبر مزايا أساسية، ولكن يجب أن تكون مدججة في العرض ضمن "سعر" الاقليم أو الخصم النهائي.

إذن "منتج الاقليم" أو كما يصطلح عليه "العرض الاقليمي" بالمفهوم الواسع يتضمن التقديم الكامل والمنسّق للميزات المتعددة من طرف مختلف الفاعلين في الاقليم ويمثّل الرابط الحقيقي لسلسلة القيمة الخاصة بالمستثمر<sup>3</sup>.

### الفرع الثالث: امكانية تطبيق مفهوم السعر على الاقليم

رغم اهتمام المستثمر بتقييم إجمالي التكاليف الأولية والتشغيلية التي يمكن أن يتحملها مشروعه في حالة توطنه في اقليم معين ويحاول الاستفادة من الفروقات في هذه التكاليف التي تعرضها مختلف المواقع البديلة والمؤثرة مباشرة في ربحية مشروعه، إلا أن مسوّقي الاقليم ليست لديهم الوسائل اللازمة لتحديد سياسة التسعير مثل المؤسسات والتأثير على تكلفة الموارد والخدمات المتعددة وإنما يمكنهم التدخل بشكل هامشي وفي معظم الحالات درجة التدخل ضعيفة، ويكون ذلك على بعض مستويات التكاليف في الاقليم من خلال تقديم خدمات مجانية أو مدعومة، عقارات بأسعار تفضيلية، الاعانات الخاصة، الائتمان الضريبي، تقديم تسبيقات مع التعويض، تقديم خدمات يتم التفاوض عنها بموجب حزمة الترحيب "Welcome package" المتضمنة مختلف الخدمات المجانية والمدفوعة مرفوقة أحياناً بعرض الإقامة مثل ما تقوم به ليون وميونخ وشتوتغارت<sup>4</sup>.

وقد تم تناول هذا المتغير باعتبار عملية الشراء للإقليم أقرب إلى عملية الشراء الصناعي<sup>5</sup> التي تتميز ببعض الخصوصيات مثل الدور الغالب للحوانب التقنية التي تحدّد بدقة في ملف النفقات والمرتبطة بمرودية المشروع؛ أهمية عملية التفاوض للقيام

<sup>1</sup> Jean-Jacques Foignet et Frédéric Carluer, Op. cit. , P.33

\* ويقصد هنا بعملية الشراء أن المستثمر سيقبل على الاستفادة من مختلف الموارد والخدمات التي تعرض في الاقليم من مختلف الفاعلين العموميين والخواص وتكون ضرورية لإنجاز وتشغيل مشروعه بمقابل مادي.

<sup>2</sup> Ibid,

<sup>3</sup> Ibid,

<sup>4</sup> Vincent Gollain, Réussir son marketing territorial en 9 étapes , Op. cit., P.49

<sup>5</sup> Hubert Brossard, Op. cit., P.61

بالشراء مع حصول صاحب المشروع مسبقا على معلومات جيدة حول الخصائص التقنية لمكان التوطن ومزاياه وعيوبه، كما يعتبر طلب التوطن مشتقا ومرتبطا جزئيا بالطلب النهائي الذي يسعى موقع توطن المشروع الجديد للمساهمة في اشباعه؛ وأخيرا عدم تجانس السوق، حيث يختلف بيع "منتج الاقليم" في كل مرة حسب متطلبات الزبون المعبر عنها أكثر بالبحث عن الأداء الشامل لمختلف الموارد والخدمات المتوفرة. في هذا السياق يحدد سعر "منتج الاقليم" كمجموع تكاليف اقتناء أو الاستفادة من مختلف الخصائص التي تمثل المزايا الأساسية أو المزايا الثانوية التي يبحث عنها<sup>1</sup> مثل:

- تكاليف الاستثمار المباشرة: تكلفة العقار، التجهيزات، الدراسات والهندسة؛
- تكاليف الوصول إلى السوق: المسافة مع الزبائن الأساسيين والموردين، قرب وأداء البنى التحتية والمعدات الموجودة وتكاليف استعمالها بالإضافة إلى مدة الوصول إلى المستهلك أو المورد؛
- تكلفة الوصول إلى اليد العاملة، مستوى التكوين، الوفرة، الانتاجية والأجور المطبقة؛
- تكاليف الوصول إلى المنافع الأخرى مثل الطاقة، إدارة النفايات، النظافة، الأمن، الإقامة؛
- تكلفة الوصول إلى المعلومات، البحث والابتكار.

وترجح هذه العناصر المختلفة المكونة لسعر "منتج الاقليم" حسب طبيعة وحاجات كل مشروع وتعرض الصيغة المحددة لسعر

$$P = \sum_1^n (C_n \times W_n) / R_n \quad \text{كما يلي}^2:$$

P: سعر الاقليم؛

$C_n$ : تكلفة اقتناء أو الاستفادة من الميزة أو الخاصية (n) لـ "منتج الاقليم" ويكون  $C_n > 0$  ؛  
 $W_n$ : معامل الترجيح لهذه الميزة أو الخاصية بالنسبة لمشروع معين، وكلما كانت ميزة أو عامل معين يقدم منفعة أكبر للمشروع، كلما كانت تكلفته مؤثرة أكثر على قرار التوطن؛

$R_n$ : درجة الندرة للميزة أو العامل (n) وكلما كانت الميزة أو الخاصية نادرة كلما كانت الحساسية لتكلفته أقل أهمية بفعل التأثير. وباعتبار المستثمرين يقومون بمقارنة المواقع التي تستجيب فقط للمزايا الأساسية التي يبحثون عنها فإن تميز العرض يمكن أن يكون على أساس المزايا الثانوية المساعدة كالخدمات ذات الصلة والتحفيزات، وهو ما يجعل نوعا ما دور التحفيزات مميّزا ويسمح بتقليص تكاليف اقتناء أو الاستفادة من مختلف ميزات الاقليم والحسم في ابرام اتفاق انشاء المشروع، على هذا الأساس يصبح سعر "منتج الاقليم" حسب نفس المرجع محددًا مع اقحام التحفيزات المالية كعناصر مكونة للسعر كما يلي:

$$P = \sum_1^n [(I_n - A_n)W_n] / R_n$$

$I_n$ : عبارة عن الاستثمار الضروري للمستثمر من أجل الوصول أو الاستفادة من الميزة (n) الخاصة بـ "منتج الاقليم"؛

$A_n$ : مساعدة أو دعم الاقليم لتقليص تكلفة اقتناء الميزة (n).

مع ذلك فإن الفاعلين في الاقليم ليست لديهم القدرة على التصرف أو التدخل والرقابة على تكاليف جميع العوامل التي يعرضها الاقليم والبعض منها خارج الرقابة بشكل مطلق، ولكن تحاول التدخل بوضع الاجراءات التي تسمح بتقليص تكاليف اقتناء أو الاستفادة من بعض العوامل والمذكورة أعلاه في اطار دعم الاستثمار وتشجيع التوظيف. لنمذجة السعر لـ "منتج

<sup>1</sup> Jean-Jacques Foignet et Frédéric Carluier, Op. cit. , PP.34-35

<sup>2</sup> Ibid, P.35

الاقليم" من هذا المنظور ، يمكن قياس امكانية تطبيق تقنية "إدارة العوائد" كأداة ملائمة لتعزيز الجاذبية للاستثمارات بتعديل المتغير  $A_n$  حسب حساسية المستثمرين لسعر "منتج الاقليم"، حيث يمكن أن تهدف السياسة الاقليمية إلى تكثيف التركيز "surspécialiser" في أصولها بالشكل الذي يعزّز أو يدعم درجة الندرة للعوامل أو الخصائص المميزة للإقليم التي يبحث عنها والحدّ من تأثير السعر على الجاذبية للاستثمارات<sup>1</sup> بالاعتماد على تمايز العرض والبحث عن التموقع ضمن التشكيلة الرفيعة "Localisation haute gamme".

### الفرع الرابع: الاتصال والترويج الاقليمي

تعدد أدوات الاتصال التقليدية والحديثة عبر وسائل الاعلام أو خارجها "hors média" والتي تستخدم كمزيج ترويجي متكامل يساهم في خلق والحفاظ على رأس مال علامة الاقليم،<sup>2</sup> يتضمن عموماً هذا المزيج مجموعة من الأنشطة المصنفة في خمس فئات:

- الاعلان (رسائل عبر التلفزيون، الانترنت، السينما، الصحافة، الراديو، الملصقات، الكتيبات والمنشورات)؛
- تحفيز اتخاذ القرارات بمعنى تنشيط المبيعات عن طريق المسابقات والهدايا...؛
- الرعاية للأحداث (الترويج لحدث رياضي، ثقافي، اقتصادي...؛)
- التسويق المباشر أو قوة البيع (كتالوجات، البريد، التسويق الالكتروني)؛
- العلاقات العمومية (العلاقات مع الصحافة والنشرات الصحفية، بيانات ومقابلات، الأحداث).

وباعتبار الترويج عموماً هو العنصر المهيمن في أنشطة التسويق الاقليمي في العديد من الدول والمدن، فإن الاعلان كأسلوب ترويجي كان أقدم الأدوات التي اعتمدت في تسويق الأقاليم ولا سيما في الولايات المتحدة التي يمكن اعتبارها معقل ظهور وتطور ترويج وتسويق الأماكن عبر مختلف المراحل أو الحلقات التي مرّ بها هذا النشاط، حيث كانت جهود التسويق للأماكن تتزايد بشكل متناسب مع التطور والتجدد الحضري<sup>3</sup>.

تهدف عادة حملات الاتصال عبر وسائل الاعلام أو خارجها إلى الترويج العام أو المستهدف في سوق محددة، وتميز خمس وسائل للاتصالات "مزيج وسائل الاعلام" التي تُعتمد للقيام بحملات الصورة والشائعة لدى مختلف الأقاليم (المكثفة ملايين الدولارات) بعرض اعلانات في منشورات ولوحات عبر المحطات الهامة للنقل (الميترو والسكك الحديدية)، استعمال الممتلكات المتنقلة (مبتكرة في بريطانيا)، الجرائد وغيرها علاوة على الاصدارات على شبكة الأنترنت، حيث تكتسي مثلاً المجالات المتخصصة في الترويج الاقتصادي مكانة مهمة في مجموعة الأدوات الحديثة التي تخدم الترويج الاقتصادي للإقليم ومكمّلة للمنشورات أو الكتيبات إلى جانب بثّ العديد من الوكالات قناة عبر التويتير، كون أن هذه المجالات الالكترونية المتخصصة تسمح بنقل العديد من الرسائل حول مزايا الاقليم بالاعتماد على قوة الصور التوضيحية والشهادات، تُعتمد هذه الأداة على جميع المستويات الجغرافية (من المحلية إلى الوطنية) وتأخذ البعض منها شكل ورقة أو ملف متوفر للتحميل في حين يتم نقل البعض الآخر عن طريق النشرات الاخبارية الالكترونية أو مدونات غالباً ما تركز أو تسلط الضوء على قطاع أو فرع اقتصادي في اقليم معين. فعلى سبيل المثال، "Succeed in Paris Region" هي مجلة رقمية حول الأعمال والاقتصاد والابتكار ونمط الحياة في منطقة باريس،

<sup>1</sup> Jean-Jacques Foignet et Frédéric Carluet, Op. cit. , P.36

<sup>2</sup> Vincent Gollain, Réussir son marketing territorial en 9 étapes, Op. cit., P.50

<sup>3</sup> Stephane Ward, op. cit. , p.291

تعرض مقابلات مع كبار رجال الأعمال وقادة الأعمال، آخر الأخبار، الأحداث التجارية، النصائح، التحديات والفرص ورأي الخبراء<sup>1</sup>. يتم تلخيص مختلف الأنشطة الترويجية عبر وسائل الاعلام وخارجها في الجدولين الآتيين:

الجدول رقم (11): أهداف وخصائص الترويج عبر مختلف وسائل الاعلام

الوسيلة	الأهداف	الخصائص	الأمثلة
الجرائد	تطوير الصورة/ بناء العلامة/ الظهور وشغل الساحة أو الميدان	اختيار الوسيلة حسب التموقع شغل الساحة أو الميدان	جريدة يومية/ جريدة دورية/ جريدة مجانية
الراديو	خلق الشهرة/ الظهور وشغل الميدان	فوري وتفاعلي	التغطية الجغرافية للراديو
التلفاز	خلق الشهرة/ تطوير صورة العلامة/ الانجذاب نحو صورة العلامة	اختيار الوسيلة حسب القناة، الحصص والتوقيت	قناة وطنية عمومية/ خاصة أو قناة دولية؛ (ونجد اليوم وكالات تبث قناة عبر التويتر)
المصقات	خلق الشهرة والحركة	مرونة الاستعمال من طرف المنطقة أو المدينة	لافتات أو لوحات اشهارية 4x3م/ لوحات جديدة 16/9 ولوحات في محطات أو ممتلكات حضرية وعروض متنقلة
السينما	خلق الشهرة/ ناقل الصورة	وسيلة تكميلية/ الانتقائية العالية للمستهدفين	- مناظر الطبيعة ومختلف البنى التحتية التي يتم الترويج لها في الأفلام

Source: Nathalie Van Laethem, 2005, Toute la fonction marketing, Dunod, France, P.72

قبل عرض الجدول الموالي، نشير أن معظم الوكالات المكلفة بالتسويق الاقليمي تنفذ أنشطة الاتصال الاقليمي خارج وسائل الاعلام للوصول إلى مستهدفها مثل المشاركة في المعرض "MIPIM"<sup>\*</sup>، المشاركة في الأحداث المهمة وأيضا تمويلها لمختلف التظاهرات وغير ذلك. وقد صنفت هذه الأنشطة الممكنة في عشر مجموعات رئيسية موضحة فيما يلي:

الجدول رقم (12): الأنشطة الترويجية خارج وسائل الاعلام

الوسائل	الأهداف	الأمثلة
الحدث	خلق وتطوير علامة الاقليم /الحدث على الانخراط وتعريف العلامة /التأثير عن طريق تقنية الجذب "Pull" للترويج المستهدف للإقليم والبحث عن الطلب المحتمل بإعداد سياسة العلامة/ اقتراح مواقع الجذب/ اجراءات تحفيزية	الرعاية/ تظاهرات كبيرة / ملتقيات / منتدى/ مهرجان/ ملتقى في الخارج/ عمليات في المحطات/ أيام (أبواب) مفتوحة
العلاقات الصحفية	خلق وتطوير علامة الاقليم ترويج عام أو مستهدف	لقاء أو مؤتمر صحفي خلال حدث معين مؤتمر صحفي خاص حول النتائج والأنشطة
معارض ومؤتمرات مهنية	ترويج مستهدف	مكان (جناح) عرض فردي أو جماعي

<sup>1</sup> <https://investparisregion.eu/mediatheque/publications/rapports-annuels/rapport-dactivite-2015>

\* MIPIM (Marché International des Professionnels de l'Immobilier) : est le plus grand marché international de l'immobilier réunit en mars à Cannes les acteurs les plus influents de tous les secteurs de l'immobilier professionnel – bureaux, résidentiel, commerces, santé, sport, logistique – offrant un accès inégal aux plus grands projets de développement immobiliers et aux sources de capitaux à l'international. Voir : <http://www.palaisdesfestivals.com/cannes/mipim/FMAPACA06V500MSP>

أنشطة البحث عن الزبائن المحتملين، المؤتمرات، عروض ترفيهية، اتفاقية الأعمال...	البحث عن الزبائن المحتملين	
الكتالوجات/ الحجج/ الكتيبات / لوحات / رسائل/ مجلات إقليمية، طقم اتصالات/ هدايا الترحيب	الولاء / الغزو نشاط الدفع "Puch"	معدات ترويجية
جولات في مناطق أخرى/ زيارات الشركات ومراكز البحوث/ استضافة وفود محددة.	ترويج مستهدف البحث عن الزبائن المحتملين (المستهدفين)	العرض عن طريق التجول "Road-Shows"
المساعدات المالية الخاصة خلال فترة محددة تسيقات مستحقة الدفع	الحث على الاستثمار واختبار السوق	تخفيض تكلفة المنتج الاقليمي
الذكاء الاقتصادي (تحديد الزبائن المحتملين) الأنشطة المباشرة نحوهم	البحث " Prospection "	البحث المستهدف "Prospection ciblée"
المراسلة بالبريد/ المراسلة بالفاكس والبريد الإلكتروني / النشرات الاخبارية	الوصول إلى مستثمرين جدد/ الاحتفاظ بالقادمين الجدد بإنشاء علاقات طويلة الأمد معهم (الولاء)	التسويق المباشر
مواقع الأنترنت والمدونات (blogs)، المرجعية/ العريضة الطويلة واللافتات/ التسويق الفيروسي عبر وسائل التواصل الاجتماعي، Internet 3D	الجذب أو الاستقطاب/ الغزو/ خلق الولاء	الأنترنت
نادي المؤسسات/ تشكيلة خدمات لما بعد التواجد	الولاء	متابعة الفئات المستهدفة
حاضنات لأصحاب المشاريع الأجنبية/ خدمات خلف الجدران	جذب واختبار السوق	حضانة المؤسسات

Source: Vincent Gollain, Réussir son marketing territorial en 9 étapes, Op. cit., P.55

وفي اطار ما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من الاتصال الاقليمي حسب المستهدفين والأهداف وهما:

#### - الاتصال الداخلي: نظرا لأهمية التحسيس والتجنيد الجماعي لبناء المشروع الإقليمي وتحقيق أهداف تعزيز الجاذبية، فإن

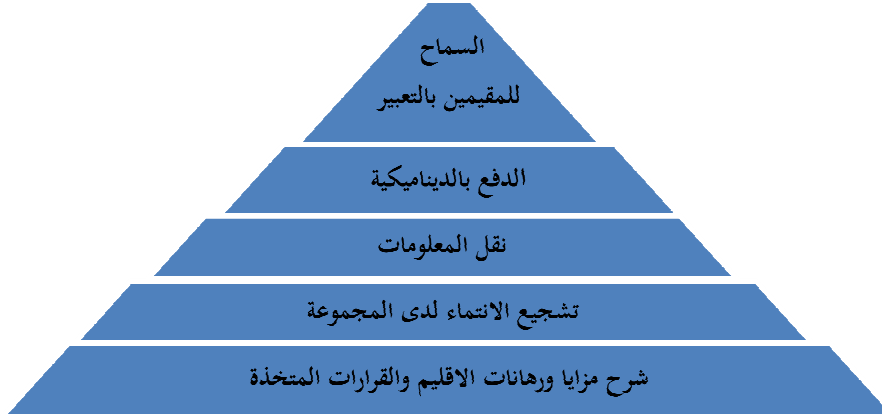
التسويق الإقليمي الداخلي يستهدف من جهة الفاعلين سواء العموميين أو الخواص من أجل الانخراط في المشروع وبعث روح الانتماء للإقليم وبالتالي إعطاء الحيوية للأطراف القائمة، كما يمكن الاعتماد على الاتصال الداخلي من طرف الجماعات والمنظمات الاقليمية لاستهداف المقيمين والمؤسسات المتواجدة أيضا للانضمام للمشروع والمشاركة فيه بخلق ونشر الوعي بالسلوكيات الإيجابية وبعث الطموح لديهم لتقديم الإضافات أو المقترحات بالشكل الذي يسمح بالحفاظ على المكتسبات والسعي للارتقاء إلى الأفضل وبالتالي تحقيق التوحد بين جميع الأطراف حول نفس الأهداف. ويكون ذلك باستعمال وسائل الاعلام المحلية والجهوية بشكل متكامل وأيضا الأنترنت.

وقد اقترح (Renker, 2008) هرم الأهداف الخاصة بالاتصال الداخلي والذي يشرح فيه أهمية الاتصال المقنع من طرف الجماعات الاقليمية تجاه المقيمين للتعريف بمزايا ورهانات الاقليم وربطها بملائمة القرارات المتخذة في المستوى الأول؛ ثم تشجيع الانتماء لدى المجموعة (بمعنى التوحد حول القيم والثقافات والمشاريع المشتركة) في المستوى الثاني، وبعدها تكون الحاجة إلى تدفق



المعلومات بشفافية من أجل خلق الطموح بالدفع بعجلة التنمية وبالتالي استعداد المقيمين للمشاركة بتقديم آرائه ومقترحاته بكل حرية بعيدا عن الاقصاء والتهميش في اطار الديمقراطية التشاركية.

### الشكل رقم(10): أهداف الاتصال الداخلي حسب "Renker"



Source: Michel Barabel et al, op. cit. , p.233

- **الاتصال الخارجي:** يستهدف هذا النوع من الاتصال المستهدفين من خارج الاقليم، ويعتبر من أهم العناصر التي تسمح للمسؤولين عن التسويق الاقليمي ببناء وتعزيز صورة الاقليم ومريئته دوليا، وتصب جميع الجهود من خلال مختلف الأنشطة الترويجية في التعريف بالإقليم وتمييزه عن الأقاليم المنافسة باكتساب التموقع المرغوب فيه، وبالتالي ادراجه في قائمة البدائل لدى المستهدفين كموقع للاستثمار أو وجهة مفضلة للعيش والعمل أو الزيارة.

### المطلب الثالث: تسويق الصورة وادارة علامة الاقليم

رغم الانتشار والاهتمام المتزايد الذي لقيه تطبيق مفهوم الصورة والعلامة على مستوى المنظمة ومنتجاتها أو خدماتها كأداة للتموقع الأفضل، إلا أن العديد من المؤلفين كانوا ينظرون إلى خلق علامات الأماكن أنها عملية بالغة الصعوبة والتعقيد؛ والبعض الآخر من المؤلفين كانوا يستبعدون تطوير الوجهة كعلامة ويرون أن الأمر أقرب من المستحيل. ولكن ما أكدته الممارسات الميدانية بهذا الشأن كان عكس ذلك تماما، حيث لم يقتصر تطبيقها فقط بشكل متزايد على البلدان (مثل اسكتلندا واسبانيا ونيوزيلندا، ...) وإنما أيضا على مستوى المدن الكبرى (مثل نيويورك ولندن ومانشستر وغلانغو) وكذلك المدن الأقل حجما. وبالتالي فإن المناطق الجغرافية التي تطبق عليها العلامات تختلف اختلافا كبيرا، أين يمكن أن يكون المنتج نفسه معقدا ويتكون من عدة مواقع مثل مجموعة مواقع مشهورة تشكل كيانا مفاهيميا موحدا بدل من مكان واحد.<sup>1</sup>

ونحاول في هذا العنصر تناول مسألة تكييف مفهوم الصورة والعلامة بالنسبة للتسويق الاقليمي بغض النظر عن تحديد مستوى الاقليم إن كان مدينة أو منطقة أو بلد، لأن هذه التكييفات تعبر عن نقل وتطبيق المعرفة التسويقية في هذا المجال بشكل عام.

### الفرع الأول: أهمية الصورة في تسويق الاقليم

أصبح بناء العلامات القوية أولوية تسويقية للعديد من المنظمات والافتراض هو أن بناء علامة تجارية قوية يتيح العديد من

<sup>1</sup> Graham Hankinson, 2001 "Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities", Brand Management, Vol. 9, N° 2, Henry Stewart Publications, PP.127-128

المزايا التسويقية يمكن أن يكون لها تأثير على جوانب سلوك المستهلك وعمليات اتخاذه للقرار،<sup>1</sup> وينطبق نفس الشيء على علامات البلدان ولكن في نطاق أوسع وفي إطار الجاذبية بالمفهوم الواسع أمام تعدد الخيارات للبلدان والمناطق،<sup>2</sup> حيث يكون قرار الاختيار من طرف هؤلاء مبني بالربط الآلي بالصورة المدركة عن مختلف البلدان.

يتم التعبير في بعض الحالات عن الأهمية التي تمنح للصورة من خلال التركيز على عملية الترويج (Ward, Burges, 82; Gold et Ward, 94; 98)، ولكن في حالات أخرى لا يتم التعبير عن أهمية الصورة عن طريق الترويج فقط وإنما أيضا من خلال بقية التدابير التسويقية (Ashworth et Voogd, 90; Dematteis, 94; Ashworth, 2001)،<sup>3</sup> حيث يمكن للتصميم المكاني أن يسهم في إعطاء الصورة عن المدينة الحضرية وبالتالي تعزز أو تُعارض التدابير الترويجية.

الفكرة المذكورة أعلاه حول التأثير التواصلي "the communicative effect" لجميع التدابير التسويقية لها جذورها من خلال التركيز الملح في أدبيات التسويق العام أساسا والتسويق الاقليمي على الحاجة إلى الربط والاتساق بين جميع التدابير التسويقية، حيث تؤثر كل مجموعة من التدابير على فعالية المجموعات الأخرى وفي الوقت نفسه تتشكل المدركات والصورة من خلال اللقاءات أو التواصل بالإقليم، لذلك فإن الهدف من تسويق الإقليم (كالمدينة مثلا) ليس الإقليم بحد ذاته وإنما صورته<sup>4</sup> التي تكون نتيجة الرسائل المتعددة (ومنها المتعارضة) التي يستقبلها كل فرد على حدى من قبل المدينة وتتشكل في ذهنه مدركات (اعتقادات وانطباعات) حول المكان.

في هذا السياق، يميّز "Graham" بين مدينتين متوازيتين موجودتين في آن واحد<sup>5</sup>، الأولى تمثل المدينة الخارجية "External city" والتي تخص الجانب الظاهري للمدينة كالمباني أو المعالم بدافع الرغبة في تعزيز الهوية المميزة محليا ومحاولا تصورها كسلعة ملموسة، ولكن التحفظ في هذه الحالة يكمن في تبني نفس المنهج من قبل مدن مختلفة عبر العالم، مما سيفرز نوع من التجانس في المظهر الخارجي للمدن عالميا؛ وبالموازاة نجد أن المدينة الداخلية "Internal city" تهتم بالدمج الاجتماعي أو الاقصاء (الاستبعاد) وكذلك نمط الحياة والتنوع الثقافي، وبالتالي فالوصف للمدينة الداخلية هو مكان الرسائل المعقدة والمتداخلة والغامضة والخلط الذاتي لهذه الرسائل كما يتلقاها العقل وفقا لتجارب وأولويات كل فرد. وحسب ما ورد لنفس المؤلف في نفس المرجع، فإن هاتين المدينتين المتوازيتين تتداخلان وتتفاعلان، ونقطة التفاعل هذه تمثل ادراك المدينة من قبل كل فرد يتواصل مع المدينة بزيارتها أو العمل أو العيش فيها، وعلى هذا الأساس يؤكد "Vermeuler, 2002"<sup>6</sup> أن الصورة لا تتبع إلا جزئيا من الواقع المادي وتستند أيضا إلى الاتجاهات والرغبات والذاكرة التي تتشكل لدى المجموعة البشرية المكونة للإقليم، وبالتالي يكون الحديث حسبنا عن الصورة التي ينبغي التخطيط لها بدل الإقليم بحد ذاته، ومن ثم فصورة الاقليم هي التي تمثل موضوع أنشطة التسويق الاقليمي. وهو ما يدعم اعتراف كل من "Hubbard & Hall, 98"<sup>7</sup> أن التحكم في صورة المدينة بالاعتماد على الثقافات والخبرات كجزء من التسلح لمختلف الفاعلين في اطار التحالف/الشراكة، ونجد أن هذا السلاح تم توظيفه من طرف الفاعلين

<sup>1</sup> Hoeffler & Keller, 2003, The marketing advantages of strong brands, P.421

<sup>2</sup> Country Brand Index 2012–13, p.3 in: <https://www.futurebrand.com/country-brand-index>

<sup>3</sup> Mechael Kavaratzis, "From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands", Op. cit., P.61

<sup>4</sup> Idem,

<sup>5</sup> Brian Graham, 2002, "Heritage as knowledge: Capital or culture?", Urban Studies, Vol. 39, Nos 5–6, pp.

1003–1017, in: Mechael Kavaratzis, "From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands", Op. cit., P.62

<sup>6</sup> Ibid, P.62

<sup>7</sup> Idem,

التركيبين الذين يسترجعون ويفتخرون بتاريخهم وحضارتهم العثمانية ويستمدون منها القوة والثقة لرفع التحدي ودفع تركيا إلى تصنيفها كقوة اقتصادية ضمن العشر دول الأولى في العالم (تصنّف حاليا في مجموعة "G20"، حيث سجّلت بلغة الأرقام قفزة بعدة أضعاف مثل زيادة الـ "PIB" إلى 851 مليار\$ في 2017 بينما كان يقدر بـ236 مليار\$ عام 2002؛ وزادت الصادرات من 36 مليار\$ فقط إلى 157 مليار\$ خلال نفس الفترة.<sup>1</sup> بينما كانت تعاني مثل الجزائر من مشكلة التنويع الاقتصادي والمديونية قبيلا للدخول في الألفية الثالثة.

وبالعودة إلى مسألة الصورة التي تتزايد أهميتها واعتبارها محورية في مختلف الأنشطة التسويقية وخاصة في عصر ما بعد الحداثة بالتركيز على المعاني والتمثيلات الرمزية إلى جانب المعاني الوظيفية، والتي تتلخّص في العلامة كأداة تسويقية استراتيجية (سلاح تنافسي) مرتبطة بشكل وثيق بالصورة وتساهم في تطوير الأعمال والعلاقات بين الأطراف ذات المصلحة لما لها من آثار مالية وتنظيمية كأصل أو مورد غير مادي مؤد للقيمة المضافة العالية.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: ظهور وانتشار الممارسة الميدانية لعلامة الاقليم

إن انتشار ممارسات الترويج بالمفهوم الحديث لمختلف الأقاليم مع حدة المنافسة العالمية في العقود الثلاث الأخيرة من القرن الماضي، وربطها غالبا بالنهضة أو التنمية الاقتصادية في الاقليم (تطوير السياحة والاستثمار) جعلها تتسابق وتبدع في تصميم الشعارات،\* مع تسجيل التقليد بشكل مباشر أو غير مباشر سواء من طرف المدن الكبيرة أو الصغيرة. ولكن مقابل ذلك كان هناك توجهات نحو البحث عن التميّز من طرف الكثير من المدن وخاصة الكبرى للترويج الصناعي أو السياحي،<sup>3</sup> والتي كانت تهدف إلى التأثير في تعزيز أو تغيير أو توجيه الجماهير المستهدفة فيما يخص كيفية ادراك صورة الاقليم.

اعتبر الشعار "I love NY" أول علامة مدينة، حيث كانت مدينة نيويورك على وشك الافلاس في 1976 نتيجة تدهور الأوضاع الأمنية فيها لانتشار الجرائم، والتي صاحبها ظاهرة التخلي عنها من طرف السكان والمستثمرين للانتقال إلى مناطق أخرى. ولكن مسؤولي المدينة فكروا في النهوض بالمدينة بإعاش السياحة والاستثمار، وبعد الدراسات قرّرت الحكومة تكليف "Milton Glaser" بتصميم "I ♥ NY" وإطلاق حملة إخبارية واسعة تحت شعار "I love New York" عام 1977، وسرعان ما تنازل "Milton Glaser" عن حقوق استغلال رمز العلامة إلى مدينة نيويورك وأصبح يظهر هذا الشعار المسجّل على العديد من المنتجات المشتقة بما في ذلك القمصان الشهيرة).<sup>4</sup> مع الإشارة إلى أنه مستوحى من الشعار "Virginia is for lovers" الذي اعتمد أيضا منذ 1969 لترويج مدينة فرجينيا، ولكن رغم ذلك تبقى علامة المدينة "I love NY" هي الأكثر شهرة في العالم والأكثر ادراجا من طرف الباحثين كنموذج ناجح، وفتحت الشهية للمسؤولين في العديد من الأقاليم على مختلف المستويات بالافتداء بهذه التجربة وتبني نفس المنهج (سواء على المستوى الوطني مثل تونس 2007 أو الجهوي أو المحلي). تطورت منذ ذلك

<sup>1</sup> Turquie : vue d'ensemble, <http://www.invest.gov.tr/fr-FR/turkey/factsandfigures/Pages/TRSnapshot.aspx>

Perspectives économiques <http://www.invest.gov.tr/FR-FR/TURKEY/FACTSANDFIGURES/Pages/Economy.aspx>

<sup>2</sup> Corinne Rochette, 2012, « L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire », Gestion et management public, Volume 1/n°1, pp. 4-20.

\* أهم هذه الشعارات نذكر:

"I love NY", "Atlanta Advantage", "Boston : revolutionizing business opportunity", Manchester : the Positive City for Business", "Birmingham: The Big Heart of England", "Glasgow's Miles Better", "Montpellier (la surdouée),...

<sup>3</sup> Stephen Ward, op. cit., pp. 256-257.

<sup>4</sup> [https://fr.wikipedia.org/wiki/I\\_Love\\_New\\_York#lien\\_externer](https://fr.wikipedia.org/wiki/I_Love_New_York#lien_externer)

\* رفضت اقتراحات تغيير الشعار بعد أحداث 11 سبتمبر وقام "Milton Glaser" باقتراح تعديل طفيف وأصبح "I ♥ NY More Than Ever"

الحين الممارسات بتبني أقاليم كثيرة استراتيجيات التسويق الإقليمي وعلامات الإقليم في شمال أمريكا وأوروبا، ثم الانتشار عبر العالم، بمواكبتها للحدث تدريجيا. وكانت محل البحوث والمؤتمرات حول كيفية وضع العلامة وادارتها وقياس فعاليتها، بعض الأمثلة

عن تبني علامة الاقليم (اعتمادا على مواقعها الالكترونية): **ONLYLYON**  ، **You@otterdam** ، **I amsterdam**

وقد حاولت في هذا السياق، الدراسة التي قام بها "Graham Hankson"<sup>1</sup> على مختلف المدن في المملكة المتحدة على مختلف المستويات للتحقق من فهم وتطبيق مفاهيم العلامة في سياق أهدافها التسويقية وكذلك مسألة قياس فعالية استراتيجياتها المتعلقة بعلامة الموقع. فتوصلت إلى استنتاج أن تطبيق علامة الموقع واسع، ولكن لا يعكس الفهم الحقيقي بالنسبة لمعظم الإدارات؛ أي أنها لديها فهم محدود لما هي علامة الاقليم كمفهوم وينبغي أن يوضع هذا في الاعتبار عند النظر في النتائج، وعلى وجه الخصوص تقنيات ادرة العلامة المقتصرة في الغالب على تطوير الشعارات والرموز التي تستخدم على حد سواء لخلق هوية مرئية ومظلة لمجموعة واسعة من الأنشطة التجارية التي تنحاز أكثر للجوانب السياحية (مثل الاستضافة والترفيه) كجزء من عرض الموقع، ويعكس هذا الترويج المحدود لعلامة الاقليم إلى حد ما محدودية الميزانيات المخصصة لأنشطة التسويق وعلامات الأقاليم والافتقار إلى الإرادة السياسية، وحاولت المدن الأكثر تقدما تشكيل تحالفات مع أصحاب المصلحة وتتجاوز أحيانا الحدود الجغرافية من أجل تطوير منتج منسجم كأساس لعلامة الاقليم والفعالية في ممارسة التسويق الاقليمي.

### الفرع الثالث: مفهوم علامة الاقليم والتكيفات التي عرفتها

رغم أن علامة الاقليم تشترك مع علامة المنتجات في نفس الهدف، المتمثل في خلق التمايز والتفضيل لدي الجماهير المستهدفة من خلال إدارة المعاني والدلالات التي تضم مختلف السمات الوظيفية والقيم الرمزية؛ إلا أن ذلك لا يعني سهولة تطبيق مفهوم علامة المنتجات على الاقليم وأيضا عملية البناء معقدة بالنسبة لهذا الأخير. وأكثر من ذلك، استبعدت هذه الفكرة من طرف بعض المؤلفين والفاعلين، ولا يوجد اجماع حول تطبيق مفهوم العلامة على الاقليم نظرا للاختلافات الأساسية الموجودة بينهما والتي نوضحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): الاختلافات الأساسية بين علامة الاقليم وعلامة المنتج

علامة المنتج	علامة الاقليم
وظيفة التعريف بالمنتج/ وظيفة ضمان المنتج/ وظيفة تثمين المنتج	وظيفة سياسية لتثمين أنشطة الأطراف المنتخبة/ تسمح بمرئية الاقليم/ وظيفة انسجام العروض
خلق الهوية	استغلال الهوية
العرض المعني متجانس	العرض المعني غير متجانس
فئات محدودة (علامة/جزء سوقي أو فئة مستهدفة)	العدد الكبير للفئات المستهدفة
علامة اقصائية "excluante"	علامة ملّمة للشمل "englobante"
يمكن بيعها أو التنازل عنها	لا يمكن بيعها أو التنازل عنها
المنتج ذو خصائص قابلة للتكيف	الاقليم ذو خصائص ثابتة (fixes ou figées)

Source : Corinne Rochette, 2012, « L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire », Gestion et management public, Volume 1/n°1, P.17

<sup>1</sup> Graham Hankinson, Op. cit., PP.127-142

في سياق ما سبق، يعترف ( Trueman et al. 2003 ) بالحاجة الملحة لإجراء تحليل جدّي للإقليم كعلامة والتي تأخذ بعين الاعتبار مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، وقد تكون الأدبيات المتعلقة بمهوية الشركات الملائمة للتطبيق على الاقليم كونها تعرض البعد الثقافي لدعم قيم الشركات (مستوى عال من عدم الملموسية، التعقيد والمسؤولية الاجتماعية). وفي هذه النقطة يشير (Also Rainisto,2003) إلى أن علامة المكان تشبه العلامة المظلة للشركة ويمكن أن تكون مفيدة في ادارة صورة المكان<sup>1</sup>، هذا يعني أن العلامة والتسويق على مستوى الشركة هو الأنسب للتطبيق على البلدان والمناطق والمدن، والاطار المقترح لفهم علامة الاقليم الذي تم توفيره من قبل علامة الشركة وإدارتها كان على أساس وجود خصائص مشتركة بين علامة الشركة وعلامة الاقليم حيث أن:<sup>2</sup>

- كلاهما لديهما جذور متعددة التخصصات؛
- كلاهما يواجهان تعدد الأطراف ذات المصلحة؛
- كلاهما مطالبان بمراعاة المسؤولية الاجتماعية؛
- كلاهما يتمتعان بمستوى عال من عدم الملموسية والتعقيد؛
- كلاهما يتعاملان مع هويات متعددة.

عُرفت علامة الاقليم من طرف "Kavaratzis" و "Anshorth" أنها الطريقة المناسبة لوصف وتسويق الاقليم والتي تعتمد بشكل كبير على بناء وترويج وإدارة صورة الاقليم، وهذا كون علامة الاقليم تكتسب مكانتها الذهنية من خلال صورة الاقليم والتي تعتبر نقطة انطلاق لتطوير علامة الاقليم، ويعتبر الحديث عن علامة الشركة "Corporate branding" المفهوم الأنسب لفهم تطبيقات تسويق الاقليم وهذا مع بعض التكييفات والتعديلات الضرورية التي تسمح بتطبيقه على الاقليم<sup>3</sup>. وأضاف بعدهما مستشار علامات الأماكن وتطوير العلاقات الدبلوماسية للدول "Simon Anholt" أن علامة الاقليم عبارة عن: "إدارة صورة الاقليم من خلال ابتكار وتنسيق استراتيجيات اقتصادية، تجارية، اجتماعية، ثقافية، وسياسة حكومية"<sup>4</sup>، وتعرض لمصطلح الهوية التنافسية لوصف التوليفة أو الربط بين ادارة العلامة، الدبلوماسية العمومية والتجارة.

أما بالنسبة للاقتصادي الجزائري **بوعزيز الشيخ**، فعرف علامة المدينة أيضا باعتبارها كخطوة من خطوات المخطط الاستراتيجي للتسويق الإقليمي وميّزها بأنها: "عبارة عن وسيلة بيداغوجية وعملية تحدّد وتدوّن الرموز المكتوبة والمرئية والبيانية، وتحدّد هذه الأداة بالاستناد إلى الوسط الطبيعي والجغرافي، التنوع الثقافي، الإبداع والابتكار، المرافق والتجهيزات للمدينة الكبيرة... الخ، عدة مناطق تبنت سياسات العلامة لتصبح مرئية وبارزة أكثر على المستويين المحلي والعالمي"<sup>5</sup>، وقد ركز التعريفان الأولان على صورة الاقليم التي يمكن بناؤها وادارتها من خلال استراتيجية العلامة، بينما تمحور التعريف الأخير حول تموقع ومرئية العلامة محليا ودوليا.

<sup>1</sup> M. KAVARATZIS et G. J. ASHWORTH, City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?, Op. cit., P.511

<sup>2</sup> Idem,

<sup>3</sup> Ibid, P.508

<sup>4</sup> Simon Anholt, 2007, cited in Editorial, "Place branding: dilemma or reconciliation between political ideology and economic pragmatism?", Place Branding and Public Diplomacy journal, vol.3, n°1, p.5. <http://www.palgrave-journals.com/pb/journal/v3/n1/full/6000053a.html>

<sup>5</sup> Bouaziz Cheikh, 2013, L'essai en marketing territorial : Notions sur le marketing territorial, Diagnostic de territoire, Marque territoriale et d'autres ; Edition Edilivre, France, P.21

كما أشارا الباحثان "Kavaratzis" و "Anshorth" إلى وجود ثلاثة أنواع من العلامات التي لها علاقة بالمكان (علامة-مكان)، ولكن تختلف من حيث الأطراف التي تديرها والأهداف التي تسعى إليها ونوضحها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): أنواع العلامات المرتبطة بالمكان "marque-endroit"

النوع	الخصائص	الأمثلة
التسمية الجغرافية " Geographical nomenclature "	يحمل المنتج اسم منطقة جغرافية مع تمتع المؤسسة المعنية بجميع الحقوق القانونية التي تمنح أماكن أخرى بتبني نفس الاسم وأيضا منتجين آخرين في المنطقة بتسمية مختلف منتجاتهم بنفس الاسم.	علك فلوريدا عصير نقاوس
علامة مشتركة منتج-مكان "co-branding"	محاولة ربط اطلاق منتج بمكان يتمتع بسمات ومزايا تفيد صورة المنتج (الاستفادة من الأثر الإيجابي لبلد المنشأ)	Sony / Japon Channel/ France Mercedes/ Allemagne Soft drinks/Etats Unies
العلامة كشكل من أشكال إدارة المكان "brand place "	تتضمن تعديل المدركات حول مكان معين أو تعزيزها وهو ما يتطلب مخطط عمل في اطار نهج ادارة الاقليم	You@otterdam I love NY

Source: KAVARATZIS M., ASHWORTH G. J., "City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? », PP.511-512. **Cited in:** Belkaid Esma et Benhabib Abderrezak, MECAS, Faculté des Sciences Economiques, gestion et Sciences commerciales, Université de Tlemcen, date non disponible, P.3

وتعتبر علامة الاقليم عن قوتها على مستويين وهما<sup>1</sup>:

- **الداخلي:** كعامل التجنيد للجميع وراء مشروع مشترك "مشروع مجتمع" معبر عنه بواسطة القيم، والبداية تكون من خلال خلق الالتزام من طرف مختلف الجهات الفاعلة والمقيمين لإدارة معاني المدينة، ويتشكل لديهم شعور بالانتماء إلى هذه المدن التي تتمتع بشخصية مميزة مثل العصرية، الأصالة، الديناميكية، الذكاء والابداع وغيرها.

- **الخارجي:** في خلق قيمة اضافية بتميز العرض الذي يستهدف فئات معينة لتفضيلها اختيار المكان (للزيارة، العيش، الاستثمار، العلاج، الدراسة...)، وبعد ذلك يصبحون فاعلين في هذه الأماكن بدافع الانتماء أو يتم الاستفادة من الكلمة المنطوقة الايجابية التي تصدر عنهم والتي تعكس الصورة الايجابية المدركة عن المكان.

لذلك تمثل الرموز والشعارات عنصرا محوريا في علامة الاقليم، وتعتمد من طرف المكلفين بتسويق الاقليم وتقوي الروابط بالإقليم (You@otterdam) أو تخلق العلاقة الودية معه (I♥ NY)، لأن الجمع والتنسيق بين أنشطة مختلف أصحاب المصلحة من خلال الشراكة والتوحد وتشجيعهم على استعمال رمز وشعار علامة الاقليم كعلامة مظلة لهم وحثهم على دعمها بإجماع يسمح لهم بالتمكّن من تقديم عروض متسقة<sup>2</sup>. ومن هذا المنظور يرى "Simon Anholt" أن نجاح مشروع علامة الاقليم يستدعي أن نصل إلى درجة الكلّ يسوّق للإقليم حتى السكان<sup>3</sup>. وبالتالي تتكوّن صورة الإقليم من خلال الاعتقادات والانطباعات والتصورات التي يدركها (من خلال العلاقة التي تنشأ معه) أو يسقطها الفرد عن مختلف مكونات الإقليم الملموسة

<sup>1</sup> Corinne Rochette, Op.cit., p.7

<sup>2</sup> Idem,

<sup>3</sup> Simon Anholt, 2007, Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions,© Simon Anholt , published by PALGRAVE MACMILLAN, London,2007, P.2.



وغير الملموسة، سواء قبل أو بعد ممارسة مختلف أنشطة التسويق الاقليمي وادارة العلامة كخطوة متقدمة في النهج التسويقي. ولكن في الحالة الثانية يمكن بناء وادارة وتسويق صورة الاقليم وبالتالي تحديدها (بمعنى الصورة) بالشكل الذي يجعلها:<sup>1</sup>

- تتمن العرض الاقليمي من حيث مزاياه وتمييزه عن عرض المنافسين؛
- تخلق شخصية حتى تكون الصورة المسقطة في أذهان المستهدفين مرتبطة بالمكان؛
- ايجاد الصور والاقتراحات (الوعود) التي تجذب الجمهور؛
- تجعل الاقليم مبدعا ويعتمد على أساليب مختلفة ويراهن على السمات التي تضمن أكثر جذب الجمهور مثل المودة، تحقيق الحلم، العصرية، والجودة...إلخ.

ونجد الكثير من المفاهيم المرتبطة بالعلامة عموما ويمكن تبنيها في علامة الاقليم مثل:<sup>2</sup>

- **الشهرة:** حيث يمكن للأقاليم أن تتمتع بمستويات مختلفة من الشهرة (قوية بالنسبة لباريس، لندن أو بكين أو ضعيفة بالنسبة لمعظم الدول الافريقية مثل الجزائر).
- **السمعة:** يمكن للإقليم أن يتمتع بسمعة جيدة أو سلبية، حيث أن بعض الأقاليم لديها سمعة دولية بفضل اقتصادها (نيويورك بمركزها المالي العالمي)، جامعاتها (Oxford & Cambridge)، استضافة هيئات دولية (مقر الاتحاد الأوربي في بروكسل وصندوق النقد الدولي في واشنطن)، استضافة قمة نتج عنها امضاء ميثاق دولي (كيوتو بالنسبة لبروتوكول حول التغيرات المناخية)، أسباب دينية (مكة بالنسبة للمسلمين وروما بالنسبة للكاثوليك).
- **القيم:** قيم عميقة يمكن أن تتمحور حولها نظرة العالم لعلامة الاقليم؛ بمعنى طريقة هيكلته، توقعه بالنسبة للأقاليم الأخرى، خطابه الموجه للجماهير، الخوض في الحديث عن المحيط السوسيواقتصادي، الثقافي والرياضي وغير ذلك. فمدينة نيويورك تحمل قيم النجاح والحرية، بارشلونة تحمل قيم العدالة ومساهمة المواطن، جنيف في مجال التربية والتعليم حول مواضيع السلام والتنمية المستدامة.
- **قرائن العلامة "Brand association":** يمكن رؤية الاقليم كبنية مرتكزة على الروابط أو القرائن والتي تختلف حسب ثلاث أبعاد حسب "Keller" وهي: قوة القرينة (برج ايفل/باريس)، اتجاه القرينة (إيجابية/حيادية/سلبية)، انفراد القرينة (مهرجان كان).
- **الشخصية:** يمكن النظر إلى الاقليم والتعامل معه كفرد وتمنح له بعض السمات الشخصية التي تعبر عن الجزء العاطفي والمعنوي للإقليم تجعل من علامته كيانا أو شخصية حية؛ فنقول عن الاقليم مثلا أنه حزين، مرح، مشمس، صديق البيئة، ديناميكي، مبتكر، منفتح أو محافظ وتمنح له ميزات أو خصائص مثل الفرد ويصبح بنية حيوية تعكس هوية الاقليم.

### المبحث الثالث: تداخل التسويق الاقليمي مع أدوات إدارة الأقاليم الجديدة وعلاقته بالأنواع الأخرى للتسويق

إن مسألة الأداء جعلت المسؤولين عن الادارة الاقليمية على مختلف المستويات يهتمون بمختلف الأدوات الجديدة لإدارة الأعمال مثل التسويق، اليقظة الاستراتيجية بفضل اعتماد نظم المعلومات، الحوكمة الجيدة، المقارنة المرجعية، تقنية إدارة العوائد وغيرها بحثا عن التوافق بينها لتحقيق أفضل فعالية للتدخل الجماعي.

<sup>1</sup> Belkaid Esmâ Et Benhabib Abderrezak, La Marque-Ville comme moteur de développement de la ville en tant qu'unité territoriale, MECAS, Faculté des Sciences Economiques, gestion et Sciences commerciales, Université de Tlemcen, p.4

<http://fseg2.univ-tlemcen.dz/pdfmecas/BELKAID%20Esmâ%20&%20BENHABIB%20Abderrezak%20.pdf>

<sup>2</sup> Ibid, pp.4-5

يتم تسليط الضوء على أدوات تكتسيان مؤخرًا أهمية متزايدة في الإدارة العمومية الجديدة وهما الحوكمة الاقليمية والذكاء الاقليمي، كونهما يلعبان دورًا مهمًا وحاسمًا في البعث بالديناميكية الاقليمية وتحقيق التنمية المستدامة بمختلف أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال الانعكاسات الايجابية لممارسات الحوكمة الجيدة والذكاء الاقتصادي على تحسين الجاذبية والتنافسية الاقليمية (Hassan Azouaoui, 2009; Bros-Clerg Myriam, 2006; Nicolas Bebey et al.), لأن الاستغلال الأمثل لموارد الاقليم والتحكم في المعلومة يعتبران من أهم عوامل النجاح في اعداد وتنفيذ استراتيجية التسويق الاقليمي والاستراتيجية التنموية عموماً.

### المطلب الأول: الحوكمة الاقليمية

إذا كانت المبادئ والقيم الأخلاقية التي تضبط سلوك الفرد والجماعة تم نقلها إلى منظمات الأعمال أثبتت نجاعتها، فحسب ما أكدّه "Jerry Porrad" و"Jin Collin" في دراستهما لأسباب النجاح المستمر للعديد من الشركات الأمريكية، فإن ذلك يعود ولو بشكل جزئي إلى قوة المبادئ والقيم الأساسية التي تحددها وينخرط فيها مختلف الأطراف ذات المصلحة في المنظمة بالمفهوم الموسّع مؤخرًا (وتشمل المسيرين، المساهمين، الموظفين، الزبائن والموردين،...) <sup>1</sup>. وتكمن أهم الآثار المترتبة عن ممارسة أخلاقيات العمل واعتمادها في وضع قواعد الحوكمة الجيدة بالنسبة للشركات في تحسين سمعتها؛ ضمان وفاء الزبائن والعمال؛ الحد من وضعيات الأزمات التي تهدد حياة الشركة وكذلك التقليل من فرص الفساد والتشجيع على مكافحته، والتي يعود ظهورها كمصطلح "حوكمة الشركات" إلى أواخر القرن 19 في عالم المؤسسات <sup>2</sup>.

في هذا السياق، إن كانت المسألة الجوهرية في حوكمة الشركات حول مختلف الجهات التي تخدمها أو تستفيد من نجاحها، فإن هذه المسألة نُقلت إلى مستوى السلطات والجماعات الاقليمية والمتعلقة بالمستفيدين من آثار الحوكمة الاقليمية، حيث أن الثروة والقيم التي تُؤلّد في إقليم معين من خلال جذب والحفاظ على الاستثمارات الانتاجية والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، تُوجّه أساسًا لفائدة المقيمين كعملاء وفاعلي المشروع الاقليمي في آن واحد <sup>3</sup>. لذلك يفترض العديد من الباحثين أن زيادة قدرة الفاعلين على التحكم في ديناميكيات التطور التي تعنيهم وبالتالي تحديد المهارات والخبرات الجديدة للمرافقة لا يكون إلا بالتركيز على الحوار، المشاركة، التعاون والتشاور على مختلف المستويات الاقليمية مع مراعاة التنمية المستدامة في إدخال أبعاد جديدة في الأهداف التي يتعين تحقيقها، وهو ما يستدعي تطور السياسات العامة لصالح أشكال التنسيق المتعدد بين الفاعلين <sup>4</sup>. بعبارة أخرى، تطوّرت المقاربات القطاعية ومن الأعلى إلى الأسفل "les approches sectorielle descendante" نحو المقاربات الاقليمية والتفاعلية بين الفاعلين والهيئات المختلفة، وفي هذا الصدد يعرفها "Gaudin, 1998" أنها "عملية التنسيق متعددة المستويات ومتعددة الأقطاب" <sup>5</sup>، وقدّمت أيضا عدة تعاريف لهذا المصطلح نعرض منها تعريف البنك العالمي أنها الحالة التي يتم من خلالها إدارة الموارد الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع بهدف التنمية؛ وكذلك يعرفها كل من "Gilly" و"Picqueur" أنها

\* تعرض مثلا شركة "Google" في موقعها الالكتروني قائمة المبادئ العشرة الأساسية التي تم وضعها بعد سنوات من تأسيسها أهمها: البحث عن منفعة المستعمل والباقي سيأتي لاحقا؛ من الأفضل أن تقوم بشيء واحد وبشكل متقن؛ يمكنك أن تكسب المال بدون أن تبيع ضميرك للشيطان.

<sup>1</sup> Jerry Johnson et al, 2008, Stratégique, 8<sup>e</sup> édition, Pearson Education, France, P.194

<sup>2</sup> Hassan Azouaoui, 2009, « L'apport du marketing territorial à la bonne gouvernance locale au MAROC :Cas de la province de Ouarzazate », Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, n°1, P.247

<sup>3</sup> Ibid, P.248

<sup>4</sup> Helene-Rey Valette et al, 2014, Comment analyser la gouvernance territoriale ? mise à l'épreuve d'une grille de lecture, «Géographie, économie, société », Vol.16, P.66

<sup>5</sup> Idem,



"البنية أو الهيكل في فترة معينة المكوّنة من مختلف الفاعلين والهيئات الهادفة إلى تقييم القواعد والاجراءات التي تمنح خصوصية للمكان مقارنة بالأماكن الأخرى والنظام الانتاجي الوطني الذي يشملها"<sup>1</sup>.

وقد تعدّدت البحوث حول الحوكمة الاقليمية في العقود الثلاث الماضية وتضاعفت بوتيرة كبيرة في السنوات الأخيرة\*، ولكن القليل من المقالات تتناول الآليات والأجهزة التي تتطلبها الحوكمة بشكل صريح<sup>2</sup>، لذلك تم تقديم حسب ما ورد في نفس المرجع تعريف موسع يفهم الحوكمة كعملية ديناميكية وله دور بيداغوجي وعملي أكثر وضوحاً، تم تحديده بشكل مشترك بمناقشته وقبوله من طرف فريق يتشكل من مختلف الباحثين والشركاء في اطار مشروع "Gouv. Innov"<sup>\*\*</sup> ليكون ملائماً للجميع واعتباره الأساس الذي يعتمد في وضع دليل خاص بالحوكمة الاقليمية كمرجع جماعي وأداة ترافق الشركاء، حيث يعتبرها هذا الفريق "عملية ديناميكية للتنسيق (الهرمية، النزاعات والتشاور) بين الفاعلين العموميين والخواص مع تعدد الهويات والموارد (بأوسع معانيها: السلطات، العلاقات، المعارف، القوانين ورؤوس الأموال) غير متجانسة حول التحديات الاقليمية، والسعي للبناء أو الصياغة الجماعية للأهداف والاجراءات وتنفيذها من قبل أجهزة (تصميم وترتيب الاجراءات والتدابير، المعارف والخبرات والمعلومات المطلوبة) متعددة تركز على التعلّم الجماعي والمشاركة في اعادة التشكيل أو الابتكار في الجوانب المؤسسية والتنظيمية داخل الاقليم"<sup>3</sup>. تركز الحوكمة الجيدة بإجماع المؤلفين على المبادئ الأساسية التالية:

- الشفافية: بالنسبة لتدفق المعلومات أو توفير الخدمات لمختلف الفاعلين والمقيمين بالإقليم دون تمييز "بمعنى تكافؤ الفرص"؛
- الكفاءة: ويقصد بها الاستغلال الأمثل للموارد بالطريقة التي تؤدي إلى توفير السلع والخدمات التي تتوافق مع احتياجات المقيمين والزائرين؛
- المساءلة: تكون ممكنة عندما يتم اخضاع أداء مختلف المهام لإشراف الآخرين، وتعني امكانية اجراء محاسبة رسمية لسلوك الحكومة والجهات الأخرى المسؤولة من طرف الجمهور ومؤسسات المساءلة، وتكمن أهميتها في تفعيل الرقابة وزيادة الالتزام والحرص على أداء الأعمال بشكل أفضل في حالة شيوع ثقافة المساءلة والمحاسبة والكشف عن الانحرافات؛
- المشاركة: تعني تقاسم السلطة بين أفراد المجتمع والادارات العامة في اتخاذ القرارات والاجراءات وخاصة المصيرية من خلال التمثيل الحقيقي وتفادي اقضاء بعض الفئات؛
- سيادة القانون: الالتزام بتنفيذ القوانين بحيادية، وهو ما يؤدي إلى احترام حقوق الافراد ويولّد الشعور بالثقة بوجود قضاء مستقل يلعب دوره في المساءلة والمحاسبة.

<sup>1</sup> Isabelle Bories-Azeau et al, 2007, « Emergence d'un acteur collectif territorial et réseau d'entreprises : l'exemple de CAMDIB », Gestion et Management Publics, vol.5, P.3

\* Galès,94; Stoker,98; Bertrand et Moquay, 2004; Gilly et Wally,2005; Leloup et al, 2005 ; Pasquier *et al.*, 2007; Lardon *et al.*, 2008 ; Rey-Valette *et al.* 2008 ; Simard et Chiasson, 2008 ; Beuret et Cadoret, 2010 ; Michaux, 2011 ; Torre, 2011; Torre et Beuret, 2012

<sup>2</sup> Helene-Rey Valette et al, Op. cit., P.66

<sup>\*\*</sup> Gouvernance des territoires et développement rural : une analyse par les innovations organisationnelles. Projet financé par le Programme « Pour et Sur le Développement Régional (PSDR) » Languedoc-Roussillon, Piloté par l'INRA dans le cadre des recherches partenariales avec 10 régions françaises.

<sup>3</sup> Ibid, P.68

وفي هذا الاطار، يمكن أن تكون الحوكمة الجيدة بفضل احترام المبادئ السابق ذكرها من طرف الجهات الفاعلة جماعيا من أهم المكونات التي تشكل ثراء المنطقة "الرأسمال الاقليمي"<sup>1</sup>، حيث يتم الحرص على الحفاظ وتطوير العناصر التي تمتلكها المنطقة على المستوى المادي وغير المادي من خلال استغلالها بشكل أمثل والمساهمة في تحويلها إلى أصول اقليمية تخلق أعلى قيمة. وطرح في هذا الخصوص مسألة اعتبار التسويق الاقليمي كأداة حديثة في خدمة السلطات العامة لتجسيد الحوكمة الجيدة من خلال حملات التحسيس بأهمية التنسيق على مختلف المستويات (عموديا) وبين الفاعلين في مختلف القطاعات (أفقيا)، لأن انتشار الذهنية التسويقية لدى الفاعلين والمسؤولين يساهم في تنمية ثقافة المشاركة الجماعية في خلق الثروة على مستوى الاقليم كمشروع واضح الرؤية والأهداف والآليات وتقاسم المنافع، وكذلك ارساء مبدأ الشفافية كثقافة تبني وتقوي الثقة بين الفاعلين في الاقليم ومع المقيمين من خلال وضع سياسة اتصال اقليمية فعالة<sup>2</sup>، ويعتبر الإنترنت وسيلة أساسية في الوقت الحاضر للتواصل التفاعلي وتجسيد مبدأ المشاركة والانخراط في المشروع الاقليمي من خلال التزويد السريع لأية معلومة عن الاقليم التي يحتاج إليها المستخدمون والفاعلون وكذلك التدابير المزمع اتخاذها مع فسخ المجال للتعليقات حولها قبل احوالها للتنفيذ. تطورت في هذا الخصوص أيضا مظاهر الاقتصاد التعاوني عبر وسائط التواصل الاجتماعي بهدف تحقيق حياة جماعية أفضل من خلال مشاركة السيارة في السفر "covoiturage"، الإيواء المشترك "cohabitât" وتقاسم العمل "coworking" ليشمل التقاسم والتشارك مستويات أخرى، فالجماعات الإقليمية هي الأخرى كانت مدعوة أيضا في ظل الاقتصاد الرقمي إلى إتباع حوكمة مشتركة عبر شبكة الأنترنت من أجل أن تدعم المبادرات الابتكارية في إقليمها وترافقها لتنتقل من دور الداعم الساكن للمبادرات إلى دور المرافق والحرك الرئيسي للمبادرات<sup>3</sup>. فالرقمنة تسمح بمشاركة كل الفاعلين في التسيير وتسمح بتوفير شفافية كبيرة وتعزيز الانخراط والتوحد حول مشروع تنمية الاقليم، ويكون أيضا التجنيد الجماعي للعمل بشكل منسق في اطار الحوكمة شرطا ضروريا لنجاح منهج التسويق الاقليمي.

### المطلب الثاني: الذكاء الاقتصادي الاقليمي

ما لوحظ وسجّل في العقود الثلاث الماضية هو تتابع ظهور وتداول عدة مصطلحات مشتقة من اليقظة والذكاء الاقتصادي مثل اليقظة الاستراتيجية واليقظة التنافسية واليقظة القانونية، واعتبرت من مكونات الادارة الاستراتيجية للمعلومة، وأيضا ظهور مصطلح الذكاء الاجتماعي الذي يتعلّق بالتنظيم الذكي للمجتمع ويندرج فيه نظام الذكاء الاقتصادي<sup>4</sup>. وعلى الرغم من اقتران استعمال مصطلحي اليقظة والذكاء الاقتصادي اللذين تطوّرت البحوث حولهما بشكل مواز،\* إلا أن الباحثين يتفقون بإجماع أن مصطلح الذكاء الاقتصادي أوسع من مصطلح اليقظة،\*\* وهو ما يجعلنا نركز في هذا العنصر على مصطلح الذكاء الاقتصادي.

<sup>1</sup> Daafi Redouane et al., 2016, « Vers un positionnement stratégique d'un territoire : Le cas de Rabat », Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°14, P.3

<sup>2</sup> Hassan Azouaoui, Op. cit., P.248

<sup>3</sup> صباح حصيد، مرجع ذكر سابق، ص.52

<sup>4</sup> Pierrette Bergeron, 2000, Veille Stratégique Et PME : Comparaison des approches gouvernementales de soutien, Presses de l'Université du Québec, PP.4-5

\* أول مقال نشر حول اليقظة بعنوان " Scanning the business Environment, New York, Macmillan " كان من طرف "Aguilar" عام

1967 إلى جانب مقال مواطنه الأمريكي "Harold Wilensky" عام 1968 حول التنظيم الذكي في الحكومة والصناعة، وهو ما يدل على السبق

الأمريكي في تناول وتطبيق هذه الأدوات في الثقافة التسييرية على مستوى المنظمات والحكومة.

## الفرع الأول: مفهوم الذكاء الاقتصادي

قُدِّم أول تعريف حديث للذكاء الاقتصادي من طرف الباحث "Harold Wilensky" في كتابه حول الذكاء التنظيمي في الحكومة والصناعة عام 1967، ويعرّفه أنه "نشاط إنتاج المعرفة لخدمة الأهداف الاقتصادية والاستراتيجية للمنظمة، والتي يتم جمعها وإنتاجها في سياق قانوني من خلال المصادر المفتوحة (الرسمية)"<sup>1</sup>، كما عُرّف المصطلح حسب تقرير "Martre, 1994" حول الذكاء الاقتصادي واستراتيجيات المؤسسات أنه: "مجموع الاجراءات المنسقة للبحث ومعالجة وتوزيع بهدف استغلال المعلومات المفيدة\* من طرف الفاعلين الاقتصاديين، تنفّذ هذه الاجراءات في اطار قانوني (شرعي) مع كل الضمانات للحماية اللازمة والحفاظ على أصول المنظمة في أفضل الظروف المتعلقة بالجودة والتسليم والتكلفة."<sup>2</sup> ويشبه مضمون هذا التعريف ادارة مصادر المعلومة التي تعرض لها كل من (Marchond et Horton , 1986; Taylor, 1986; Burk et Horton, 1988)، حيث أن هدف ادارة مصادر المعلومة هو توفير أفضل معلومة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب.<sup>3</sup>

وكانت التقارير الفرنسية المتتالية حول الذكاء الاقتصادي منذ 1994, Margereau, 1994 ; Carayon, 2003 ; Martre, 1994 ; وكانت تربط هذا المصطلح بالحرب الاقتصادية وتعريفها أنها حرب المعلومات والدعوة بشكل صريح لضرورة احياء روح الوطنية الاقتصادية لحماية الصناعات الوطنية وضمن تنافسيتها واستقلاليتها، وهو ما ألح عليه "Hurbulot" في العبارة "الذكاء الاقتصادي هو الوطنية الاقتصادية" في الوقت الذي كان الكثير من الباحثين يتجنبون مثل هذا الطرح الصريح، حتى وإن كانت الممارسات في الواقع تؤكد ذلك حسب الدراسة التي قام بها والتحليل المقارن مع الولايات المتحدة الأمريكية واعتبار فرنسا متأخرة جدًا مقارنة بهذه الأخيرة في هذا المجال،<sup>4</sup> وأيضًا اليابان الذي يعتبر الأكثر اهتمامًا بمجال اليقظة والذكاء الاقتصادي وأصبحت جوهرية في الثقافة اليابانية على المستوى الحكومي والمؤسسات.<sup>5</sup>

من خلال هذه الخلفية التي تفسّر القوة الاقتصادية للدول تبرز ضرورة تبني سياسة الذكاء الاقتصادي لمواجهة التهديدات والاستفادة من الفرص التي يتيحها المحيط الدولي المنفتح، بمعنى أن السعي لتحقيق أهداف دفاعية وهجومية يكون عن طريق تفعيل دور الدولة في التخطيط "L'Etat stratège"<sup>6</sup> للتأثير الإيجابي على المصالح الاقتصادية الوطنية، ويضيف في هذا الشأن "Joseph E. Stiglitz, 2008" أنه لا توجد طريقة واحدة للتسيير وإنما يلجّ على أن النجاح الاقتصادي يستدعي إيجاد التوازن

\*\* تعرّف اليقظة حسب (الجمعية الفرنسية للتقييس "AFNOR") أنها عبارة عن نشاط مستمر ومتكرر للرصد الفعال للتغيرات في المحيط الخارجي (التكنولوجي والتجاري،...) لتتوقع التطورات، بينما يتضمن الذكاء الاقتصادي إنتاج المعرفة من خلال المعلومات التي يتم رصدها وكذلك البيانات من مختلف المصادر وتحويلها إلى معلومات مفيدة تستهدف مختلف الأطراف.

<sup>1</sup> Harold Wilensky, 1968, "Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry", American Sociological Review, Vol.33, PP.131-132

\* المعلومات المفيدة هي التي تحتاجها مختلف مستويات اتخاذ القرار في المؤسسة أو السلطات العامة.

<sup>2</sup> Pierrette Bergeron, Op.cit., p.4

<sup>3</sup> Idem,

\* "Hurbulot": من المهندسين الأوائل للذكاء الاقتصادي الفرنسي كمنهج إلى جانب "Poumard".

<sup>4</sup> Maud Pelissier, 2009, « Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? », Revue Internationale d'intelligence économique, vol.1, PP. 293-295

<sup>5</sup> Pierrette Bergeron, Op. cit., P.24

<sup>6</sup> Maud Pelissier, Op. cit., P.295

"le juste équilibre" بين الدولة والسوق،<sup>1</sup> وفي هذا السياق يعتبر مفهوم الجاذبية أساسيا في اطار مختلف أشكال التعاون والتنسيق بين الفاعلين الاقتصاديين لإنشاء وتطوير مختلف أقطاب التنافسية أو العناقيد.<sup>2</sup>

وكما سبق ذكره، هناك بحوث تُدرج نظام الذكاء الاقتصادي في مفهوم الذكاء الاجتماعي، حيث يعتبر الذكاء الاقتصادي كمجموعة من الممارسات واستراتيجيات استعمال المعلومة المفيدة والمطورة في دولة معينة على مختلف مستويات التنظيم (الدولة أو الحكومة، الصناعة، المؤسسات، التعليم وأيضا السكان)؛ أما النظرة الشمولية للذكاء في المجتمع ككل والمتضمن ما سبق، فيتمثل في القدرة التنظيمية للبلد أو أية هيئة مكوّنة للتكيف مع التغيرات العالمية السريعة من خلال اكتساب المعلومة وتقديمها للاستعمال عن طريق عمليات وأنشطة مخططة.<sup>3</sup> فهذا المفهوم الموسع يعكس المقاربة الشاملة التي تعطي للذكاء الاقتصادي بعدا لمشروع مجتمع حقيقي يستدعي التنظيم والتنسيق على المستوى الوطني لسلوكيات تبادل المعلومات بين جميع الفاعلين المعنيين بالتنمية الاقتصادية للبلد، وبالتالي ينظر إلى الذكاء الاقتصادي حسب (Masson, 2001) بمثابة دعوة للوحدة الوطنية والوعي بأهمية التأثيرات الخارجية على المستوى الوطني.<sup>4</sup> كما نفهم في سياق ما ورد أعلاه أن ممارسة الذكاء الاقتصادي يمكن أن تقحم في جميع المستويات ومختلف الأبعاد الجغرافية (جهوية ووطنية ودولية) بالإشارة إلى وجود تفاعل بين جميع الفاعلين في الاقليم جهويا ووطنيا؛ وكذلك نجاح المؤسسات العابرة للأوطان والدول في مساندة التطورات والقدرة على التأثير دوليا بفضل فعالية سلوكيات تبادل المعلومات من طرف هؤلاء الفاعلين، ويمكن التمييز بين خمسة مستويات للذكاء الاقتصادي وهي:<sup>5</sup>

- المستوى الأدنى أو القاعدي (داخل المؤسسات)؛
- المستوى القطاعي أو الوسط (بين المهنيين، داخل قطاع النشاط أو فرع منه)؛
- المستوى الوطني (استراتيجية تعاونية بين مراكز اتخاذ القرار)؛
- المستوى العابر للحدود (المجمعات الكبرى متعددة الجنسيات)؛
- المستوى الدولي (استراتيجيات التأثير للدول).

### الفرع الثاني: تطبيق الذكاء الاقتصادي على المستوى الاقليمي

ساهم الاهتمام المتزايد باللامركزية والحاجة إلى مرونة أكثر في إدارة الأقاليم بالبحث عن المقاربات المرتكزة على الذكاء الجماعي من أجل تطويره وتحسين مداخله في اطار ما يطلق بالذكاء الاقليمي أو القيادة الجماعية الذكية، وهو مفهوم حديث تعود ممارسته مثلا في فرنسا إلى عهد ساركوزي فقط، ويعرّف أنه "تتمين وتنسيق وحماية المزايا الاقتصادية والخبرة الصناعية والتكنولوجيا الخاصة بالأقاليم ونسجها من "PME/PMI" من أجل تحويلها إلى مزايا مقارنة حاسمة في المنافسة التجارية ووطنيا وعالميا"<sup>6</sup>، كما يعرفها كل من "Marcon" و"Moynet"<sup>7</sup> أنها عبارة عن مجموع اجراءات الذكاء الاقتصادي التي تنفّذ بشكل

<sup>1</sup> Christian Bourret et al., 2012, « l'intelligence économique territoriale comme approche par la coopération sur un territoire : positionnements et collaboration d'universitaires et de consultants en aquitaine », Projectics / Proyética /Projectique , N°11-12, P. 57.

<sup>2</sup> Ibid, P.58

<sup>3</sup> Pierrette Bergeron, Op. cit., PP.4-5

<sup>4</sup> Noureddine Abdellatif, Op. cit., PP.58-59

<sup>5</sup> Ibid, P.61

<sup>6</sup> Ibid, P.63

<sup>7</sup> Ibid, P.64

منسق من طرف الفاعلين العموميين والخواص المحليين في الاقليم من أجل تدعيم الأداء الاقتصادي ومن خلال ذلك تحسين الرفاهية للسكان المحليين.

ولكن اختلفت وجهات النظر حول تطبيق الذكاء الاقتصادي على الاقليم، حيث يتمحور الخلاف حول طرحين جوهريين: إما البحث عن كيفية تنفيذ السياسة الوطنية الشاملة للذكاء الاقتصادي على مختلف المناطق والمدن أو اعتبار الاقليم (منطقة أو مدينة) كفاعل محوري مثل المؤسسة ويستدعي أنماط جديدة لإدارته كمشروع بما في ذلك تطبيق الذكاء الاقتصادي، وهما مقاربتان مختلفتان في المنطق والمنطلق، تتميز الأولى بكونها ذات طابع مؤسسي (تولدت على مستوى الهيئات) والثانية ذات طابع أكاديمي (تولدت في الحقل الأكاديمي من خلال البحوث في عدة تخصصات ذات الصلة)، ونحاول بإيجاز عرض محتوى هاتين المقاربتين كالآتي:<sup>1</sup>

**أولاً- المقاربة من الأعلى نحو الأسفل "L'approche descendante":** تشير هذه المقاربة إلى سياسة الذكاء الاقتصادي على المستوى الوطني ويتم تكييف هذا المنهج على مختلف الأقاليم داخل البلد، ويستخدم مقدمي هذا المنهج عبارة الذكاء الاقتصادي المطبق على الاقليم بدل الذكاء الاقليمي. يعتبر الذكاء الاقتصادي في هذا الطرح سلاحاً استراتيجياً في متناول الدولة، ومن أجل أن يكون بأكثر فعالية ممكنة يجب أن يأخذ شكل السياسة العامة المتضمنة في نفس الوقت الجانب الدفاعي والهجومى\*. فمن جهة، تهتم هذه السياسة العامة وطنياً بتعزيز تنافسية المؤسسات الكبيرة دولياً؛ ومن جهة أخرى، يمكن أن تدعم "PME/PMI" التي ترتبط تنافسياتها بمجازية وديناميكية الاقليم. وتوضّح هذه السياسة:

- ادارياً: لامركزية الدولة في جميع الخدمات المرافقة للمؤسسات بإنشاء هيئات جديدة مسؤولة عن التنفيذ المحلي لنظام الذكاء الاقتصادي، كما ينبغي الإشارة إلى الدور المهم والحاسم للهيئات المحلية الموجودة؛

- اقتصادياً: السعي لتحسين الأداء التجاري ودعم استراتيجيات التصدير بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق مرافقة هذه الأخيرة دولياً وعلى الخصوص البحث عن أسواق جديدة.

ويكمن الهدف المزدوج للذكاء الاقتصادي المطبق على الاقليم في حثّ المؤسسات على العمل في شبكة والتحسيس بأهمية المعلومة والمخاطر الجديدة التي تحيط بها ومساعدتها على وضع أنظمة الأمن (الحماية) لأصولها.

**ثانياً- المقاربة من الأسفل نحو الأعلى "L'approche Ascendante":** المنطق الذي يعتبر منطلق هذه المقاربة أنه إذا كانت المعلومة في يومنا مورداً استراتيجياً للمؤسسة وتعزز تنافسياتها فإن ذلك ينطبق أيضاً على الاقليم في محيطه التنافسي، حيث تعتمد نظم المعلومات كأداة في خدمة المقاربة الاقليمية للتنمية، ويصبح الاقليم حسب هذه المقاربة كياناً سوسيو اقتصادياً مكوّن أو يتم بناءه وتطويره بفضل تعدّد التفاعلات بين الجهات الفاعلة غير المتجانسة التي تشكله والمولدة للموارد الخاصة غير قابلة للتحويل، وهو ما يعرّز صورة وهوية الاقليم ويصبح تدريجياً متميّزاً وأقل استبدالاً. وفي هذا الاطار أشار كل من "Longhi" و"Spindler" أنه من المهم فهم كيفية تجذّر الاقتصاد العالمي في الهياكل الاقتصادية التاريخية وكيف يتم تغذية هذا العالمي

<sup>1</sup> Maud Pelissier, Op. cit., PP.293-301

\* يتضمن الجانب الدفاعي مواجهة التهديدات التقليدية مثل التجسس والمخاطر الجديدة مثل الجرائم الالكترونية والتضليل الاعلامي (بالحماية)، أما الجانب الهجومى فيكون بدعم تنافسية المؤسسات للنمو والتطور دولياً.

باستمرار من المحلي الذي يتم تحويله،<sup>1</sup> وهذه الاستراتيجية مهمة للتكيف مع التحديات التي يواجهها في المحيط الخارجي، وفي هذا المستوى يستمد الذكاء الاقليمي شرعيته وسبب وجوده، والمبادئ التي ينبغي أن تحترم في الذكاء الاقليمي<sup>2</sup>:

- اعطاء نفس الأهمية لمنطق التنسيق داخل وخارج السوق (يطلق عليهم بالمقاولين المدنيين)\*؛

- اللاحق بشكل خاص على التعاون باعتباره طريقة التفاعل كمتطلبات تؤدي إلى التميز في اطار ديناميكيات التعلم الجماعي بفضل تبادل المعلومات والمعارف التي يتم انتاجها باستمرار؛

- يجب على النظم الجماعية للذكاء الاقليمي "SCIT" أن تشجع تقاسم المعلومات في اطار الشراكة بهدف التنمية الاقليمية باعتماد أداة التحليل التعاوني "المشترك" للبيانات وأيضا بالنسبة لتفسير النتائج واستخدامها. في هذا الخصوص اقترح " H. Bouzzano, 2008" معادلة الذكاء الاقليمي كما يلي<sup>3</sup>:  $IT/DD = CT + PAT$  ، حيث أن الذكاء الاقليمي "IT" من أجل التنمية المستدامة "DD" عبارة عن فهم الاقليم "CT" ومشاركة الفاعلين في الاقليم "PAT".

وتلعب نظم المعلومات الاقليمية "SIT" دورا حاسما في التعلم وانتاج المعارف الجديدة المهمة لتكثيف الاقليم مع التطورات، ويجب أن يُفهم تميز أو تحسين قيمة الاقليم من منظور ديناميكي، حيث تكوّن ثروته وتقييم على أساس أنها تعكس الهوية الخاصة ولكن غير ساكنة وإنما تكوّن على مرّ الزمن وبشكل تراكمي. وبالتالي نعتبر الاقليم في تعلم إذا كان قادرا على تحديد قدرات جديدة للتنمية أو حتى إعادة تنظيم الموارد الجديدة، أي أنه يفترض قدرته على الاستجابة للمسائل أو المشاكل الجديدة المتعلقة بالإنتاج وهو ما يستدعي الانطلاق من الفهم الجيد للإقليم وخصوصياته وتحدياته والمشاركة للفاعلين في تطويره. ويمكن استخدام الذكاء الاقليمي مثلا لتحديد استراتيجيات السياحة الاقليمية المرتكزة على تنشيط الأصول السياحية والمشاركة في خلق رأسمال خاص بالإقليم، وفي هذه الحالة ننتقل من المورد الإقليمي إلى الأصل الاقليمي المولّد للإيرادات أو الثروة لهذا الأخير.

مما ورد سابقا حول محتوى وأهمية الأدوات الجديدة لإدارة الاقليمية (التسويق الاقليمي والحكومة الاقليمية والذكاء الاقليمي)، يتضح تداخلها وتكاملها لتحقيق مشروع التنمية الاقليمية المستدامة، لأن الاستغلال الأمثل لموارد الاقليم والتحكم في المعلومة وتسويق الاقليم كموقع لخلق الثروات أو جلب الثروات من أجل انفاقها هناك بفضل التنسيق والتعاون تعتبر بمثابة أهم عوامل النجاح في اعداد استراتيجيات تنمية تنطلق من الموارد الموجودة والقدرة التنظيمية كمدخلات لتحقيق نقلة في تكوين موارد جديدة كمخرجات أو نتائج الاستراتيجية المتميزة لإثراء الاقليم (والشكل أدناه يوضح ذلك)،<sup>4</sup> بمعنى أن تطبيق هذه الأدوات الحديثة في الادارة العمومية يسمح بجعل بيئة الأعمال ملائمة لاستقطاب وأيضا الحفاظ على الأنشطة والموارد النابضة عن طريق خلق مشاريع جديدة أو التوسع في المشاريع القائمة. عبارة أخرى نقول أن الاقليم الذي يتمتع بالتنافسية والحاذية هو الاقليم الذي يولّد الموارد لجذب الموارد الأخرى مثل الموارد البشرية التي يمكن أن تعمل وتبدع أو تبادر بتقديم مشاريع تنموية<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Ch. Longhi Et J. Spindler, 1999, Le développement local, Librairie générale du droit et de la jurisprudence, Paris, P.20. **Tiré du** : Maud Pelissier, Op. cit. , P.299.

<sup>2</sup> Maud Pelissier, Op. cit. , P.301

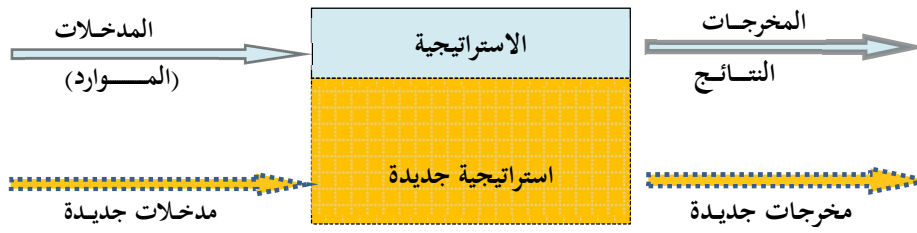
\* يطلق على الفاعلين خارج السوق حسب "Xavier Greffe" المقاولين المدنيين "entrepreneurs civiques"، حيث يبدعون من خلال إنشاء أماكن جديدة لاتخاذ القرار واتخاذ المشاريع سعيا لتحقيق التنمية المستدامة.

<sup>3</sup> Christian Bourret et al. , Op. cit. , P.61.

<sup>4</sup> Nicolas Bebey et al, Op. cit., P.8

<sup>5</sup> Noureddine Abdellatif, Op., cit., P.66

الشكل رقم (11): تجدد مدخلات الاستراتيجية



SOURCE: Nicolas Babey et al, Gouvernance et marketing territorial, p.8,

وبالتالي لا يمكن فصل الحوكمة الاقليمية والذكاء الاقتصادي عن التسويق الاقليمي، كونها أدوات حديثة في الادارة العامة ومترابطة تخدم بعضها البعض وتتميز بالتداخل، حيث اعتبرت المعلومة في صميم المنهج الاستراتيجي للتسويق الاقليمي ولا يمكن التفريط فيها، لأن تطبيق المنهج بنجاح مرتبط بضمان تدفق المعلومات والمعارف داخليا على المستوى الأفقي والعمودي<sup>1</sup>. كما أن التنظيم الشبكي والتفاعلي في اطار الحوكمة يسهّل من جهة تدفق المعلومة وفي نفس الوقت يساعد في انجاح المنهج الاستراتيجي للتسويق الاقليمي الذي يتركز على مبدأ العمل الجماعي وتظافر الجهود مع ضرورة توفر الشفافية وهي المبادئ التي تركز عليها الحوكمة الجيدة أيضا ونعتبرها نقاط مشتركة؛ ومن جهة أخرى، يمكن للتسويق الاقليمي أن يكون أداة في خدمة الحوكمة الاقليمية حسب دراسة "Hassan Azouaoui" بمساهمته في انجاح التعبئة الجماعية حول المشروع الاقليمي والعمل في نفس الاتجاه لتحقيق الرؤية المحددة بوضوح مسبقا للإقليم من خلال الاتصال الاقليمي الداخلي<sup>2</sup>.

المطلب الثالث: علاقة التسويق الاقليمي بالأنواع الأخرى للتسويق

لا يمكن تناول موضوع التسويق الاقليمي بمعزل عن أنواع التسويق الأخرى التي تطورت تدريجيا تماشيا مع التغيرات التي شهدتها المحيط التنافسي في مختلف المجالات، وهناك من يعتبر وجود التسويق الإقليمي مستوحى من مختلف أنواع التسويق التي أوجدت وتطوّرت من قبل، وهوما نحاول التعرض له في هذا العنصر.

الفرع الأول: علاقة التسويق الاقليمي بالتسويق الاجتماعي والعمومي

إن تطور مفهوم التسويق غير الهادف للربح (Kotler et Levy, 69 ; Kotler and Zaltman, 1971)<sup>3</sup> قد حرّز تطبيق التسويق من ارتباطه بالربح المالي المباشر، وسمح بإمكانية استخدام تقنيات التسويق من أجل تغيير أو تعزيز السلوكيات والمواقف التي يتبناها الأفراد أو الفئات المستهدفة والتي تعود في النهاية على مصلحة المجتمع ككل في اطار مفهوم التسويق الاجتماعي. ليتوسع تطبيقه في مجال الادارة العامة والمنظمات العمومية بهدف تقديم الخدمات العمومية بشكل مرض وتفادي مشاكل انتقال الأنشطة والسكان إلى أقاليم أخرى تقدّم فيها هذه الخدمات بشكل أفضل في ظل الانفتاح وحرية حركة هذه العوامل دوليا وعدم القدرة على جذب الأنشطة الجديدة، حيث أثبتت التجارب أن السلطة القانونية التي تتمتع بها الجهات المسؤولة لم تعد كافية لترشيد أو تعديل سلوك الجماهير مقارنة بفعالية أساليب الاقناع باستعمال تقنيات التسويق مثل التوعية من أجل الحرص على حسن الاستضافة وارضاء الجماهير التي يخدمها الموظف العمومي، خلق الولاء والتعلق بالإقليم لدى جميع المقيمين والاستعداد للمساهمة في اثراته بدل نهب خيراته وتدمير القيم التي يمكن أن تولّدها موارد،... إلخ. لذلك هناك من يعتبر التسويق الاقليمي

<sup>1</sup> Vincent Gollain, Réussir son marketing territorial en 9 étapes , Op. cit., P. 14

<sup>2</sup> Hassan Azouaoui, Op. cit., P.248

<sup>3</sup> Michalis Kavaratzis, " From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands", Op. cit. , P.60

مستوحى من التسويق العمومي، حيث تسعى السلطات الاقليمية ومختلف الهيئات أو المنظمات الأخرى المكلفة بتسويق الاقليم لتحقيق التنمية المستدامة كهدف جماعي على حساب الأهداف الخاصة بكل طرف فاعل، وينعكس ذلك على منفعة المجتمع ككل من خلال الاهتمام بمتطلبات الجماهير المستهدفة ومحاولة تلبيتها بالشكل الذي يضمن رضاها وتفضيلها للعيش والعمل أو الاستثمار في هذا الاقليم.

أي أن التدخل الردعي بمحاولة تعديل السلوكيات على مستوى الادارة العامة أو في المجتمع ككل بوسائل اكرامية لا يولد دائما القناعة والادراك بالتوجه الذي تتبناه السلطات والفاعلين، وإنما أحيانا يسجل تعمق المشكلة والفجوة بين الفاعلين والجماهير المستهدفة ويولد العلاقة العدائية والسلوكيات الانتقامية؛ بينما تسمح الحملات التحسيسية عن طريق الاتصال الداخلي للسلطات العامة ومنظمات المجتمع المدني وبعتماد حجج مقنعة بإعادة بعث روح الاقليم (الطموح) والتجديد الجماعي للتوحد وراء مشروع تطويره كأولوية على حساب المصالح الفردية. والنجاح في تسويق الخدمة العمومية يفترض توفر بعض الشروط مثل وضع نظام معلوماتي دائم حول رضى الجمهور وتطور حاجاته؛ اقتراح تشكيلات من الخدمات المتميزة؛ الاتصال الموجه للجمهور.

في هذا المجال من البحث يتم دمج العديد من الاختلافات في التسويق وفقا للمجال العام المعني والنشاط المدروس، فلم يعد تبني النهج المرتكز أكثر على التوجه نحو المستهلك والاهتمام بمتطلباته يقتصر فقط في المنظمات العمومية (الصحة والاتصالات والطاقة...) نتيجة فقدان الاحتكار والتوجه شبه كوني نحو حركة الخصخصة تدريجيا، وإنما تبنت الدولة في خدماتها العامة أساسا أدوات التسويق بشكل جزئي أو كامل لتنظيم عملها من خلال التمييز بين متطلبات المستخدمين والإجراءات للتنفيذ (التعريف بالخدمات والاتصالات وإدارة العلاقة مع المستخدم). فمثلا في فرنسا، تم وضع ميثاق ماريان عام 2003 المقلد لميثاق مارك البريطاني للتأكيد على هذا الانشغال استنادا إلى خمسة التزامات معلنة وهي<sup>1</sup>: سهولة أكثر للوصول إلى الخدمات، الاستضافة بلطف ومجاملة، استجابة مفهومة للطلبات وضمن المواعيد المعلنة، استجابة منهجية للشكاوى والاستماع إلى المستخدمين لتحقيق التقدم. أي أن مصالح الدولة حددت أهدافا تشغيلية يتعين تحقيقها في إطار خدماتها من خلال التواصل بالمستخدمين، وبعد تعميم هذا الميثاق في عام 2005، وُضع أول بارومتر "مقياس" لجودة الخدمات العامة وهو ما يؤكد التوجه التسويقي لهذا النوع من الخدمات<sup>2</sup>. كما خضعت الخدمة العامة الإقليمية لتغييرات عميقة في مهامها وأعاد تنظيم نفسها بعد قانون اللامركزية لعام 1982، وهي الآن مسؤولة عن الإدارة الداخلية للإقليم (التسويق الداخلي)، وأيضا ادارة الوضع التنافسي على الصعيدين الوطني والدولي بالمقارنة مع المناطق الأخرى في مهامها الاقتصادية أو كل ما يتعلق بجاذبية الإقليم (التسويق الخارجي)<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: علاقة التسويق الاقليمي بالتسويق الصناعي والعلاقاتي

هناك من تعرض للتشابه الموجود بين التسويق الاقليمي والتسويق الصناعي، حيث اتسمت العديد من الأعمال التي ارتكزت على استقطاب المستثمرين من طرف الفاعلين الاقليميين أنها مستوحاة من هذه المقاربة (Wells et Wint, 90; Texier, 93; Young and al. ; 1994)<sup>4</sup>، بالنظر إلى الصراع التنافسي بين الأقاليم التي تعرض مزايها التوطن بحثا على الحفاظ

<sup>1</sup> Camille Chamard et Jean-Claude Liquet, « L'image de marque des territoires comme indicateur de leur performance : des enjeux pratiques aux interrogations éthiques ? », IAE de Pau-Bayonne, Laboratoire CREG, Université de Pau et des Pays de l'Adour, France, P.3

<sup>2</sup> Idem,

<sup>3</sup> Ibid, P.4

<sup>4</sup> Hubert Brossard, Op. cit. , P.17



واستقطاب المستثمرين الذين يتنافسون أيضا بدورهم في الاستفادة من هذه المزايا المرتبطة بالإقليم لتدعيم تنافسيتهم، وهي وضعية يشملها التسويق الصناعي\* (B to B) أو (G to B) الذي يستهدف المهنيين سواء تعلق الأمر بالمؤسسات الانتاجية أو الخدمية. وهو ما يتطلب دراسة وفهم عملية اتخاذ قرار اختيار التوطن لمختلف المستثمرين حسب طبيعة النشاط والتطورات التي تطرأ في بيئة الأعمال من أجل اتخاذ التدابير اللازمة للتأثير وكذلك إعادة الاعتبار لأنشطة وكالات ترقية الاستثمار بالمنظور طويل الأجل، حيث لا يجب أن تركز أو تتوقف مهامها بالتدخل والنجاح في خطوة انشاء المشاريع الاستثمارية وإنما ينبغي أن تهتم بالخطوات المالية المتعلقة بتطوير العلاقة مع المستثمر خلال تواجده، نظرا لارتباط قيمة المشروع بشكل وثيق بتطور هذا المستثمر مستقبلا في الاقليم المضيف. وفي هذا السياق، تظهر معايير أخرى ذات أهمية لتحديد العلاقة التي ستنشأ بين الطرفين مرتكزة على تقاسم المنافع والمكانة الهامة التي تشغلها الخدمات الإضافية المعروضة للزبون كون العرض القاعدي للجميع غير كاف.

لذلك يعتبر الاستعانة بالتسويق العلاقي كأداة موجهة لإنشاء وإدارة علاقات خاصة وتفاعلية مع الزبائن من أجل الاحتفاظ بهم كمدخل آخر للمنافسة بدل استعمال الوسائل الجماهيرية التقليدية عندما تشتد المنافسة، ويهدف التسويق العلاقي أساسا إلى بناء وتطوير علاقة طويلة الأمد ومرضية بين المنظمة ومختلف الفاعلين في السوق، خصوصا الزبائن بمحاولة بذل الجهود للحفاظ عليهم بمجرد كسبهم وتوطيد العلاقة معهم في المستقبل بالشكل الذي يسمح بخلق الثقة والولاء وبالتالي الوفاء. وما يحفز المنظمات أكثر للاستثمار في الحفاظ على العلاقة مع العميل مقارنة بالبحث عن عملاء جدد هو التكلفة التي تكون أقل بحوالي خمس مرات في حالة الاحتفاظ به بدل البحث عن زبون جديد في كل مرة، وبالتالي أصبحت المؤسسات الغربية تتبنى حتى برامج الوفاء،<sup>1</sup> علاوة على ذلك أصبح يقحم الزبون الوفي ضمن رأس المال المؤسسة ويستدعي ادارته وتثمينه.<sup>2</sup>

وبطبيعة الحال يستعين التسويق الاقليمي بهذه الأداة التي تفرض نفسها وتجد كل أهميتها في إدارة العلاقة مع المستثمر، لأن السعي لتحقيق الأدوار المنتظرة منه في الاقليم كشريك وفاعل يساهم في مشروع التنمية وتقاسم المكاسب يستدعي جهودا لإنشاء علاقات بين الاقليم المضيف (الفاعلين) والمستثمر على المدى البعيد بنجاح. أي أنه من المهم التفكير في استدامة العلاقة بين المستثمر والاقليم المضيف والتي تنشأ أحيانا مع المنظمات الاقليمية قبل اتخاذ القرار النهائي، وتفقد بعد ذلك الحلقات الأخرى (العلاقة خلال التحضير لإنشاء المشروع والمتابعة بعد التشغيل) التي تعتبر مهمة لتوطيد العلاقة والاستفادة من تواجده على المدى الطويل.<sup>3</sup> علاوة على ذلك، لم يعد التسويق العلاقي يهتم فقط بالتميز بين مختلف المستثمرين حسب القطاعات التي ينشطون فيها أو ثقافتهم المرتبطة بأصلهم الجغرافي أو حجمهم، وإنما أصبح يتطلب الأمر تقديم عرض خاص على المقاس للزبون "offre sur mesure" وأيضا الحاجة إلى وقت لإنشاء علاقة ثقة معه، وحددت مبررات اهتمام منظمات الترقية الاقليمية بالتسويق الخصوصي في ثلاث نقاط وهي<sup>4</sup>:

- كل مستثمر يعبر عن حاجات ويواجه مشاكل خاصة والتي يستحيل الاستجابة لها بعروض منمطة، لذلك تمثل امكانية اقتراح

\* يمكن التمييز بين التسويق الصناعي والتسويق الموجه للاستهلاك الواسع حسب طبيعة الزبون (إن كان مؤسسة إنتاجية/خدمية أو المستهلك النهائي) وليس طبيعة المنتج، لأن نفس المنتجات يمكن أن تستهدف الأفراد والعائلات ويمكن توجيهها أيضا للمهنيين كمستلزمات المكتب وخدمات توصيل الكهرباء والاتصالات،...

<sup>1</sup> Philip Kotler & al., Marketing management, Op. cit., P.171

<sup>2</sup> J. Lendrevie et D. Lindon, Op. cit. , P.854

<sup>3</sup> Hubert Brossard, Op. cit. , P.17

<sup>4</sup> F.Hatem, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques, P.47

عرض اقليمي خاص للمستثمر على المقاس شرط أساسي لفعالية "API" وخاصة عندما يتعلق الأمر بالمشاريع ذات القيمة المضافة العالية؛

- إن العلاقة بين المستثمر كمؤسسة والاقليم لا تتوقف في الاتفاق أو العقد الأولي، وإنما تتطلب وقتا لكي تعكس المدلول الحقيقي عن طريق العلاقات أو الروابط المتعددة الأشكال التي يمكن أن تنشأ مع مرور الزمن، وهنا تكمن مصلحة الوكالة في الحفاظ على العلاقة الدائمة مع المستثمر لكي يتوقع المشاكل ويساعد على تسويتها وتحديد أو اقتراح مشاريع جديدة؛

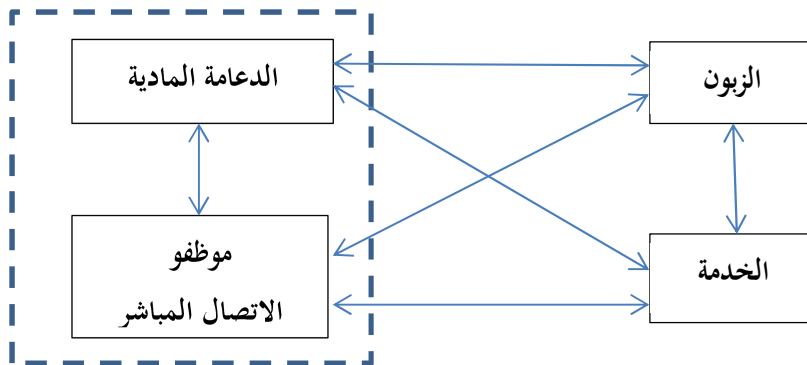
- المصدقية المكتسبة من خلال تقديم الخدمات للمستثمر ومساعدته على تسوية بعض المشاكل تسمح باكتساب الثقة والولاء\*، وبالتالي لن يتردد في الاتصال بالوكالة في حالة الرغبة في التوسع أو انشاء مشروع جديد.

نستخلص مما سبق أنه يمكن توظيف أو اعتماد هذه المقاربة أو الأداة أكثر في وظيفة المتابعة "after care" لانشغالات المستثمر بعد تواجده والهادفة إلى خلق مناخ الثقة وتسهيل ممارسة نشاطه دون عراقيل، وإن وُجدت يُسجّل التدخل لتسويتها أو ازلتها في الوقت المناسب، ولا ينبغي أن تقتصر مهام الجهات الفاعلة في التفاوض ومنح الترخيص للقيام بالاستثمار، وإنما يجب خلق علاقة طويلة الأمد تتميز بالثقة وتبادل المنافع تشجعه على توطيد العلاقة بالإقليم والاستفادة من الكلمة المنطوقة عن التجربة الايجابية أو تسويق القصص الناجحة.

### الفرع الثالث: علاقة التسويق الاقليمي بالتسويق الخدماتي

التشابه الموجود بين التسويق الاقليمي والخدمي يكمن في طبيعة ما يتم تقديمه "الخدمة"، والتي تتميز بالخصوصيات مقارنة بالمنتج المادي والتمثلة بعدم الملموسية وعدم قابليتها للتخزين وتطلبها الدعامة المادية، الاتصال المباشر للموظفين بالزبون ومشاركته الفعالة من أجل التقديم (يتم توضيحه في الشكل أدناه).

### الشكل رقم (12): تقديم الخدمة "Servuction"



Source: Eiglier et E. Langeard, 1987, P.15 tiré du Benoît Meyronin, Op. cit. , P.135

والمنطلق هنا أن الفاعلين المكلفين بالتسويق الاقليمي مثل وكالات الترقية أكثر تدخلا للاستجابة الآنية أو على المدى القصير بالنسبة للجوانب التي يمكن تعديلها أو التحكم فيها نسبيا مقارنة بخصائص الاقليم المادية التي يستحيل تعديلها أو يتطلب تعديلها عدة سنوات (عرضت في الجدول رقم (10) وص.115)، وبالتالي فإن المجال الذي يتيح فرصة أكثر للتدخل في اطار ممارسة التسويق الاقليمي هو "تقديم الخدمات للمستهدفين عموما والمستثمرين على الخصوص"، وإذا كان بعض المؤلفين

\* يمكن أن يترجم الولاء بزيادة الارتباط بالإقليم وروح الانتماء أو التعلق به (من طرف المسيرين، الموظفين والمستثمرين، ...).

يعتبرون العرض الاقليمي أشمل ويضم كل السمات والمزايا وربطها بتكاليف الاستفادة منها كما رأينا سابقا، فإن البعض الآخر يتعرض للعرض الاقليمي كمزيج من الخصائص أو السمات الملموسة والخدمات المرافقة، تتعدّد هذه الأخيرة وتغطي مختلف أبعاد السياسة العامة: التهيئة والتخطيط الحضري، التنمية الاقتصادية والترويج الاقليمي، السياحة وتسيير الخدمات العامة للجماهير الرئيسية. وصنّفت الخدمات من طرف "Benoît Meyronin" حسب المستهدفين كما يلي:<sup>1</sup>

- الخدمات العامة المحلية: تتعلق بالمقيمين مثل الخدمات الاجتماعية، التعليم، الثقافة، الصحة، تهيئة المساحات الخضراء، النقل الجماعي، ادارة حضائر توقف السيارات وغيرها؛
- الخدمات المرتبطة بتطوير السياحة في الاقليم: استضافة الزوار، خدمات ذات طبيعة ثقافية ورياضية، الاطعام والايواء وغيرها من الخدمات التي تساهم في ارضاء الزوار؛
- الخدمات الاقتصادية: البحث عن المستثمرين، استضافة المؤسسات من خارج الاقليم، دعم خلق المؤسسات وغيرها؛
- التظاهرات بالمفهوم الواسع والتي يمكن أن ترتبط بمختلف الانشغالات: مهرجان الموسيقى، تظاهرة رياضية، معارض مهنية (تظاهرات اقتصادية).

على هذا الأساس يعرف نظام تقديم الخدمات في الاقليم أنه " المجموع الناتج عن التفاعلات بين ثلاثة عناصر رئيسية في نظام تقديم الخدمات في الاقليم وهي الزبون المستعمل (المقيمون، الزوار والمستثمرون)؛ الدعامة المادية؛ الموظفين المعنيين بالاتصال المباشر لتقديم الخدمة (مرتبطين بمختلف أنواع الفاعلين في نظام)<sup>2</sup>."

تمثل ادارة هذه العناصر موضوع التسويق الاقليمي<sup>3</sup>، وتستدعي عدة أنواع من الفاعلين وبالدرجة الأولى الجماعات الاقليمية والمنظمات المفوضة والشركاء (الجمعيات و مندوبي الخدمات العمومية). فالتنسيق بين مجموعة الفاعلين العموميين والخواص في تقديم الخدمات المتعلقة بالفضاء الحضري ضروري ولا يمثّل هذا إلا مستوى واحد من التشارك في تقديم الخدمة؛ يضاف تنظيم مشاركة المستهدفين من هذه الخدمات وهم أيضا غير متجانسين\* ويتقاسمون بدرجات متفاوتة نفس الخدمات مثل الفضاء العمومي، المطاعم، الفنادق، البنى التحتية للنقل،... والتي نعتبرها ضرورية لإرضاء كل من المقيمين والسياح وأيضا المقاولين. ويتعلق الأمر هنا بإدارة نظام تقديم الخدمات التي ستوجه لإرضاء أجزاء سوقية مختلفة أحيانا بشكل كبير. علاوة على ذلك فإن المشاركة ضرورية بين الفاعلين المذكورين سابقا ومختلف المستهدفين من الخدمات المذكورة أيضا أعلاه، ويعتبر مفهوم المشاركة محوريا في تسويق الخدمات ويحدد كل أهميته في التسويق الاقليمي.

أما بالنسبة للدعامة المادية للخدمات الحضرية، فهي تمثّل مجموع المكوّنات المادية التي تعتمد لتقديم هذه الخدمات للزبائن من طرف الفاعلين المباشرين مثل المعدات والتجهيزات الخاصة بالمرافق العمومية كالطرق ووسائل النقل الجماعي والمحطات إلى الدليل السمعي أو اللافتات المرئية المرشدة داخل المدينة عموما للزوار أو المتحف أو غير ذلك. هذا المكوّن أيضا يحدد كل أهميته في نموذج تقديم الخدمة عند تطبيقه على الاقليم، والذي يتطلب لتحقيق الأهداف تدخلا منسّقا أيضا للفاعلين العموميين

<sup>1</sup> Benoît Meyronin, Op. cit., PP.136-137

<sup>2</sup> Ibid, P. 137

<sup>3</sup> Ibid, PP.137-140

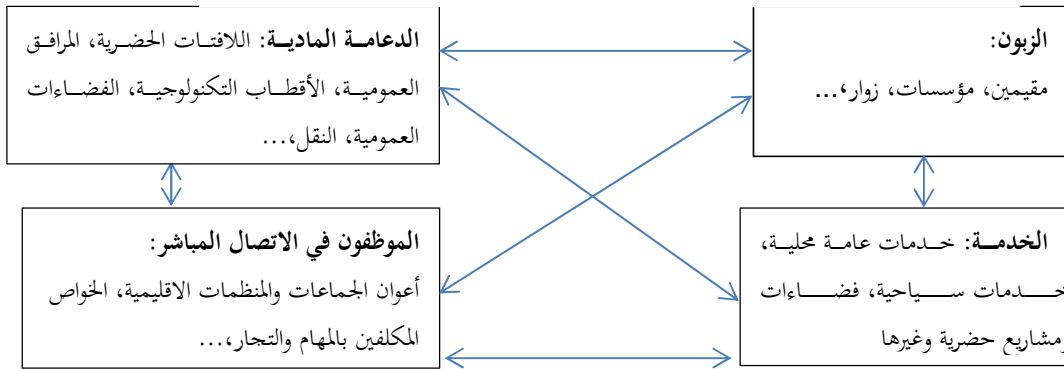
\*مقيمين، مؤسسات من خارج الاقليم، أصحاب المشاريع الجديدة وسياح

والخواص الذين يسبرون البنى التحتية ومرئيتها واستعمالها من طرف الزبائن. وعلى هذا المستوى تتدخل ادارة العناصر الملموسة للخدمة من أجل اعطائها قيمة ملموسة عند التقديم وبالتالي توقع الاقليم، أي أن التشابه كبير مع الخدمات التقليدية في هذا المستوى.

والعنصر الأخير يخص موظفي الاتصال المباشر عند تقديم الخدمة، ويتعلق الأمر بجميع الموظفين العموميين والخواص الذين يتنافسون من قريب أو بعيد على ارضاء زبائن العرض الاقليمي وهم (موظفو الخدمات العمومية، موظفو الفاعلين في الصناعة السياحية، موظفو وكالات الترقية أو التنمية الاقتصادية وغيرهم).

إذن مسألة الروابط والتداخل والتنسيق تأخذ أهمية خاصة في نظام تقديم الخدمات في اقليم معين بمراعاة التنوع الكبير للفاعلين وانتمائهم لأنظمة قيم ومرجعية جد مختلفة وكذلك تعدد الزبائن (المستعملين)، نلخص ما ورد سابقا في الشكل الآتي المقترح من طرف (Meyronin et Valla, 2006) والمستوحى من النموذج السابق لتقديم الخدمة عموما:

الشكل رقم (13): نظام تقديم الخدمات الحضرية في اقليم معين



Source: Benoît Meyronin, Op. cit., P.140

كما قام "Hubert Brossard" و "Hatem" بتناول مختلف الخدمات التي يتم تقديمها في اطار التوجه نحو المستثمر "كزبون" سعيا للتأثير عليه وبناء الصورة والجاذبية الاقليمية على أساس أنها يمكن أن تلي احتياجاته قبل وبعد عملية الاختيار لمكان التوطن، ركّز المؤلف "Hatem" على الخدمات التي تقوم بتقديمها وكالات الترقية للمستثمرين لمساعدته على انشاء المشروع والمتابعة "after care"،<sup>1</sup> بينما تم تصنيفها حسب "Hubert Brossard" إلى أربع مجموعات وهي:<sup>2</sup>

أولاً - خدمات لتقليص درجة التردد (Services pour réduire le niveau d'incertitude): مطلوبة من طرف المستثمرين المحتملين وتعتبر حاسمة للتأثير وتخطي بنجاح الخطوة الأولى المتعلقة بعملية اختيار موقع الاستثمار وتتضمن هذه الخدمات:

- وضع في متناول المستثمرين معلومات حول العوامل الأساسية؛
- وضع في متناول المستثمرين معلومات حول مواقع الاستثمار المهيئة والمحتمل اختيارها؛

<sup>1</sup> F. Hatem, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques, Op. cit., PP.179-189

<sup>2</sup> Hubert Brossard, Op. cit., PP.110-115

- تقدير نفقات الاستثمار والاستغلال (دراسة جدوى الاستثمار)؛  
 - تسهيل تنظيم لقاءات مع المستثمرين المتواجدين (للبحث مثلا عن سبل الشراكة).  
 وتعتبر حسب نفس المرجع وكالة الترقية الايرلندية (Industrial Development Authority) ذات خبرة معترف بها في مجال جذب المستثمرين الأجانب، وتكمن احترافيتها في تقديم للمستثمرين الأجانب المهتمين تحليل مالي مفصّل ودراسة جدوى المشروع المحتمل إنشاؤه في ايرلندا، ويمثّل مؤشرا نوعيا في تناول المنشّطين المعتمدين للاتصال المباشر بالمستثمر لتلبية متطلباتهم الأساسية، يسمح هذا النوع من الخدمات للمستثمرين المحتملين باستعمال المعلومات المتحصل عليها مباشرة في التحليل المقارن للجدوى في عملية الاختيار (تتعلق هذه المعلومات بمختلف العوامل الأساسية التي يراعيها المستثمر).  
 أما بالنسبة لمنظمة التنمية الاقتصادية لـ "Temessee" في جنوب شرق الو.م.أ، فوضعت نظاما معلوماتيا إلكترونيا تفاعليا يزوّد المستثمرين المحتملين بمعلومات آنية حول المواقع المتوفرة (من حيث الوفرة لعوامل محدّدة، المواعيد، شروط وتكاليف العقارات، تكاليف البناء، العمارات، الايجار، امكانيات التوسع مستقبلا،...). كما طوّرت برامج التوظيف وانتقاء وتكوين عمّال بهدف تشجيع الاستثمار الأجنبي، حيث تشغل بالمرحلة الأولى للتوظيف (ثلاث اختبارات ومحدثتين) وبالنسبة للمحادثة الأخيرة وعملية الاختيار تترك للمستثمر، وسعت من خلال برنامج التكوين إلى بناء تحالفات بين هيئات التعليم (مدارس وجامعات عمومية وخاصة) والمؤسسات الجديدة، ونعتبر ذلك خدمة للمستثمرين وفي نفس الوقت استثمار لتطوير اليد العاملة في المنطقة.

ثانيا- خدمات لتسهيل الدخول إلى الاقليم من حيث الوقت والتكاليف ( Services pour faciliter l'accès au )

(territoires): وتوجّه للمنظمة التي قرّرت انشاء المشروع وهي:

- المساعدة خلال التفاوض مع السلطات؛  
 - التأثير (Lobbying) بدعم والدفاع عن بعض المشاريع الاستثمارية أمام الفاعلين (الحكومات أو الأحزاب السياسية المؤثرة ومختلف الجمعيات والمنظمات التي تمثّل المجتمع المدني والرأي العام)؛  
 - تنظيم لقاءات مع أهم المسؤولين المحليين لتسوية الاجراءات الادارية والقانونية (مثل الحصول على رخصة عمل/البناء، الاتفاق حول الأمور التقنية المتعلقة بالضرائب والرسوم،...).

وهو ما يفترض أن تمتلك الوكالة قائمة أرقام هاتف أو عناوين إلكترونية للاتصال وتتمتع بالنفوذ فيما يخص الوصول إلى مختلف المصالح الحكومية، ومعظم الوكالات تتبنى أجهزة الشباك الوحيد لتسوية جميع الاجراءات الادارية في مواقع قريبة من المستثمر، ولكن رغم ذلك لا نعتبرها كحلّ سحري في الأقاليم التي تسود فيها البيروقراطية بشكل منتشر وتفرض العودة أحيانا للمركز لتسوية بعض المشاكل، وهنا تظهر أهمية الحملات التحسيسية لتغيير سلوكيات الموظفين في الادارة بشكل ايجابي.

- تنظيم لقاءات مع مختلف المتعاملين المحليين المحتملين (المناولين، مرقى عقاري، بنك، موثق، موردين لمختلف الخدمات)؛

- مساعدة المستثمر في تحضير ملفات (تقنية ومعقدة) للحصول على المساعدات المالية التي وعد بها.

ثالثا- خدمات لتسهيل بدئ العمل (Services pour Faciliter le démarrage de l'entreprise): وتتضمن

خدمات تساعد المستثمر خلال عملية التحضير لإنجاز المشروع وكذلك مساعدة الاطارات المغتربة وعائلاتهم على الاستقرار في المحيط الجديد ونلخصها فيما يلي:

- المساعدة الكاملة أثناء التحضير لتجهيز المشروع (أعمال البناء، تركيب التجهيزات والخدمات الأخرى مثل الكهرباء والغاز والمياه والربط بشبكة الانترنت،...)
- خدمات لدعم المستثمر في البحث وانتقاء الموظفين، تنظيم برامج خاصة لتكوين الموظفين ووضع في متناولهم اطارات معينة مؤقتا مثل الخبر المحاسبي الذي يكون على دراية بالممارسات الحالية؛
- منح تأشيرة الدخول وكذلك استضافة الاطارات الأجنبية الذين يحددهم المستثمر وعائلاتهم وتسهيل استقرارهم من خلال مساعدتهم في البحث عن المسكن والمدرسة للأولاد ورخص الإقامة لأعضاء العائلة.
- وبالنسبة للنقطة الأخيرة، نشير إلى أن بريطانيا تمنح بصفة آلية تأشيرة الدخول للإطارات المعيّنين من طرف الشركة المستثمرة<sup>1</sup>، كما يقوم الوسيط المعتمد لخدمات ما بعد التواجد مثل "Corporate Relocations Switzerland SA" التي تأسست عام 1989 من أجل مساعدة المستثمرين الأجانب المتواجدين والمستقرين في سويسرا<sup>2</sup>، توجّه خدماتها خاصة لذوي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تتوفر على مصلحة استضافة خاصة مثل الشركات متعددة الجنسيات، تشغل هذه الشركة بحلّ جميع المشاكل التي يمكن أن تواجه المهاجرين مثل اختيار وتهيئة المكتب أو المسكن، التمدرس للأولاد والشكليات الادارية الأخرى.
- رابعا- **المتابعة بعد الاستثمار (Suivi post investissement ou l'after-care)**: يتم تقديم هذه الخدمات بشكل مستمر سعيا لضمان رضی المستثمر بعد تواجده وهو ما قد يتيح لهم فرصة تطوير علاقته بالإقليم والاستفادة من انطباعه الجيد حول الاقليم وانعكاس ذلك على صورة الاقليم ايجابا (باعباره مرجعية عن تجارب ناجحة) من خلال<sup>3</sup>:
- متابعة شخصية لانشغالات المستثمر بعد تواجده بخصوص عملية الاستغلال والجدية في معالجتها عن طريق تنظيم لقاءات منتظمة أو التفرغ للاستماع والمساعدة بشكل دائم، كما يتم تقديم الدعم في حالات الأزمات (نزاع اجتماعي، صعوبات ادارية، مشكلة قانونية، عيوب أو فشل في المشروع، صعوبات شخصية متعلقة بالاطار الأجنبي،...) وتقدّم مثل هذه الخدمات في كوريا الجنوبية من طرف الوسيط؛
- تنظيم العلاقات العمومية الموجهة لتشجيع الاندماج الاجتماعي للمؤسسة الأجنبية واعطاء لدى مسيرها شعور بأنها مرافقة ومدعمة مثل نشر جريدة اخبارية، قيادة نوادي المؤسسات الأجنبية، دعوتها للمشاركة أو المساهمة في التظاهرات وكذلك الانخراط في مشروع عمل حول مستقبل الاقليم وتنميته؛
- اعلامها في حالة الرغبة في التوسع أو انشاء مشروع جديد، فتشجعها وتساعد على ذلك؛
- تساعد أيضا على بيع الممتلكات في حالة الرغبة في الانسحاب أو الانكماش؛
- تعبئة الجهات الفاعلة محليا لتشجيعها على إقامة العلاقات والتعاون مع المؤسسات الأجنبية (مراكز البحث والتطوير، جمعيات المؤسسات، "PME" المحلية والادارات على مختلف المستويات)، حيث يتم اطلاق برامج البحث للتطوير المشترك للمنتجات الجديدة أو تحسين المنتجات الحالية؛ تنظيم لقاءات بين "PME" المحلية (التي تم تأهيلها) والمؤسسات الأجنبية والسماح بتطوير الاندماج المحلي للمنتجات والخدمات التي يتم عرضها من قبل هذه الأخيرة؛ ادماج المؤسسات الأجنبية في العناقد أو أقطاب التنمية المحلية.

<sup>1</sup> F. Hatem, 2007, op. cit., pp.180-181

<sup>2</sup> Hubert Brossard, op. cit., p.

<sup>3</sup> F. Hatem, 2007, op. cit., pp.181-184

- تقييم درجة رضى المستثمر.

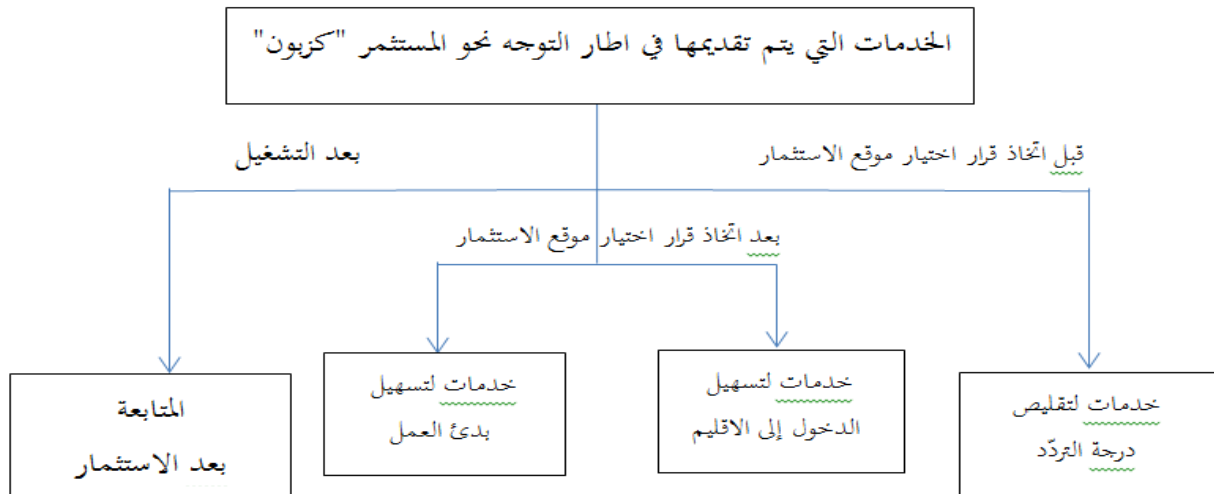
في هذا الخصوص، قامت ايرلندا على سبيل المثال في اطار "البرنامج الاستراتيجي للتنافسية" بضمان متابعة 1100 مؤسسة أجنبية موجودة في البلد من أجل تشجيعها على البقاء وتعزيز وضعيتها في الاقتصاد المحلي، مع أن بعض الوكالات تراعي العدد الكبير للمؤسسات التي تنشط في أقاليمها، فتحاول تركيز جهودها حسب الوسائل المتاحة على مجموعة من المؤسسات التي تعتبرها استراتيجية<sup>1</sup>. كما تعرّض نفس المرجع للتجارب الناجحة في بعض الدول فيما يخص تطوير العلاقات بين المؤسسات الأجنبية والموردين المحليين\* في اطار خدمات المتابعة كنشاط جديد نسبيا نذكر منها:

- اطلاق معهد التنمية الصناعية في "Minas Gerais" البرازيلية برنامج "Buy in Minas" موجّه على الخصوص للسّماح لمصانع "Fiat" بإيجاد موردين محليين، تجاوز عدد هؤلاء المئة، وهو ما سمح بزيادة المحتوى المحلي في القيمة المضافة لهذه السيارات المنتجة في البرازيل إلى أكثر من 70%.

- طلب فرع "Diamond Electric Hungary" من أصل ياباني من وكالة ترقية الاستثمار الهنغارية "ITDH" بتحديد قائمة الموردين، ومن ثمّ تم اختيار 100 منهم.

- أطلقت وكالة "Czechinvest" من جمهورية التشيك منذ 1999 "برنامج تطوير الموردين" من أجل زيادة عدد الموردين والمناولين المحليين للشركات متعددة الجنسيات الموجودة في البلد، فقامت بوضع قاعدة بيانات عبر الأنترنت لـ 900 مناوولا محتملا من التشيك ونظّمت الوكالة لقاءات بين المؤسسات الأجنبية والمناولين التشيك الذين استفادوا من خدمة الاستشارة لتحسين جودة منتجاتهم، سمح هذا البرنامج بتدعيم الروابط بين المؤسسات التشيكية ومختلف المؤسسات الدولية\*\*.

الشكل رقم (14): تلخيص مختلف الخدمات التي يمكن تقديمها للمستثمر حسب المراحل التي يمر بها



المصدر: من اعداد الباحث بناء على ما ورد سابقا

<sup>1</sup> F. Hatem, 2007, op. cit., pp.183-184

\* بناء على الدراسة التي أجريت من طرف "CNUCED, 2004" على 123 وكالة لترقية الاستثمارات الدولية وخاصة من أصل الدول النامية الانتقالية فيما يتعلق بأنشطة دعم اندماج المؤسسات الأجنبية في الاقتصاد المحلي، حيث صرحت نصف هذه الوكالات بتنفيذ برامج لهذا الغرض(وهي تتعلق بنشاط جديد نسبيا ولا يستدعي في معظم الحالات إلا امكانيات متواضعة) ومعظم هذه البرامج تتضمن تطوير العلاقات مع الموردين المحليين.

\*\* ABB ; AISIN ; BOSH ; DAIKIN ; DONSON ; EVO-BUS ; FORD ; MATSHUSHIT; MITSUBISHI; PARDUBICE; SANDEN; SHNEIDER ELECTRIC; SIMENS; TOYOTA.

## خلاصة الفصل:

تبين من خلال هذا الفصل أن التساؤلات حول امكانية تسويق الاقليم سواء كان مدينة أو منطقة أو بلد وامكانية تطبيق الأدوات التسويقية على الاقليم مثل ادارة العلاقة مع العميل والعلامة وغيرها لم تعد قائمة، لأن ذلك من شأنه تجاهل التقدم الذي أحرزته البحوث في هذا الحقل وخصوصا منذ التسعينات من القرن الماضي بفضل مساهمات الكثير أمثال كوتلر، أنشورث وفوقد، س. أنهولت، "V. Gollain"، ف.حاتم، "M. Kavaratzis" وغيرهم. كما لا يمكن تجاهل الانتشار الواسع للممارسات الميدانية بين الدول المتقدمة والنامية للتسويق الاقليمي الذي كان يقتصر على الترويج والشعارات، لكن شهد تطورات في المنهج والمفاهيم نتيجة المنافسة والمزاومة بين العديد من الوكالات والمنظمات الاقليمية بالتعاون والتنسيق مع مختلف الفاعلين من القطاع العام والخاص في اطار العمل الجماعي والتي فرضت التوجه لتبني علامة الاقليم كأداة لإبراز تموقعه ومرئيته دوليا.

أما بالنسبة للقيمة التي يمكن أن يضيفها تطبيق التسويق على الاقليم، فإن العديد من المؤلفين والممارسين في الميدان مثل "أنهولت"، "L. Sanseucy" و"V. Gollain" يتفقون بإجماع على أن ذهنية وتقنيات التسويق تعزز جاذبية الاقليم وصورته خارجيا حول المزايا والفرص المتاحة لإنجاح تجربة الاستثمار أو الزيارة؛ وتعزز روح الانتماء والتعلق والفخر بالإقليم من طرف المقيمين، بفضل الاتصال الداخلي للتعبة الجماعية للانخراط في مشروع تطوير الاقليم كأهم مرتكزات نجاح منهج التسويق الاقليمي وتفاذي تعارض السلوكيات والقرارات مع الرؤية والأهداف المحددة مسبقا، وهو ما يعتبر ملجأ في الجزائر لإحداث نقلة بالاهتمام بتحسين بيئة الأعمال من أجل تشجيع خلق الثروات.

وبالنسبة لخصوصيات التسويق الاقليمي التي تم التعرض لها، فهي مرتبطة بـ:

- طبيعة العرض الاقليمي الذي يتميز بالتعقيد، حيث يتضمن العديد من الخصائص الملموسة وغير الملموسة، كما أن البعض منها غير قابل للتعديل مثل الخصائص الطبيعية والموقع الجغرافي والبعض الآخر قابل للتعديل على المدى المتوسط مثل التحفيزات المالية والبعض الآخر قابل للتعديل على المدى الطويل مثل تأهيل الموارد البشرية؛
- تعدد الفاعلين المتدخلين وكذلك طبيعة العلاقة التي يمكن أن تنشأ بين الاقليم والمستثمر، حيث تظهر أهمية التنسيق الجماعي بين الفاعلين العموميين والخواص في الاقليم لإنجاح تسويقه وتأمين موارده، وكذلك أهمية ادرة الفاعلين للعلاقة مع المستثمرين المتواجدين في اطار المتابعة لانشغالاته وآفاق نموه بهدف ادماجه في مشروع التنمية الاقليمية، وبالتالي الحفاظ وتطوير العلاقة بين الاقليم والمستثمر على المدى البعيد؛
- التكييفات الخاصة بالمزيج التسويقي الاقليمي والعلامة المطبقة على الاقليم؛ حيث يتم الاهتمام بتكوين وتطوير العرض الاقليمي المتعلق بجودة العوامل المادية وغير المادية وكذلك تكلفة الاستفادة منها متضمنة حتى تدخل السلطات عن طريق التحفيزات الضريبية والدعم المالي للتأثير على تكاليف الاستثمار، ثم يتم الترويج لهذا العرض الاقليمي الموجه للمستهدفين، مع مراعاة أهمية التحديد الجماعي لتنفيذ الوعود المروّج لها.



## الفصل الرابع:

### منهج التسويق الاقليمي الاستراتيجي

تو تقسيمه إلى:

- المبحث الأول: الأسس والفاعلين في المنهج الاستراتيجي للتسويق الاقليمي
- المبحث الثاني: ماهية التشخيص الاقليمي: الأهداف والمحتوى والطرق المعتمدة
- المبحث الثالث: الخيارات الاستراتيجية واعداد المزيج التسويقي الاقليمي

## تمهيد:

إن أصل مفهوم الاستراتيجية عسكري يعود إلى القديم، وهو مشتق من كلمة يونانية "STRATEGOS" والتي تعني فن القيادة، حيث تُعدّ قبل المعركة باختيار الوقت والميدان والوسائل المتاحة لمواجهة العدو وتُحدّد التكتيكات بعد ذلك. أفحم هذا المفهوم داخل المؤسسات الاقتصادية فقط في الستينات بجامعة هارفارد مع ظهور دروس حول السياسة العامة "Politique générale"، نظرا لتعمّد مسألة ادارة عملية الانتاج والبيع على مستوى المؤسسات في ظلّ اشتداد الصراع التنافسي بينها من أجل الاستمرار وفرض الهيمنة على السوق، وبدأت تتطور الكتابات حول التخطيط الاستراتيجي والمنهج التحليلي خلال الستينات والسبعينات بهدف تحديد مختلف التأثيرات التي تمارس على المؤسسة في شكل الفرص والتهديدات وضرورة فهم المسيرّ بدقة قدر الامكان وضعية منظمته بالاعتماد على مختلف النماذج المطوّرة آنذاك كأدوات التحليل الاستراتيجي التي تسمح باتخاذ قرارات فيما يتعلق بالخيارات الاستراتيجية المناسبة (الابداع، التنوع والتدويل)، ذلك ما جعل العديد من المؤسسات تتبنى المفهوم وتقوم بإنشاء أقسام متخصصة في التخطيط الاستراتيجي في السبعينات وبعدها بالموازاة مع تطور النماذج والمقاربات التي تدرس بعمق آثار الاستراتيجية على أداء المؤسسات<sup>1</sup>.

وباعتبار التسويق الاقليمي موضوعا يُدرّس بشكل قليل جدا في الجامعات والمدارس الكبرى، غير أنه يعرف اقبالا متزايدا في مختلف الدول المتقدمة والنامية وعلى جميع المستويات الاقليمية، أين أصبحت هذه الأخيرة تبحث على الحفاظ أو تطوير جاذبيتها من أجل خلق القيمة المضافة والعمالة في الاقليم وانعكاسات ذلك على المستوى المعيشي، وهو ما جعل تطبيقاته السطحية بمعالجة المشاكل الظرفية والتركيز على الترويج وتقليد الشعارات لم يعد يأتي بشماره نتيجة اشتداد الصراع التنافسي بين الجهات الفاعلة المتعددة حول الحصة السوقية من تدفقات مختلف الأنشطة الاستثمارية وعوامل الانتاج. فأصبحت الفعالية مطلوبة أكثر بالنسبة لأنشطة تسويق الأقاليم بتبني المنهج الاستراتيجي الشامل، الذي ينطلق من الدراسات التحليلية للإقليم ومحيطه بحثا عن القطاعات ذات أولوية للاستهداف وتحديد التموقع المناسب لإبراز مرئيته وخصوصيته بالشكل الذي يعزّز جاذبيته في سوق الاستثمارات لمختلف العوامل المتنقلة دوليا.

يتم تسليط الضوء في هذا الفصل على مختلف الأسس والمراحل والأدوات المعتمدة في المنهج الاستراتيجي للتسويق المطبق على الأقاليم.

\* Gerry Johnson et al. , Op. cit., P.17

<sup>1</sup> Ibid, P.18

## المبحث الأول: الأسس والفاعلين في المنهج الاستراتيجي للتسويق الاقليمي

خلافًا لاستراتيجية الشركة التي تقود نفسها بنفسها واعتبارها لأي طرف آخر فاعلا ضمن بيئتها الخارجية، فإن استراتيجية التسويق الإقليمي معقدة نظرا لضرورة اشراك مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة والقطاعات، مع ذلك فإن المنهج الذي يؤدي إلى إعداد استراتيجية التسويق الاقليمي لا يزال مماثل ومستوحى من المنهج التسويقي العام مع بعض التكييفات الضرورية المتعلقة بخصوصيات الادارة الاقليمية.

في هذا السياق، يصرّح "Vincent Gollain" أن السؤال الذي يتلقاه باستمرار في الدورات التدريبية التي يُنشّطها أو خدمات الاستشارة التي يقدمها محليا ودوليا متعلّق بكيفية إطلاق استراتيجية التسويق الإقليمي،<sup>1</sup> لأن السيناريو المعتاد هو تعيين أو تكليف شخص معين أو فريق عمل لقيادة مهمة تسويق الاقليم. وهو ما يجعل المعني (أو المعنيين) بالمهام يفكر في كيفية اطلاق الاستراتيجية لهذا الغرض على أسس جيدة، ويطرح العديد من التساؤلات التي تستحق الاجابة في هذا الخصوص حول ما يجب القيام به أولا كأولوية، والوسائل التي يجب توفيرها والفاعلين الذين ينبغي تجنيدهم وغير ذلك. وهو ما يستدعي وضع الأسس التي تساعد في التحضير لإعداد منهج التسويق الاقليمي والتي لا تختلف كثيرا عن الأسس الخاصة بالتسويق الاستراتيجي عموما. هذا ما تمّ التعرض له في هذا المبحث.

## المطلب الأول: أسس التسويق الاستراتيجي المطبق على الأقاليم

يسمح وضع الأسس الجيدة التي تساعد في التحضير لإعداد منهج التسويق الاقليمي بفهم كيف يمكن إطلاق وتكييف منهج التسويق الإقليمي الذي يمنح أقصى فرصة للنجاح بمراعاة الوصايا التي لحّصها "Gollain Vincent" في تسع نقاط،<sup>2</sup> مع الإشارة إلى ذكرها من طرف المؤلفين الآخرين ولكن بشكل غير ملّم. نعرضها كما يلي:

## الفرع الأول: تحديد الرؤية والأهداف طويلة الأجل

لا يمكن أن تنجح استراتيجية التسويق الإقليمي بما في ذلك صياغتها من دون وجود رؤية واضحة وطويلة الأجل حول مستقبل الاقليم المعني (أو الوجهة)، حيث أنه كلما زادت إمكانية الاعتماد على استراتيجية التنمية على مستوى الإقليم المرجعي كاستراتيجية شاملة، كلما تمكّنت استراتيجية التسويق من المساهمة في انجاحها، لأننا لا ننسى أن أي استراتيجية لتسويق الإقليم هي في خدمة استراتيجية التنمية الإقليمية كمشروع من خلال تكوين و/أو تعزيز جاذبيته وليس العكس. لذلك فإن حجر الأساس في أي مهمة التخطيط للمشروع الاقليمي بشكل شامل أو على المستوى القطاعي يستدعي تحديد الوضعية المرغوبة للإقليم على المدى الطويل بشكل واضح (بعد خمس سنوات أو عشر سنوات على العموم ويمكن أن تكون النظرة أبعد من ذلك) من طرف الفاعلين الرئيسيين في الاقليم، تسمح هذه الرؤية الواضحة والمشاركة للمستقبل المرغوب بتحديد الاتجاه العام الذي ينبغي السير عليه جماعيا وتحديد الأهداف الاستراتيجية العامة والخاصة بالتسويق الإقليمي بدقة من أجل تحقيق هذه الوضعية المرغوبة والمختارة بدل الخضوع للمستقبل. وهو منطلق هام وضروري لنجاح المشروع الاقليمي مثل مشروع المؤسسة الذي يتبنى الاستراتيجية العامة والاستراتيجية التسويقية على

<sup>1</sup> Vincent Gollain, Les 9 commandements pour lancer une stratégie réussie de marketing territorial, Publié 08 Aout 2016 sur le blog : [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org) , consulté le 15/09/2017

<sup>2</sup> Idem,

أساس الرؤية الواضحة لمستقبل المؤسسة المحددة مسبقا على مستوى الادارة العليا، والتي تسمح بتوحيد الجهود وتوجيه الموارد المتاحة في نفس الاتجاه لتحقيق الأهداف المسطرة بشكل مشترك.

- فعلى سبيل المثال حُدّدت رؤية تركيا 2023 في "جعل البلد ضمن أقوى عشرة دول اقتصاديا في العالم" نهاية التسعينات، ويتحقق ذلك من خلال السعي لتحقيق التنمية والتطور على جميع المستويات، وقد حُدّدت أهداف عامة لتركيا من أجل السير في الطريق الصحيح لبلوغ رؤيتها عام 2023 وهي<sup>1</sup>:
- رفع ترتيب اقتصادها لتصبح من أقوى عشر اقتصاديات في العالم؛
  - زيادة الصادرات إلى 500 مليار دولار سنويا؛
  - رفع مستوى دخل الفرد إلى 30 ألف دولار سنويا؛
  - خفض معدل البطالة إلى ما دون 5%؛
  - جعل البلاد خامس أكبر وجهة سياحية في العالم ليقف عدد السياح 50 مليون سائحا سنويا؛
  - تحقيق ناتج محلي إجمالي يفوق 2 ترليون دولار أمريكي.

وعلى أساس هذه الأهداف العامة يتم تحديد الأهداف الخاصة ووضع الاستراتيجيات على المستوى الاقليمي والقطاعي والمشجعة أساسا للاستثمار المحلي والأجنبي لبلوغ ذلك، وبالتالي تهيئة المناخ الملائم للأعمال والترويج له لاستقطاب المستثمرين المستهدفين.

#### الفرع الثاني: تحديد الزبائن أو العملاء الذين ينبغي استهدافهم

يعتبر العملاء في صميم أي استراتيجية تسويقية ونادرا ما نجد الإقليم قادرا على الاهتمام باستهداف جميع الفئات المحتملة وبالتالي يتم تحديد الأولويات (من الذي يجب استهدافه كأولوية)، بمعنى أنه من الضروري في مجال التسويق عموما اتخاذ خيارات فيما يخص تحديد العملاء الذين نودّ أن نعمل على التأثير بشكل إيجابي على القيمة المدركة لديهم عن الإقليم واستمالتهم (إنشاء مشروع تجاري، إنشاء قطب صناعي في قطاع معين أو دعم إنجاز المرافق). لذلك من المهم من بداية منهج التسويق الإقليمي جعل المتحدثين باسم الإقليم أيضا يدركون "مركز أو مكانة العملاء"، لأنهم لديهم توجه طبيعي إلى التركيز على أقاليمهم فقط. ويتجسد هذا التوجه نحو العميل في الطريقة المقترحة لتنفيذ منهج التسويق الإقليمي من خلال مضاعفة الاستثمارات فيما يتعلق بتحليل العملاء من حيث خصائصهم، متطلباتهم وحتى الآثار المتوقعة على الإقليم من خلال جلبهم في اطار ما يطلق عليه بالتسويق الاقليمي المرتكز على الطلب، بدلا من طلب دراسة تقتصر فقط على أقاليمهم (التسويق الاقليمي المرتكز على العرض)<sup>2</sup>.

#### الفرع الثالث: الاحتضان أو الدعم السياسي والتنظيمي

يجب أن يقوم صناع القرار المحليون في الإقليم المعني باحتضان منهج التسويق الإقليمي (وخاصة الممثلون المنتخبون في الجماعات المحلية، غرفتي التجارة والصناعة، رؤساء الهيئات والمؤسسات العمومية، وممثلو الدولة وغيرهم). وكلما ازداد

<sup>1</sup> Turkey Vision 2023, Investment Support and Promotion Agency of Turkey, [www.turkey-japan.com/business/category1/category1\\_70.pdf](http://www.turkey-japan.com/business/category1/category1_70.pdf)

<sup>2</sup> Laurent Sansoucy, 2003, Le Marketing Territorial : Éléments de méthodologie pour construire une stratégie, Formation ANIMA, Rabat, consulté le 19/07/2016 sur le site : [http://www.animaweb.org/sites/default/files/kcfinder/files/OcoGlobal\\_MarktingTerr\\_Cadragre\\_FR\\_2003\\_2.pdf](http://www.animaweb.org/sites/default/files/kcfinder/files/OcoGlobal_MarktingTerr_Cadragre_FR_2003_2.pdf)

دعم المنهج من طرف مجموعة تمثيلية من صانعي القرار المحليين في إطار توافقي، كلما أتاحت الفرصة أكثر لاستمرارية العمل مع مرور الوقت وتحقيق النجاح باستعداد المسؤولين مثلا للمساهمة في جلب المشاريع الرائدة لإقليمهم وهو ما يعكس الطموح والارادة السياسية القوية لديهم.<sup>1</sup> هذا الدعم مهم أيضا على المستوى التنظيمي لأنه يجب دعم الفريق المكلف بتنفيذ المنهج على المستوى العملي من قبل الإدارة العامة في إطار التنسيق العمودي (من المستوى الأدنى إلى غاية أعلى مستويات القرار) والأفقي أيضا بوجود هيئات ووكالات تنشط في إطار تدعيم الجاذبية على المستوى القطاعي والجهوي وباعتباره منهجا متقاطعا.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: الوسائل المتاحة والوقت

لا يمكن لمنهج التسويق الإقليمي أن يعمل دون موارد بشرية (فريق عمل كفؤ ومحفز) ومادية (محلات مثلا لاستضافة الشركاء) وميزانية مالية (ميزانية التدخل من مرحلة التصميم إلى التنفيذ والمتابعة)، لكن يعتبر تجنيد هذه الوسائل ذات طبيعة مختلفة تبعا للسياق الذي تتواجد فيه. لذلك يجب أن نضع في أذهاننا أن التسويق الإقليمي ليس فقط حكرا على الجماعات والمنظمات الاقليمية القوية التي تمتلك وسائل ضخمة، وإنما يمكن القيام بالتسويق الإقليمي بامتياز حتى في حالة محدودية الوسائل لدى الأقاليم الأقل من حيث الحجم أو الموارد أو الميزانية المخصصة من خلال التكيّف بدل الحدّ من الطموح بالنظر إلى الوسائل المتاحة، لأن الحلول والتطور يتحقق تدريجيا على المدى الطويل بتسجيل خطى ايجابية بشكل تراكمي مع مرور الوقت، وتوظّف المخرجات المتحصل عليها من جديد كمدخلات في استراتيجية أخرى تهدف إلى توليد موارد أخرى (مخرجات جديدة) والسير تدريجيا نحو التميّز.<sup>3</sup> كما يمكن اللجوء إلى سبل الشراكة بين مختلف المنظمات الاقليمية بالشكل الذي يسمح برفع الأداء التسويقي بأقل التكاليف، وأيضاً تحديد الحيز الجغرافي المناسب للإقليم الاقتصادي الذي نسوقه والمجال التنافسي المناسب (من حيث مستويات الجاذبية: ضعيفة، متوسطة وقوية) بالشكل الذي يسمح بتحديد المزايا المقارنة فقط بالنسبة للأقاليم التي يمكن منافستها.

يتطلب التسويق الإقليمي أيضا وقتا لتصميم خطة التسويق، ولكن أيضا لظهور وتقييم النتائج الأولى بشكل موحد، لذا يجب علينا التحكم على وتيرة العملية في محاولة لتوفير الوقت من خلال تفادي العمل على بعض الأنشطة الأقل أهمية أو أقل منفعة مقارنة بالأنشطة الواعدة والحصول على المساعدة في لحظات مهمة، ولكن ينبغي أيضا أن نعترف بأن النتائج الملموسة أو ثمار الجهود الجماعية ستأتي تدريجيا. مع ذلك علينا تجنب انتظار النتائج في موعد هام، فمن الممكن القيام بالتقييم المستمر للإجراءات التي يتم تنفيذها؛ فإذا كانت إيجابية، فهي تعبر عن انتصارات أو إنجازات صغيرة تفيد المجموعة على أساس أنه مؤشر جيد يساعد على التطور، حيث يؤدي كل منها إلى أفكار وأنشطة جديدة<sup>4</sup>؛ وإذا كانت سلبية، فإنها توفر فرصة اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة على طول المدة وبالتالي تعزيز الاحترافية للعمل قيد الانجاز بشكل شعولي.

<sup>1</sup> Benoit Meyronin, op. cit., p.99

<sup>2</sup> F. Hatem, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques, Op. cit., p.66

<sup>3</sup> Nicolas Babey & David Giauque, Op. cit., P.8

<sup>4</sup> Gilda Farrell et al., 1999, «La compétitivité territoriale : Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER», Cahier de l'innovation n°6, Fascicule 1, Observatoire Européen Leader, P.12

### الفرع الخامس: الشركاء والسفراء

إن جاذبية إقليم ما ليس شأن هيئة قوية فقط وإنما تعتمد على عدة جهات فاعلة محليا تعمل معا بشكل فعال، وتخلق سلسلة قيمة عالية بفضل فعالية الأداء الجماعي والعلاقات بشكل خاص مثل التقديم الجماعي للخدمة كنظام أو الحديث عن نظام الترقية، والتي تؤثر بشكل إيجابي للغاية على نتائج الجاذبية. لذلك من الضروري حشد الشركاء الذين نريدهم انطلاقا من تصميم استراتيجية التسويق وحتى أثناء عملية التنفيذ؛ فعلى سبيل المثال، تم اطلاق استراتيجية تسويق "Only Lyon" كمبادرة من طرف 13 شريكا مؤسسيا واقتصاديا منذ عشر سنوات (2007)،<sup>1</sup> ولكن ارتفع عدد الفاعلين المنخرطين في تنفيذ هذا النهج الرائد بعدها ليصل إلى ثلاثين شريكًا عامًا وخاصًا بمجنتين حول هذا الهدف المشترك وهو تطوير سمعة وجاذبية ليون ومنطقتها في جميع أنحاء العالم.

ونفس الشيء بالنسبة للدور المتزايد للمواطنين والفاعلين السوسيو-اقتصاديين في التأثير وخاصة بفضل وسائل التواصل الاجتماعي، حيث أصبح استراتيجيا حشد أولئك الذين يرغبون في الاستثمار في تطوير الجاذبية الاقليمية مثل سياسة السفراء والمضيفين المتطوعين من أجل الترحيب بالسائحين أو المستثمرين مجانًا في لقاء مع أحد المقيمين أثناء المشي "Greeters".<sup>\*</sup> وفي هذا السياق أشار "Simon Anholt"<sup>2</sup> إلى أن نجاح مشروع تدعيم صورة البلد أو المدينة يستدعي بلوغ درجة الكل يسوق للبلد وحتى السكان، ويضيف مصطفى أباكوي وآخرون أن العنصر المحوري للاستضافة الذي ينبغي أن نطلق منه في أية استراتيجية الجاذبية الاقليمية هو المقيم، لأنه يمثل أول اتصال أو لقاء مع السائح أو المستثمر في الاقليم وبالتالي فالاستضافة التي تعتبر حجر الزاوية بالنسبة للجاذبية الاقليمية هي مهمة الجميع، حيث أن المقيم الذي يكون راضيا يشعر أنه في داره "موطنه"، يدافع عنه ويحميه ولا يمكن له أن يتحدث إلا بشكل إيجابي عنه.<sup>3</sup> كما يجب أيضا تكييف الطموح والوعود مع الوسائل المتاحة لتنشيط أداة التسويق العلاقي مع المستهدفين داخل وخارج الاقليم، وخاصة خدمات المتابعة المقدمة للمستثمرين والتي ترتبط فعاليتها على المدى الطويل بالتكاليف (مثل الزيارات المنتظمة وبرامج التكوين، التعاون،...)<sup>4</sup>.

### الفرع السادس: طريقة العمل وترويج المنهج

تعتبر طريقة العمل ومواقف المستخدمين الذين يقودون منهج التسويق الإقليمي وصناع القرار والمنفذين مفتاح النجاح، حيث أن مشاركة الجهات الفاعلة الرئيسية في الجاذبية الإقليمية تمر بتنشيط حركة توعية من أجل التوافق وتتيح أيضا فرصة التقدم بخطى جيدة، ويتطلب هذا التوازن خلق مناخ من الثقة بين الجهات الفاعلة المعنية بالاعتماد أساسا

<sup>1</sup> ONLYLYON, 10 ans déjà!, <http://www.onlylyon.com/news/onlylyon-10-ans-deja.html>, consulté le: 20/3/2018

<sup>\*</sup> Greeters : هم المتطوعين الذين يرحبون بالسياح مجانًا في لقاء مسؤول مع أحد المقيمين أثناء المشي، يتحدثون بطريقة غير عادية وأصلية وشخصية ويأثرون عن الزاوية أو الحي الذي يعيشون فيه، مدينتهم أو منطقتهم والتي هم فخورون بها وهو شكل من أشكال السياحة التشاركية. كما سيشاهد السياح ويشاركوا في الحياة المحلية للمكان الذي تمت زيارته خلال نزهة في المدينة أو في المنطقة. أول جمعية لمثل هؤلاء المتطوعين "Big Apple Greeter"، التي تأسست في نيويورك عام 1992 من قبل "Lynn Brooks" وساهمت في تحسين سمعة المدينة بالسماح للسياح رؤية ذلك من خلال عيون سكانها، ثم انتشر هذا النهج في العديد من الوجهات السياحية في جميع أنحاء العالم، فمثلا ظهرت في فرنسا أول برامج غريتر في المدن الكبرى خلال العقد الأول من القرن الحادي والعشرين.

<sup>2</sup> Simon Anholt., Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions, Op.cit.;P.2.

<sup>3</sup> Mostafa Abakouy et autres, 2017, L'hospitalité territoriale: quels enjeux pour une attractivité durable ?, L'acte du colloque international: la ville de demain : ville techno ou écolo, 15-16 Mars 2017, Groupe de recherche en économie et territoire, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger (Maroc) , P.253

<sup>4</sup> Fabrice Hatem, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques , Op.cit., PP.181-189

على المصدقية والجديّة من خلال اسناد الدراسات إلى العمل المهني المعمّق لتفادي الجدال مثل الشراكة مع الجامعة حول موضوع الجاذبية والتسويق الإقليمي وطلب دعم من المستشارين والشركات الرائدة في المجال<sup>1</sup>، وهو ما يؤدي إلى تجنب الأخطاء (العيوب) أو الضبابية التي تشكّك في قيادة منهج التسويق الإقليمي الجماعي بالجديّة والصرامة المطلوبة، مع ضرورة منح الشعور لدى الشركاء بدعم الفريق القائد (المحرّك) الذي يعرف كيف يقوم بتجنيد وتقريب الطاقات المختلفة حول المشروع الجماعي قيد البناء.

علاوة على ذلك، من المهم أن نتواصل من البداية حول منهج التسويق الإقليمي: أهدافه وتنظيمه وأساليب المشاركة ونتائجه وما إلى ذلك، ويعتبر ذلك ضروريا لتجنب على وجه الخصوص قطع مواطن القوة والمواطنين الذين قد يكونون أحيانا مشكّكين إزاء مبادرات التسويق الإقليمي، بسبب بعض المخصّصات في الميزانية التي تُلاحظ في السنوات الأخيرة وربما تعتبرها بعض الجهات مبالغاً فيها، وليس هناك ما هو أسوأ من المنهج الذي ينقطع تدريجياً عن قوى إقليمه ويفقد المساندة.

### الفرع السابع: عدم استنساخ تجارب المنافسين وانتهاز الفرص

يعتبر استنساخ ما يقوم به الجار دون الانشغال بمراعاة خصوصيات الاقليم من حيث الموارد أو المتطلبات الملحة من أسوأ الممارسات في التسويق الإقليمي، لذلك فإن الاعتماد على الالهام من أفضل الممارسات وأمر ضروري ولكن يجب أن يكون ذلك في اطار خدمة بناء مشروع أصيل بمراعاة أهداف ووضعية إقليمهم ومحاولة ابراز مزاياه مقارنة بالأقاليم المنافسة. يجب أيضا معرفة الفرص التي تظهر واستغلالها (انتهازها) بأسرع وقت عند ظهورها (تغيير إيجابي في تنظيمات جديدة، تحديد مستثمر محتمل استراتيجي، ظهور أزمات في مناطق أخرى...)، وفي هذا الخصوص لم تستغل الجزائر فرص تدهور الأوضاع في البلدان المجاورة لاستمالة الاستثمارات والسياح والتظاهرات نتيجة عدم تهيئتها لذلك، وكذلك عدم انتهاز فرص الشراكة إثر العجز المالي الذي كانت تعاني منه العديد من الشركات متعددة الجنسيات بسبب الأزمة العالمية الأخيرة.

### المطلب الثاني: الفاعلين في تسويق الاقليم

يمثل تعدد الجهات التي يمكنها التدخل والتأثير في العرض الاقليمي أهم خصوصية للتسويق الاقليمي كما ذكرنا سابقا، لذلك فإن التنسيق بين مختلف هؤلاء الفاعلين ضروري لتقديم عروض متسقة بأهداف موحدة بدل تضاربها وتباعدها، علما أن دائرة الفاعلين في توسع بمرور الوقت من مرحلة التحضير للمنهج واعداده إلى مرحلة التنفيذ.

### الفرع الأول: تعدد الفاعلين عبر مختلف مراحل تنفيذ مشروع التطوير الاقليمي

يتعدد الفاعلون المسؤولون عن مشروع تطوير الاقليم من اطلاق المبادرة إلى التبنى والمشاركة في البناء والادارة لهذا المشروع، ومن ثمّ الاستعداد للانخراط والمساندة في عملية التنفيذ للاستراتيجية التي تصاغ لهذا الهدف. يتمثل هؤلاء في الهيئات الحكومية على المستوى المركزي أو السلطات الجهوية أو المحلية؛ مختلف المكاتب أو الوكالات الخاصة بالتنمية الاقتصادية أو ترقية الاستثمارات؛ الهيئات الأخرى المفوضة من السلطات المركزية والمكلفة بتسيير شؤون الاقليم في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وأيضا التخطيط الحضري؛ غرف التجارة والصناعة؛ المتعاملين الاقتصاديين

<sup>1</sup> Une démarche pilote de marketing territorial pour L'Isle-sur-la-Sorgue, Op. cit.,

والجمعيات المهنية من القطاعين العام والخاص؛ نوادي و فرق البحث في الجامعات حول مسألة تنمية الاقليم وتأمين موارده؛ منظمات أو جمعيات المجتمع المدني وغير ذلك. تكون أحد أو بعض هذه الهيئات أو فرق البحث عادة هي المبادرة بإطلاق مشروع الاقليم بقيادة السلطات الاقليمية أو منظمة اقليمية مفوضّة من قبل هذه السلطات، وبعد ذلك يتم دعوة الفاعلين الأساسيين الآخرين للمشاركة في مناقشة الطرح أو المبادرة وتأسيس هذا المشروع رسمياً (بمعنى المصادقة عليه)، وهو ما يسمح بإدراج الفاعلين الآخرين مثل المتعاملين الاقتصاديين الرائدین على الخصوص والخبراء والمستشارين والمواطنين أيضاً في منهج اعداد الاستراتيجية وتنفيذها. ففي حالة "رؤية تركيا 2023" السابق ذكرها مثلاً، فإن المبادرة كانت من الرجلين أردوغان وأوغلو، اللذين قادا هذا المشروع مع المجلس الوزاري بكل تفاصيل تجسيده على أرض الواقع عبر مراحل بمساعدة مختلف القوى النشطة في البلد، ليتم بعد ذلك إدراج وإشراك الفاعلين الخواص والمواطنين (وحتى الكفاءات المغتربة في ألمانيا أو بلدان أخرى كانت مدعوة) في هذا النهج أيضاً، حيث أن جميع التركيبين بمختلف الأدوار (كل فرد من وضعيته) على دراية بالرؤية الواضحة التي ينبغي السعي لتحقيقها جماعياً، وقد اعتمدت خطابات لتعبئة الجماهير مستوحاة من تاريخهم العريق كقادة العالم مثل عبارة "أحفاد العثمانيين سيكونون من جديد قادة العالم".

كانت مساهمة كوتلر وآخرون فيما يتعلق بتصنيف مختلف الفاعلين من الهيئات والمتعاملين من القطاعين العام والخاص والأفراد كمستوحي الاقليم على عدة مستويات (المحليين، الجهويين، الوطنيين والدوليين) بغض النظر عن طرق المشاركة ودرجة تأثير سلوكياتهم في تسويق الاقليم وإن كانت في اطار رسمي أو غير رسمي وكذلك اقتراح مبادرات فردية أو جماعية، يتم عرض هؤلاء الفاعلين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (15): الفاعلين الرئيسيين للتسويق الاقليمي

<p><b>القطاع العمومي:</b> العمدة أو المسؤول الذي يمثل السلطة المحلية/حاكم المدينة؛ مصلحة تطوير التجارة؛ مصلحة التخطيط الحضري؛ مكتب السياحة؛ مكتب الاتفاقيات والشراكة؛ مكتب الاعلام.</p> <p><b>القطاع الخاص:</b> الأفراد المواطنين؛ الشركات الرائدة؛ وكلاء ومطوري العقارات؛ المؤسسات المالية (بنوك، مؤسسات التأمي... ) ؛ الغرفة التجارية والمنظمات التجارية المحلية الاخرى؛ الفنادق وصناعات التجزئة (الفنادق ، المطاعم)... مرافق الكهرباء والغاز وشركات الاتصال؛ وكالات السياحة والسفر؛ منظمات سوق العمل؛ المهندسين المعماريين؛ وسائل الاعلام (التلفزة، الإذاعة، الجرائد)؛</p>	<p><b>الفاعلين المحليين</b></p>
<p>الوكالات الجهوية للتنمية الاقتصادية؛ المجلس الجهوي على مستوى المنطقة أو السلطة الجهوية ؛ دواوين السياحة الجهوية.</p>	<p><b>الفاعلين الجهويين</b></p>
<p>الرؤساء السياسيين واعضاء الحكومة؛ وكالات الاستثمار الأجنبي؛ ديوان السياحة الوطني، اللجان التابعة لوزارة معينة أو ما بين الوزارات.</p>	<p><b>الفاعلين الوطنيين</b></p>
<p>السفارات والقنصليات؛ وكالات الاستثمار الأجنبي (مكاتب خارجية لهذه الوكالات)؛ وكالات التنمية الاقتصادية التي لها علاقة خاصة بالمدينة؛ المؤسسات الدولية التي لها علاقة بالمكان مثل المحميات.</p>	<p><b>الفاعلين الدوليين</b></p>

Source: P. Kotler et al., 1999, Marketing places Europe: attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations, Pearson education limited, London, P.67

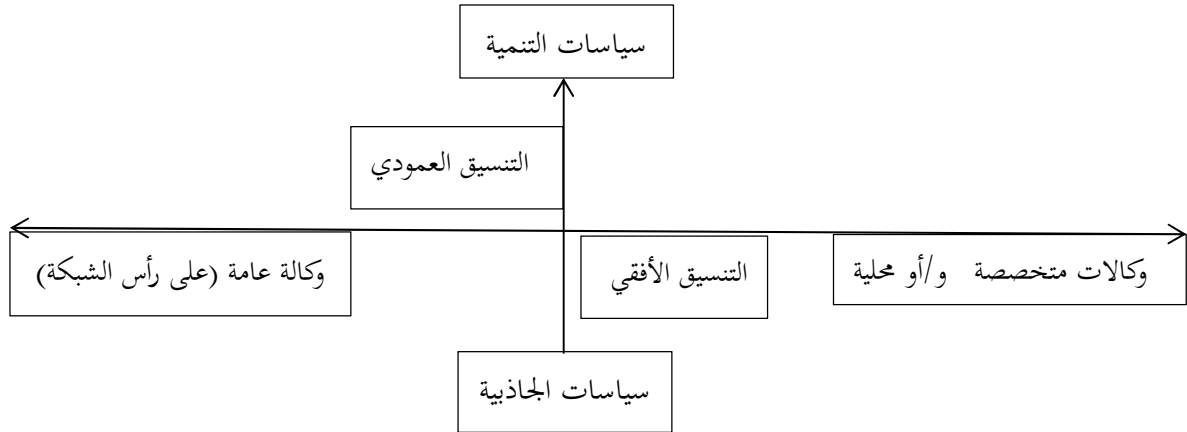


ولكن رغم تعدد الفاعلين المسوّقين للإقليم المذكورين سابقا، إلا أن مختلف الهيئات والمنظمات التي يتم انشائها كهيكل تابعة للدولة لأغراض التنمية الاقليمية وتدعيم الجاذبية لها دور بارز في اطلاق أو تبني مبادرة تأسيس المشروع الاقليمي والسعي لبناء وادارة أو قيادة هذا المشروع ويجعل مكائنها مهمة، على أساس الدور المحوري الذي تلعبه كوسيط بين السلطات العامة وقطاع الأعمال من جهة؛ والجماهير المستهدفة داخليا وخارجيا من جهة أخرى.

**الفرع الثاني: الأجهزة (الهيكل) المعتمدة من طرف الدولة والجماعات الاقليمية لقيادة مشروع التسويق الاقليمي**  
نحاول التعرض لأهم هذه الهياكل التابعة للدولة المكلفة بإدارة المشروع الاقليمي بشكل عام، والهادفة إلى التنمية والتسويق الاقليمي على الخصوص من أجل تعزيز الجاذبية.

**أولاً- وكالات ترقية و/أو تطوير الاستثمار:** تم تسليط الضوء على وكالات ترقية الاستثمار أساسا، باعتبارها الجهاز الذي أصبح يُعتمد بتسميات مختلفة لدى معظم البلدان المتقدمة والنامية، ولكن بإمكانيات مادية وبشرية ودرجة احترافية متفاوتة من بلد لآخر، كما تعتمد هذه الأجهزة أيضا على المستوى الجهوي والمحلي حسب درجة اللامركزية والصلاحيات التي تمنح لتسيير المناطق والمدن من قبل الجماعات الاقليمية في كل بلد، فنجد بعض الدول تترك مهمة ترويج المدن والمناطق للحكومات المحلية مثل الدول الفيدرالية (الولايات المتحدة الأمريكية، سويسرا، الامارات العربية)؛ ودول أخرى تعتمد على المركزية في النشاط الترويجي لكامل التراب الوطني من خلال الوكالات الوطنية (سغافوراه)؛ ودول تقوم بتنسيق جهود الترويج للبلد ومختلف المناطق داخل البلد عن طريق التنسيق الأفقي بين مختلف الوكالات التي تنشط على مختلف المستويات الاقليمية (المحلية والجهوية والوطنية) مثل فرنسا والمغرب، وهو ما نوضحه في الشكل التالي:

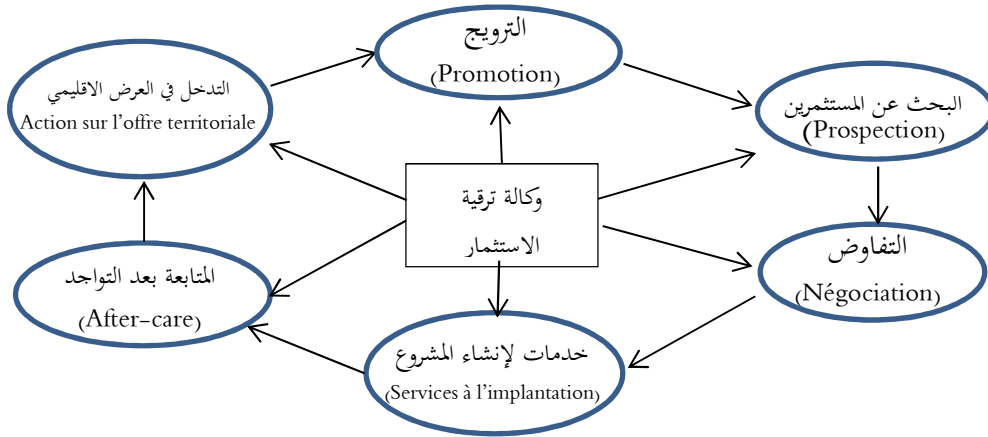
الشكل رقم (15): سياسات الترقية: التنسيق العمودي والأفقي



Source : F. Hatem, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques, Op. cit., P. 66

كما تعرّض المؤلف حاتم إلى مختلف المهام التي يمكن أن تقوم بها الوكالة كمجالات تدخل تسمح بتفعيل دورها أمام مختلف الجهات التي تتعامل معها كزبائن أو شركاء في نظام الترقية، يتم توضيح هذه الأدوار في الشكل الموالي.

الشكل رقم (16): مهام وكالة ترقية الاستثمارات في حلقة تجارية



Source : F. Hatem, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques op. cit., P.129

ثانياً- الوكالات المتخصصة التابعة للوزارة الوصية أو ما بين الوزارات: تتواجد أيضا في مختلف الدول والتي يمكن أن تكلف بمسائل محدّدة مثل تهيئة الاقليم الذي يستدعي تدخل عدة وزارات، التخطيط الحضري، دواوين السياحة، لجان أو وكالات تدعيم الصادرات أو التطوير الدولي للمؤسسات والاقتصاد الوطني عموما، لجان متخصصة ما بين الوزارات من أجل تحسين مناخ الاستثمار وغير ذلك. تسهر هذه الهيئات العمومية على أداء مهامها بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة في مخطط العمل الحكومي أو على المستوى الوزاري في اطار الاستراتيجية السياحية، الصناعية أو الزراعية بالشكل الذي يتماشى مع الأهداف العامة التي تصب في تحقيق الرؤية الاستراتيجية.

الفرع الثالث: الهياكل المعتمدة في فرنسا لقيادة مشروع التسويق الاقليمي

ما يبرّر الاستعانة بالمثال الواقعي عن الهياكل المعتمدة في فرنسا للتوضيح أنّها تعتبر من أهم البلدان المنشغلة بمسألة الحفاظ وتدعيم جاذبيتها دوليا على المستوى الوطني أو المدن والمناطق الداخلية منذ العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وأيضا قطعها أشواطاً مهمة في اكتساب الاحترافية في أسلوب التسويق الاقليمي. نذكر أهم الفاعلين على سبيل المثال وليس الحصر كالتالي:

أولاً- الوكالة الفرنسية للاستثمارات الدولية "AFII": تقود هذه الوكالة شبكة "invest in France" عبر الويب ومكاتبها الموجودة في الخارج، وتعمل تحت وصاية وزارة الاقتصاد والمالية (MINEFI) والوزارة المكلفة بتهيئة الاقليم، أنشئت عام 2001 في اطار التنظيمات الجديدة التي شهدتها الاقتصاد الفرنسي، خصّصت لها ميزانية تقدر بـ 14 مليون € وحوالي 150 شخصا؛ البعض منهم ينشطون في المركز بباريس والباقي يوزعون على شبكة من 27 مكتب في الخارج يُعطون 120 بلداً، تقوم هذه الوكالة بالمهام التي تتمحور حول جاذبية فرنسا وهي :

- ترويج الإقليم الوطني أمام المستثمرين وقادة الرأي؛
- البحث (أو التنقيب) عن المستثمرين المحتملين والمشاريع المتنقلة دولياً؛
- القيام بالدور التنسيق بين الشركات والجماعات الاقليمية ووكالات التنمية المحلية وإدارات الدولة ومقدمي الخدمات، لتسهيل استضافة الاستثمارات الدولية وضمان اتساق مقترحات الأقاليم؛

- أداء مهام الرصد والدراسات عن الاستثمارات الدولية وعوامل توطئها.

وينبغي أن تعمل الوكالة بصفة خاصة مع ممثلي الدولة في المناطق والمدن، وكذلك مع الهيئات واللجان الإقليمية التي تشكل بين الوزارات مثل المفوضية ما بين الوزارات للجاذبية والتنافسية الاقليمية (DIACT)، ويعين رئيس الوكالة "كسفير للاستثمار الدولي" بقرار من رئيس الجمهورية، حيث يعتبر هذا الجهاز كمرجعية فيما يخص جاذبية وصورة فرنسا وقدرت ميزانية هذه الوكالة بحوالي 26 مليون € عام 2006، مع توجيه حوالي نصف الميزانية للحملة التي أطلقت آنذاك حول صورة فرنسا.

**ثانيا- مفوضية ما بين الوزارات للجاذبية والتنافسية "DIACT":** حلت عام 2005 محلّ "DATAR" التي تعود نشأتها إلى 1969 والمتعلقة بتهيئة الاقليم، كانت تتولى عملية التمثيل في الخارج ومهام البحث عن المستثمرين، ولكن أصبح مهامها حاليا متعلقا أساسا بإنشاء أقطاب التنافسية على الاقليم الفرنسي بالتنسيق مع "AFII"<sup>1</sup>.

**ثالثا- بعثات وزارة الاقتصاد والمالية (MINEFI):** حيث تقود هذه الوزارة شبكة من البعثات الاقتصادية وهي تقدر بـ 156 شخصا في 113 بلدا مرفقة بالسفارة، تجمع هذه البعثات بين مصالح المديرية العامة للخزينة والسياسة الاقتصادية (DGTPE) للوزارة ومصالح المالية والعمالة في بلد معين، تتعاون وتعمل هذه البعثات بشكل مشترك مع الأقاليم الداخلية بشكل متزايد حول عمليات محدّدة<sup>2</sup>.

**رابعا- الوكالة الفرنسية لتطوير المؤسسات دوليا "Ubifrance":** وهي هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تابعة لأمين الدولة المكلف بالتجارة الخارجية والمديرية العامة للخزينة والسياسة الاقتصادية (DGTPE)،<sup>3</sup> تسهر من خلال شبكة البعثات الاقتصادية التي تضم أكثر من 2000 متخصصا في جميع القطاعات على مراقبة الأسواق الدولية (التزويد بالمعلومات والاستشارة حول امكانيات التطوير التجاري والاطار التنظيمي الخاص بالبلد المستهدف)، وكذلك حضور فرنسا في المعارض الكبرى للأعمال عالميا من خلال التمويل المشترك وتقديم الدعم فيما يخص الأنشطة المتعلقة بترويج الأقاليم والمؤسسات مهما يكن حجمها (تحديد الاتصالات والبحث عن الأسواق)، فعلى الرغم أنها موجهة أساسا للمؤسسات إلا أن هؤلاء الفاعلين رافقوا تدريجيا الأقاليم في أنشطة الرقابة والترويج.

وقد أعلن المجلس الاستراتيجي للجاذبية في 17 فيفري 2014 باندماج وكالتي "AFII" و "Ubifrance"، وبعد أقل من عام على صدور هذا الإعلان تم إنشاء وكالة "Business France" كترويج لهذه العملية ومباشرة العمل منذ يناير 2015، وقد أصبحت مهمة الوكالة مزدوجة، تتضمن من جهة مساعدة الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم على تدويل مشروعاتها بشكل أفضل؛ ومن جهة أخرى، استقطاب المزيد من المستثمرين الأجانب الى فرنسا لخلق أو توسيع الأنشطة التي تخلق العمالة في فرنسا. يعتبر هذا الجهاز مبسّطا وأكثر وضوحا للمستثمرين الأجانب والشركات الفرنسية، كما أن ترشيد الموارد وتقارب الفرق يخدمان الأهداف المسطرة للوكالة، علما أن ثلث الصادرات الفرنسية تخصّ الفروع التابعة للشركات الأجنبية، وبالتالي يمكن أن تقوم وكالة "Business France" التي يكون اسمها مفهوما بشكل واضح سواء في فرنسا وخارجها ووفقا لرغبات الحكومة بأدائها الوظيفة المركزية للاتصال بشأن جاذبية وصورة فرنسا وأقاليمها<sup>4</sup>.

\* Délégation Interministérielle de l'Attractivité et de Compétitivité Territoriale

<sup>1</sup> Idem,

<sup>2</sup> Benoit. Meyronin, op.cit., P.81

<sup>3</sup> <http://www.unifrance.org/annuaires/societe/82660/ubifrance>

<sup>4</sup> <https://hongkong.consulfrance.org/Fusion-de-l-Agence-francaise-pour>

**المطلب الثالث: مراحل منهج التسويق الاستراتيجي الاقليمي وأهمية مرحلة التحضير لإطلاق المنهج**  
يهدف هذا العنصر لتوضيح المراحل التي يتم اتباعها لإعداد منهج التسويق الاقليمي، مع الإشارة إلى أهمية المرحلة المسبقة لعملية اطلاق المنهج في توفير ظروف النجاح. هذا ما نعالجه في الآتي.

### الفرع الأول: مراحل منهج التسويق الاستراتيجي الاقليمي

يعتبر منهج التسويق الاستراتيجي الاقليمي مستوحى من المنهج الاستراتيجي للتسويق العام مع بعض التكييفات، حيث يستدعي ثلاث مراحل رئيسية معروفة في أدبيات التسويق الاستراتيجي وأشار إليها العديد من المؤلفين في موضوع التسويق الاقليمي مع التفاوت في التعرض لها من حيث الشمولية والتفصيل،<sup>1</sup> وهي:

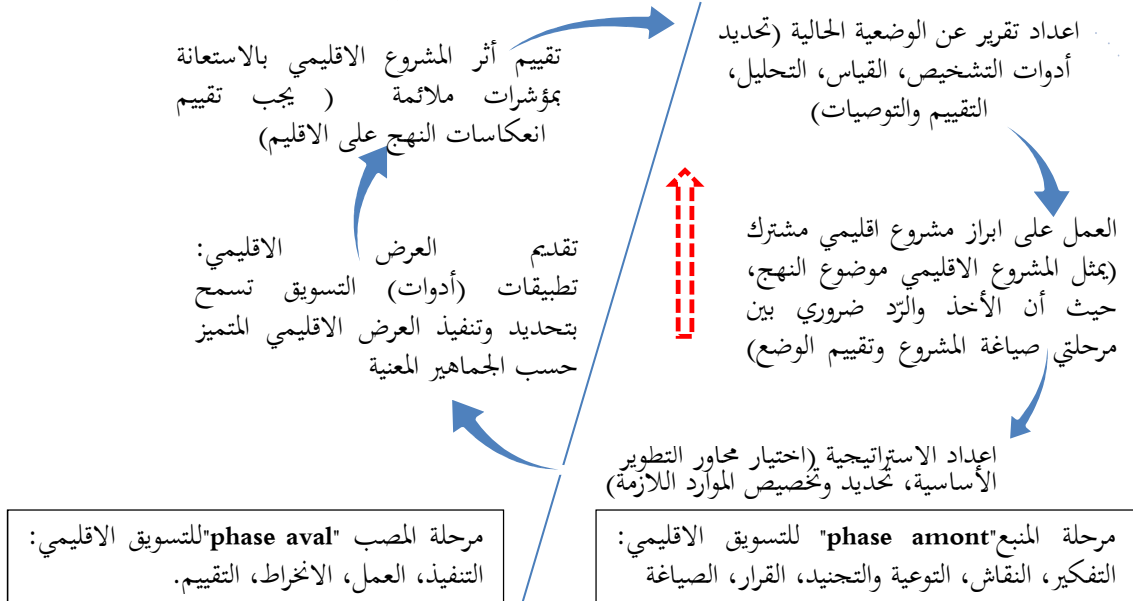
**– المرحلة الأولى:** تتضمن تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية للإقليم بهدف تحديد وضعية الاقليم مقارنة بالمنافسين وكذلك معرفة متطلبات الزبائن، مما يؤدي إلى المعرفة المعمقة للإقليم ومحيطه، والتي على أساسها تحدد الأهداف العامة للمشروع الاقليمي والأهداف التسويقية بشكل خاص.

**– المرحلة الثانية:** يتم فيها تحديد الأهداف والخيارات الاستراتيجية المتعلقة بالقطاعات المستهدفة والتموقع للمنطقة، بمعنى أن هذه المرحلة تتعلق باتخاذ القرارات الاستراتيجية لتسويق الإقليم: الطموح (أو الأهداف)، المستهدفين، التموغ، اعتماد العلامة أم لا، الشعارات والرموز، المنافع المقترحة للزبائن.

**– المرحلة الثالثة:** اختيار الأنشطة والأدوات التسويقية الأنسب وصياغة المخطط التسويقي (مخطط العمل)، وأخيرا متابعة التنفيذ لهذا المخطط والتقييم بالاعتماد على مؤشرات وجدول زمني يحدد مسبقا.

ما يميّز الكتابات الأخيرة حول الموضوع هو اضافة مرحلة أخرى تسبق المراحل السابقة الذكر وتعتبر ضرورية لإنجاح المشروع، وهي مرحلة التحضير لإعداد المنهج الاستراتيجي الهادفة لتحديد الفاعلين وتجنيدهم للاستفادة من توحيد الطاقات أو القوى حول المشروع، يمكن توضيح ما سبق بشكل شمولي في الشكلين أدناه.

### الشكل رقم (17): منهج التسويق الاقليمي

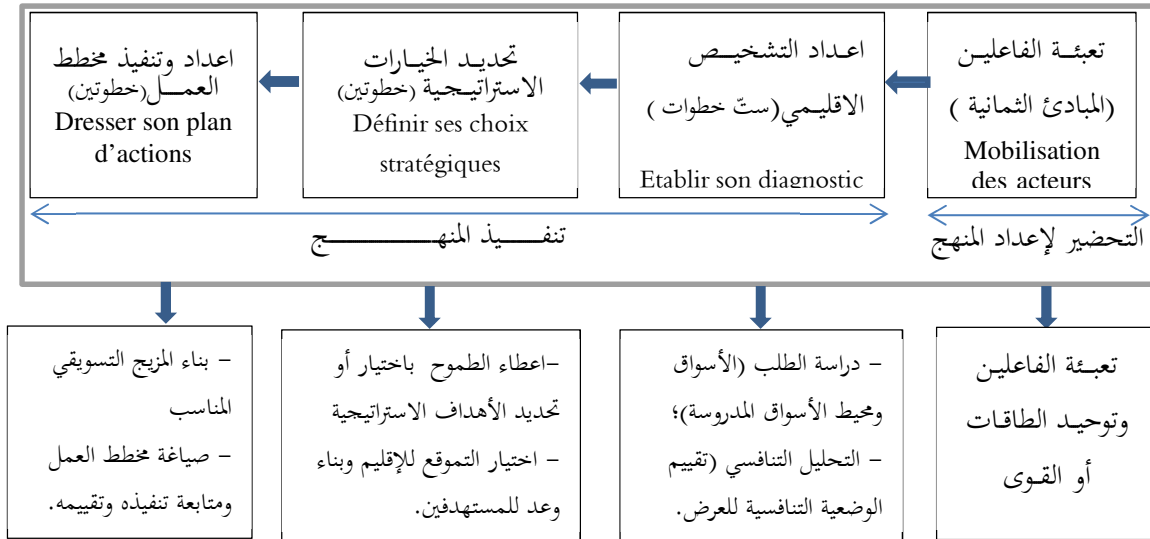


Source : Camille Chamard, 2014, Le marketing territorial, 1<sup>e</sup> Edition, Deboeck, Belgique, P.47

<sup>1</sup> Fabrice Hatem, 2007; Benoit Meyronin, 2014; Wided Batat, 2016; Camille Chamard, 2014, Vincent Gollain, 2017.

يوضّح الشكل رقم (17) أعلاه مرحلتين أساسيتين ومتكاملتين في منهج التسويق الاقليمي وهما: مرحلة المنبع "phase amont"؛ والمتعلقة بالبعد الاستراتيجي من خلال التفكير والنقاش والتوافق فيما يخص الخيارات الاستراتيجية وصياغة مخطط العمل وبالتالي اعتبارها حاسمة (لأنها الأكثر تنظيماً للإقليم بمراعاة وضعية الاقليم والتمكّن من إطلاق مشروع المستقبل)، مرحلة المصب "phase aval"؛ التي تبدأ أين تنتهي المرحلة السابقة وتتعلق بعملية التنفيذ لمخطط العمل الذي تم وضعه سابقاً والانخراط في المشروع وتنفيذه من طرف المقيمين، والتقييم لهذا المخطط ومدى تحقيقه لأهداف المشروع الاقليمي. أما بالنسبة للشكل رقم (18) فهو يعرض منهج التسويق الاستراتيجي الاقليمي مستوحى عموماً من مراحل منهج التسويق الاستراتيجي العام التي تعرض لها "Lendrevie" وآخرون في الكتاب الشهير "Mercator" مع بعض التكييفات وأيضاً التعديلات التي طرأت، بإضافة مرحلة التحضير لإعداد المنهج في الطبعة الأخيرة ( Vincent Gollain, 2017)، وكذلك إضافة خطوة في مرحلة اعداد التشخيص لتصبح خطوات المنهج عشرة بدل تسعة حسب ما ورد في الطبعات الأخيرة لنفس المؤلف. ويعتبر هذا الأخير الوحيد الذي اقترح منهجاً شاملاً ومفصلاً وامكانية تطبيقه على مختلف المستويات الاقليمية من المحلي إلى الوطني (ثلاث مراحل وعشر خطوات مع التحضير المسبق) ومرجعاً يعتمد لدى العديد من الباحثين الآخرين في مختلف المقالات التي تم الاطلاع عليها.

الشكل رقم (18): تنفيذ المنهج الشامل للتسويق الاقليمي في ثلاث مراحل وعشر خطوات



Source: Vincent Gollain, fevrier 2017, [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org)

### الفرع الثاني: أهمية مرحلة التحضير لإطلاق المنهج

تعتبر هذه المرحلة المسبقة لعملية التشخيص وتهدف إلى تحضير العمل من خلال تعيين الفريق الذي يقود المنهج ووضع اطار العمل، تبدو بديهية على أساس أنه من الضروري تحديد معالم المشروع "les contours de projet"<sup>1</sup> قبل اطلاقه وكذلك تنظيم العمل، تتعلق أهم النقاط التي ينبغي اثارها ومعالجتها في هذه المرحلة في تحديد الاقليم المعني وكذلك الفاعلين الرئيسيين في الاقليم (الأطراف الأساسية ذات المصلحة) وأخيراً وضع اطار العمل.

<sup>1</sup> Camille Chamard, Op. cit., P.51

أولاً- تحديد الاقليم المعني بالتشخيص (نطاق الدراسة): لا يشير التسويق الاقليمي إلى حجم محدد مسبقاً للإقليم الذي ينبغي تسويقه، ويمكن التأكيد في هذا الخصوص أن مفهوم الحجم الأمثل غير موجود في التسويق الاقليمي،<sup>1</sup> ويضيف أن وجود فوارق في الرهانات، الوسائل، الأشخاص المعنيين وغيرها حسب حجم الأقاليم المعنية لا يمنع أي منطقة جغرافية بإمكانية تبني منهج التسويق الاقليمي بغض النظر عن حجمها وامكانياتها، ويمكن الإشارة في هذا السياق إلى مصطلح "millefeuille territoriale"<sup>2</sup> للإشارة إلى تعدد المتدخلين والاستراتيجيات على مختلف المستويات المحلية، الجهوية والوطنية لتسويق اقليم معين.

بطبيعة الحال، رغم أن الاعتماد على التقسيم الاداري للأقاليم هو الأسهل استعمالاً لإعداد الحدود، إلا أن اقحام مفهوم المشروع الاقليمي يتجاوز مفهوم الاقليم كوحدة ادارية، وأصبحت مسألة تحديد الوجهة من الناحية الاقتصادية بدل الادارية تفرض نفسها تدريجياً تأكيداً لفكرة أن الاقليم هو الدعامة (support) والمهيكل لأية استراتيجية تنموية، وأيضاً تطور السياسات الخاصة بتهيئة الاقليم عموماً نحو هندسيات إقليمية جديدة محدّدة وفقاً لاحتياجات التنمية ولم تعد قائمة فقط على القواعد الادارية حسب ما ورد من طرف فرق البحث حول المقاربة الاقليمية وتنافسية الأقاليم "LEADER"<sup>3</sup>. فالوجهة الاقتصادية تسعى لتقدم عرض متكامل في اطار جغرافي أوسع والبروز أكثر وطنياً ودولياً،<sup>4</sup> حيث يسمح ذلك باستمالة واقتناع الزبائن المستهدفين بالمزايا التي يتم عرضها في المنطقة الموسعة بشكل متكامل مثل تسويق منطقة باريس بدل ليل الفرنسية بإدراج ضواحي المدينة للتوسع وكذلك ليون الكبير، وأيضاً يمكن التعرض إلى جاذبية ولاية سطيف وتصميم عرض منسجم يراعى ربطها بالمناطق المجاورة مثل (بجاية أو جيجل) بطرق سريعة والاستفادة من سهولة الوصول للميناء. وبالتالي فالعرض المنسجم يستدعي ضمّ عدة أقاليم ادارية وتسويق المنطقة الموسعة والقيام بالتشخيص الاقليمي على هذا النطاق الجغرافي الموسع والمناسب.

ثانياً- تحديد أصحاب المصلحة والفاعلين الأساسيين في الاقليم: كيف لا نتناول أصحاب المصلحة في التسويق الاقليمي ونحن نعلم أنه في مجال التسويق كان منذ فترة طويلة ولا يزال العميل صاحب المصلحة، مع أن التعريف الأخير للتسويق المقترح في 2004 من طرف الجمعية الأمريكية للتسويق قد وسّع الفئات المستهدفة بإدراج الشركاء وكذلك المجتمع ككل، وهو ما يجعل هؤلاء المستهدفين أقرب إلى مفهوم أصحاب المصلحة\*. وقد اقترحت عدة تعاريف لأصحاب المصلحة بالنسبة للمنظمة واعتبر التعريف الذي جاء به "Freeman" كافياً ليتم نقله إلى التسويق الاقليمي وهو كالتالي "كل مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر ويتأثر بتحقيق أهداف المنظمة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Idem,

<sup>2</sup> مقابلة مع الأستاذ مصطفى أباكويّ المختص في مجال التسويق الاقليمي بجامعة عبد المالك السعدي- طنجه- (المغرب) يوم 2017/12/21

<sup>3</sup> Gilda Farrell et al., 1999, «La compétitivité territoriale : Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER», Cahier de l'innovation n°6, Fascicule 1, Observatoire Européen LEADER, P.12

<sup>4</sup> Benoit Meyronin, op. cit. , P.120

\* عرّف مفهوم أصحاب المصلحة رواجاً ونجاحاً كبيراً منذ نشر كتاب "Freeman" عام 1984 وجاءت بعده عدة طبعات، تطور هذا المفهوم تاريخياً بدل اعتبار أصحاب الرأسمال "المساهمين" في المؤسسة فقط الذين يمثلون الفئة ذات أولوية لتحقيق مصالحها وحتى الوحيدة، حيث تدمج مقارنة أصحاب المصلحة فئات أخرى لديها أيضاً مصالح في المؤسسة وتقترب على وجه الخصوص على المؤسسة تحديد وتنظيم المسؤوليات تجاه هذه الفئات.

<sup>5</sup> Camille Chamard, op. cit., p.52

حسب ما ورد في نفس المرجع، تم دمج هذا المفهوم في قضايا الفاعلين العموميين وأصبح مرتبطا بمفهوم الحوكمة الاقليمية مع التركيز على الأساليب أو الأنماط الجديدة للحوكمة والمشاركة المتزايدة للفاعلين على الخصوص الخواص في عملية اتخاذ القرارات العامة، أين عرف هذا المفهوم تطورا في القطاع العمومي منذ منتصف الثمانينات وتوسّع انتشاره في منتصف التسعينات من خلال الاعتراف بنجاح المنظمات العمومية في قدرتها على ارضاء متطلبات أصحاب المصلحة الرئيسيين على أساس ما يعتبرونه قيمة مضافة ببعده شامل (HVA).<sup>\*</sup> واكتملت مقارنة أصحاب المصلحة التي تم نقلها إلى التسويق الاقليمي بتحليل الشبكات الاقليمية المعروفة أنها "مجموعات منسقة من الفاعلين غير المتجانسين والقريبين جغرافيا، الذين يتعاونون ويتشاركون بشكل جماعي في عملية الانتاج"<sup>1</sup>، حيث يعتبر أصحاب المصلحة في هذه الحالة متعاونين ويتم ربطهم دائما بالعناقيد والمناطق الصناعية وتتطور حسب دورات إنشائها وتوسعها ونضجها/تدهورها. يرتبط نجاح منهج التسويق الاقليمي بشكل وثيق بنوعية الشبكة الاقليمية، وهذه الأخيرة مرتبطة أيضا بنمط الحوكمة حسب نفس المؤلف، وبالتالي تمثل قيادة شبكة أصحاب المصلحة الرهان الأساسي للتسويق الذي تنفذه الجماعات الاقليمية. لذلك من المهم تحديد أصحاب المصلحة قبل الخوض في منهج التسويق الاقليمي لأن ذلك من شأنه أن يحفز حوكمة المشروع بشكل عام.

في هذا الاطار يمكن تعيين لجنة أو فريق لقيادة المنهج بعد طرح المبادرة على المسؤولين وتعبئتهم، يقوم هذا الأخير بإعداد قوائم وملفات الفاعلين الرئيسيين واطلاق مناقصات لانتقاء الخبراء والاستشاريين، تحديد مصادر المعلومات الممكنة وجمع البيانات الموجودة وأخيرا وضع نظام الحوكمة مع المسؤولين المنتخبين، الأعوان التقنيين، الجمعيات، الدوائر القنصلية، المؤسسات والشخصيات المشاركة مباشرة في العملية. يتم عقد الاجتماع بين الفاعلين للتحسيس والمناقشة حول رهانات الجاذبية والتسويق الاقليمي وعرض المنهج والتوصل إلى الاتفاق على الاطلاق الرسمي للمشروع الاقليمي كخطوة ناتجة عن هذا الاجتماع، وهو ما عملت به "L'Isle-sur-la-Sorgue" الفرنسية حسب ما ورد في موقعها فيما يخص خطوات منهجها التسويقي.<sup>2</sup>

ثالثا- وضع اطار العمل: يعتبر كشرط ضروري لنجاح عملية التشخيص ويتضمن<sup>3</sup>:

1- تحديد مكان ودور كل طرف: وتطرح أسئلة تستدعي الاجابة عنها قبل الخوض في عملية التشخيص وهي:

• ما هي الموارد البشرية المخصصة لهذا التشخيص؟

• ما هو الوقت الذي ستخصصه في جدول عملك لهذه الوظيفة؟

• ماذا تفعل عندما لا يكون لدينا إلا هذا لفعله؟

2- ما هو إطار التعاون بين الفاعلين؟

• من هم الذين يمثلون المرجعية و/ أو مسؤولي المشاريع؟

• هل توجد مجموعة عمل مشكّلة؟ لجنة توجيهية؟ ما هي أعضائها؟

\* HVA: Holistic Value Added

<sup>1</sup> Ibid, P.55

<sup>2</sup> Une démarche pilote de marketing territorial pour L'Isle-sur-la-Sorgue, op. cit., P.10 sur le site :

[www.islesurlasorgue.fr](http://www.islesurlasorgue.fr)

<sup>3</sup> La démarche de diagnostic de territoire: Définitions & Méthodes,

[www.diagnostic-territoire.org](http://www.diagnostic-territoire.org), consulté au 15/12/2017

• ما هي أهداف ومهام هذه المجموعة؟

• كم مرة يتم الاجتماع؟

3- تخصيص الموارد المادية والمالية: ينبغي تكييف إجراء التشخيص مع الموارد البشرية والمالية المتاحة، فمثلاً:

• ينصح بشدة برامج معالجة البيانات إذا كنت ترغب في استخدام الاستبيانات؛

• اتصال جذاب ومكثف مع مختلف المحاورين الذين يطلبون الموارد المالية و/أو الخبرة الفنية داخلياً.

4- تحديد جدول زمني مع خطوات واضحة: حيث أن تحديد الجدول الزمني وطريقة العمل سوف تساعدك على

تجنب التشخيص الذي لا نهاية له وغير محدد المهلة، وبالتالي ينبغي تحديد تاريخ البدء الفعلي؛ الخطوات الوسيطة؛ تاريخ تقديم التشخيص.

إذن ما يبرز التحديد الدقيق للإقليم المعني بالتشخيص لإعداد الاستراتيجية التسويقية وأصحاب المصلحة المعنيين

هو ضرورة الاجابة على بعض الأسئلة الأساسية التي تطرح والمرتبطة مباشرة بمجال الدراسة، والأطراف الأساسية المعنية

بذلك، وكذلك تنظيم العمل قبل بداية التشخيص الاقليمي كمرحلة مولية نلخصها في الجدول الآتي:

الجدول رقم(16): الأسئلة الأساسية التي تسبق التشخيص الاقليمي

أمثلة عن الأجوبة	الأسئلة الأساسية
- إقليم مؤسسي: بلدية، مدينة، منطقة، مقاطعة - إقليم غير مؤسسي: الشمال الشرقي، الهضاب	ما هو الاقليم الذي يكون موضوع التشخيص؟
المنتخبين، السكان، المستثمرين	لمن يوجه التشخيص الاقليمي؟
رهان التنمية الاقتصادية، خلق خدمات جديدة للسكان، خلق فرص العمل، خلق مداخيل جديدة للإقليم	ما هي القضايا التي يجب أن يجب عنها التشخيص الاقليمي؟ (بمعنى اشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية)
الوسائل المالية والبشرية والمادية (المعدات)	ما هي الوسائل التي سيتم تكريسها للتشخيص؟
ثلاث أشهر، 12 شهر	ما هي المهلة المطلوبة لإتمام عملية التشخيص الاقليمي؟
- الاحصائيات المتعلقة بالسكان، العمالة والخدمات - بيانات غرفتي التجارة والصناعة حول المتعاملين الاقتصاديين في الاقليم المعني	ما هي البيانات المتوفرة وما هي تلك التي ينبغي جمعها للقيام بالتشخيص الاقليمي؟
يمكن تعبئة الجمعيات المهنية في بعض المجالات.	ما هي الأطراف ذات المصلحة الذين ينبغي تعبئتهم للقيام بالتشخيص المشترك للإقليم؟

Source: Camille Chamard, Op. cit., P.56.



## المبحث الثاني: ماهية التشخيص الاقليمي: الأهداف والمحتوى والطرق المعتمدة

لا يمكن للأقاليم بناء تنافسياتها وجاذبيتها الاقتصادية والديمقراطية والسياحية في محيط منفتح وتنافسي أكثر فأكثر دون مراعاة متطلبات مختلف الفئات (داخليا وخارجيا) التي يمكنها الاستفادة من الميزات المتعددة لهذه الاقاليم، لأن ذلك يسمح بتحسين العرض الاقليمي وتعزيز جاذبيته وتنميته كهدف أساسي. لكن وضع استراتيجية التسويق الاقليمي على أسس تجعله يتمتع بالتنافسية والجاذبية لمختلف الفئات التي تخلق الثروات أو تجلبها يستدعي المعرفة المعمقة للإقليم على الخصوص وكذلك السوق والمنافسة، وبالتالي يعتبر التشخيص الاقليمي مرحلة مهمة وضرورية لا يمكن الاستغناء عنها كمنطلق لصياغة استراتيجية التسويق الاقليمي وتعزيز الجاذبية في اطار البناء الجماعي لمشروع مشترك "التنمية الاقليمية" بشكل عام. في هذا السياق يتم التعرض في هذا المبحث إلى مفهوم وأهداف التشخيص، مفهوم وعناصر رأسمال الاقليم وكذلك أهم الطرق المعتمدة للقيام بالتشخيص الاقليمي.

## المطلب الأول: ماهية التشخيص الاقليمي ومفهوم الرأسمال الاقليمي

إن الأهمية التي يكتسبها مصطلحا التشخيص الاقليمي والرأسمال الاقليمي في التسويق الاقليمي كقاعدة لصياغة القرارات الاستراتيجية للتطوير، يستدعي تحديد مفهومهما وكذلك أبعاد ومكونات الرأسمال الاقليمي.

## الفرع الأول: مفهوم وأهداف التشخيص الاقليمي

**أولاً- المفهوم:** أصبح التشخيص الاقليمي ممارسة ضرورية في جميع السياسات العامة الاقليمية من أجل إدارة الموارد الطبيعية، وأيضا تطوير الأنشطة الصناعية والزراعية والسياحية والتهيئة للمناطق الحضرية والريفية في اطار مشروع التنمية الإقليمية. يعرف من طرف "DATAR" المكلفة في فرنسا سابقا بتهيئة الأقاليم والجاذبية الجهوية أنه:

"معرفة الوضعية الحالية لإقليم معين بإحصاء المشاكل، نقاط القوة والضعف، متطلبات الأشخاص، الرهانات الاقتصادية، البيئية والاجتماعية ويوفر التفسيرات حول التطور الماضي والتنبؤ بالتطور في المستقبل".<sup>1</sup>

وعرفه أيضا "B. Meyronin" أنه: "يتضمن تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للإقليم في محيطه، والمحيط الذي ينبغي تحديده وتقييمه من حيث الفرص والتهديدات".<sup>2</sup> ويمكن القيام بالتشخيص الشامل أو على المستوى القطاعي (مثل القطاع الصناعي أو مجال التكنولوجيات الدقيقة بالضبط)، تمّ تطوير هذا النوع من التفكير والبحوث منذ التسعينات بمساهمة مختلف مكاتب الاستشارة مثل "Ernest & Young"، "KPMG"، "Algoé" وغيرها.<sup>3</sup>

تكمن أهمية التشخيص الاقليمي في اعتباره<sup>4</sup>:

- أداة مساعدة لاتخاذ القرار وإيضاحه من خلال تدعيم الاقتراحات القوية؛
- أداة لإضفاء الشرعية للمنهج الشامل لإعداد استراتيجية التنمية الاقليمية عموما واستراتيجية التسويق الاقليمي؛
- أداة للمعرفة الجيدة للإقليم (نقاط قوته ونقاط ضعفه/ الفرص والتهديدات) وكذلك جمهوره (حاجاته ومتطلباته)؛

\* Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale

<sup>1</sup> La démarche de diagnostic de territoire: DÉFINITIONS & MÉTHODES, [www.diagnostic-territoire.org](http://www.diagnostic-territoire.org), consulté au 15/12/2017

<sup>2</sup> Benoit Meyronin, op. cit., p.119

<sup>3</sup> Ibid,

<sup>4</sup> La démarche de diagnostic de territoire: DÉFINITIONS & MÉTHODES, op. cit.,

- أداة الوساطة والحوار بين مختلف الفاعلين حول المشروع المشترك. ترتكز معظم طرق التشخيص على دعامتين هما:<sup>1</sup>
  - التشخيص التقني: يرتكز على جمع البيانات الموضوعية وتحليلها اعتمادا على الاحصائيات ونهج الخرائط؛
  - التشخيص المشترك: يقصد به اشراك الفاعلين في عملية التشخيص لتسليط الضوء على نقاط القوة ونقاط الضعف / الفرص والتهديدات في المحيط (وهو ما يتطلب مسبقا تحديد الفاعلين الرئيسيين للإقليم كما ذكرنا سابقا)، وهي مقارنة أكثر حساسية وأكثر دقة تفترض مواجهة مختلف الرؤى لتقييم **الرهانات المحلية**، ومن الأفضل منطلقا القيام أولا بالتشخيص التقني لأنه يوفر المادة الأولية لتبادل الرؤى والتشاور بين الفاعلين خلال المرحلة الثانية المتعلقة بالتقييم.
- ثانيا- الأهداف:** توجد العديد من الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال القيام بعملية التشخيص الاقليمي "DT" وتمكننا من الاجابة على العديد من التساؤلات حول الوضعية الحالية والمستقبل، تتمحور هذه الأهداف حول صياغة **الحكم على الوضعية الحالية والتغيير** الذي يمكن أن يرافقه، يمكن تلخيصها في الجدول الآتي:

**الجدول رقم(17): أهداف التشخيص الاقليمي**

التشخيص الاقليمي هو جزء من عملية البناء	التشخيص الاقليمي "DT" يصف الوضعية	
يجعل التشخيص من الممكن الحكم على مدى "تعبئة" الجهات الفاعلة - هل هناك إرادة لجعل الأمور تحدث "تحريك الأمور"؟ - هل هناك القدرة على تحريك الأمور؟	يسمح التشخيص بإمكانية الحكم على انسجام الإقليم - هل يعبر عن نظام؟ - ما هي التفاعلات والعناصر الأساسية؟	يسمح التشخيص "DT" بصياغة <b>"الحكم على الوضعية الحالية"</b> Formuler un jugement
يمثل التشخيص وقت "فترة" التعبئة للفاعلين حول المشروع - ماذا نريد أن نفعل؟ Que voulons-nous faire ? - ماذا يمكننا أن نفعل؟ Que pouvons-nous faire?	يزودنا التشخيص بالصورة الحالية كمرجعية تفيدنا فيما بعد في التقييم: - من أين انطلقنا؟ - ما الذي نريد تغييره؟	يسمح التشخيص بـ <b>"جلب التغيير"</b> DT apporte un changement

**Source :** Projet de recherche DATAR sur une « méthodologie de diagnostic de territoire », à partir des expériences de différentes équipes et d'études de cas sur le Massif Central, Déposé par ENGREF, Avril 2001 – Février 2004, P.6

**في بداية الأمر،** يجب أن يجعل "DT" من الممكن صياغة حكم، يركز هذا الأخير على جانبيين هما:

- اتساق أو انسجام الإقليم: يتم في هذا الجانب معرفة ما يوحد أو يمنح معنى للفضاء المدروس، والنظر في اشكالية تحديد الفضاء المدروس بشكل صحيح، ومن ثم ضمان أن الاقليم المدروس يشكل حقا "نظاما"؛
- كما يغطي أيضا قابليته للبقاء والنمو وبالتالي امكانية اعتماد المشروع في هذا الاقليم، توفره على قادة المشاريع، ومن ثم ضمان أن يكون الإقليم يمثل رهان بالنسبة للجهات الفاعلة فيه.

**وبعد ذلك،** يجب أن يجعل "DT" مرافقة التغيير ممكنا، والمنظر منه من جهة أن يوفر الفرصة للتشاور وحتى تجنيد الجهات الفاعلة، ويمكن أن يكون "DT" في بعض الحالات كاشفا للوعي واستعادة المستقبل والحيوية للإقليم؛ ومن جهة أخرى، يمكن أن يستخدم لهيئة مرصد الإقليم، حيث أنه من المهم اعتبار أن "DT" يوفر لنا صورة مرجعية والتي يمكن الإشارة إليها لاحقا لقياس التغييرات وتقييم نطاق السياسات والإجراءات المتخذة، اضافة لذلك يجب أن يمس التغيير أيضا ممارسات الجهات الفاعلة والطرق الجديدة للحكومة. ومن هنا تأتي أهمية شرعية الجهات الفاعلة التي تشترك في العملية،

<sup>1</sup> [http://www.formater.com/ressources/telechargement/methode/P3\\_diagnostic\\_territorial.pdf](http://www.formater.com/ressources/telechargement/methode/P3_diagnostic_territorial.pdf)

وهو ما يعطي لـ"DT" غرضا جديدا وهو إرساء إقليم منسجم مع تكامل الفضاءات وتنسيق الجهات الفاعلة على مستويات مختلفة من التنظيم<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مفهوم وأبعاد الرأس المال الاقليمي

تعبّر المقاربة الاقليمية عن طريقة التفكير في تطوير الاقليم من خلال دمجها في الأهداف المحددة من خلال التهيئة الاقليمية على المستوى الوطني،<sup>2</sup> تراعي هذه المقاربة الهادفة للمساهمة في التنمية قدرات مختلف المناطق التي تقدّر من خلال مختلف المقاربات الجغرافية، الاقتصادية، التاريخية والاجتماعية من أجل الوصول بنجاح إلى تقاطع موارد ومهارات الأشخاص في المنطقة من جهة؛ والحاجة إلى تنمية هذه الأخيرة من جهة أخرى. ومن ثمّ يمكن أن تكون التشخيصات على مختلف المستويات الاقليمية فرصة لتعزيز مهمة أساسية للدولة المتمثلة في ضمان التكامل الإقليمي وتعزيز أفضل ترابط ممكن بين مختلف عناصر الإقليم الوطني،<sup>3</sup> مع العلم أن العمل في هذا الاتجاه يتطلب جهدا منهجيا بالغ الأهمية.

إذن يستند تطوير الاقليم وتوقعه بشكل جيد إلى تحديد استراتيجية تنمية إقليمية حقيقية تنبثق منها الاستراتيجية التسويقية للإقليم، ويتطلب ذلك المرور بالتشخيص الاقليمي الذي يؤدي إلى المعرفة العميقة للرأس المال الاقليمي المعني بالدراسة وكذلك تحليل عناصره وتأمين خصوصياته في اطار مقارنة متكاملة للتنمية. يعرف الرأس المال الاقليمي على أنه جميع العناصر التي يمتلكها الاقليم على المستوى المادي وغير المادي، قد تشكل البعض منها مزايا والبعض الآخر قيود،<sup>4</sup> وهي مكونة من ثمانية عناصر (مكونات) مُشكّلة ثراء الاقليم. ومن المناسب تحديد وتحليل هذا الرأس مال من منظور المعرفة الأفضل للإقليم والبحث عن خصوصياته، ليتم تسليط الضوء عليها من أجل إبراز قيمتها وتعلق هذه المكونات بـ<sup>5</sup>:

**أولاً- الموارد المادية وإدارتها:** على الخصوص الموارد الطبيعية الباطنية والظاهرية، المعدات والبنى التحتية، التراث التاريخي والمعماري مع القدرة على التسيير الجيد لهذه الموارد.

**ثانياً- ثقافة وهوية الاقليم:** يقصد بها القيم المشتركة بين العناصر الفاعلة في الإقليم، مصالحهم، ذهنيته، أشكال اعترافهم وما إلى ذلك. وتعرف ثقافة وهوية الاقليم كمجموع المدركات الجماعية لدى السكان حول ماضيهم، تقاليدهم، خبرتهم، هيكلمهم الانتاجي، تراثهم الثقافي، مواردهم المادية ومستقبلهم وغير ذلك. ويعتبر مجموعا معقدا يضم العديد من الهويات الخاصة بكل مجموعة اجتماعية، كل مكان، كل مركز إنتاج متخصص وما إلى ذلك، والهوية ليست ثابتة وإنما يمكن أن تتطور وتتعزز وأيضا تحديثها.

<sup>1</sup> «Projet de recherche DATAR sur une méthodologie de diagnostic de territoire », à partir des expériences de différentes équipes et d'études de cas sur le Massif Central, Déposé par ENGREF, Avril 2001 – Février 2004, pp.6-7

<sup>2</sup> Daafi Redouane et al., 2016, « Vers un positionnement stratégique d'un territoire : Le cas de Rabat », Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°14, P.19

<sup>3</sup> Interview de Daniel BEHAR , Réguler et articuler tous les projets globaux, Diagonal, n°140, «Le diagnostic territorial: outil de l'action publique », Novembre/Décembre 1999, [www.certu.fr](http://www.certu.fr)

<sup>4</sup> Gilda Farrell et al. 1999, «La compétitivité territoriale : Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER», Cahier de l'innovation n°6, Fascicule 1, OBSERVATOIRE EUROPÉEN LEADER, p.21

<sup>5</sup> Gilda Farrell et al., Op.cit., P.22.

**ثالثا- الموارد البشرية:** تتمثل في المقيمين بالإقليم، الذين يستقرون فيه والذين يغادرونه، كما يتعلق الأمر بالخصائص الديمغرافية والتركيبية الاجتماعية للسكان.

**رابعا- الأنشطة والمشاريع:** أعيدت تسميته من طرف نفس المؤلفين "G. Farrell et S. Thirion"<sup>1</sup> بالنسبة للاقتصادي والمؤسسات لاحقا، يتعلق هذا العنصر بالمؤسسات والقطاعات التي تتواجد فيها ومكانتها في هذه القطاعات وكذلك القطاعات الفرعية وحجمها،... والعمالة من حيث العدد والهيكلة والاستقرار والوضعية،...).

**خامسا- العلاقات الخارجية:** على الخصوص درجة وقدرة الاقليم على الاندماج في مختلف الأسواق والاحتكاك بالأقاليم الأخرى، شبكات المبادلات والترويج وغيرها.

**سادسا- الصورة المدركة عن الاقليم من قبل المقيمين وخارجيا:** العوامل التي تشير إلى الاتصال الاقليمي واستخدام تقنيات التسويق الاقليمي.

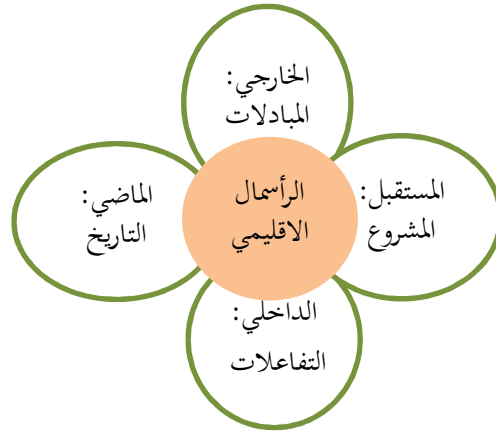
**سابعا- الحوكمة:** يتم التعرف في هذا العنصر على مستوى الحوكمة من خلال أداء مختلف الهيئات والادارات المحلية، قواعد اللعبة السياسية، الفاعلين جماعيا والعلاقات بين هؤلاء الفاعلين، درجة الاستقلالية في ادارة التنمية بما في ذلك الموارد المالية والديمقراطية، أشكال الاستشارة والمشاركة، النهج القائم على المشاركة، مبادئ الحوكمة الجيدة.

**ثامنا- المعارف والكفاءات:** يتعلق الأمر بدرجة التحكم في التكنولوجيات وقدرات البحث والتطوير.

إن الهدف من تحديد الرأسمال الاقليمي حسب نفس المرجع لا يكمن فقط في الحصول على معلومات احصائية وقطاعية عن هذه العناصر، وإنما اعداد المشروع الاقليمي بحثاً على تحديد الترابط بين العناصر أو المكونات المتعددة التي تشكل رأسمال الاقليم وجعل هذه الارتباطات أساس الاستراتيجية. ذلك ما يجعل الاقليم كمشروع لا يمكن تصوره وحدة ادارية (ناتج عن التقسيم الاداري) ولا كمجموع الأنشطة الاقتصادية المجمعة جغرافيا، وإنما كيان حي متعدّد الواجهات (الاقتصادية، الاجتماعية، المؤسساتية، البيئية،...) ويتطوّر بمرور الوقت بفضل المشروع الاقليمي الذي ينتج عن الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل (أي أن رأسمال الإقليم يعتمد على فكرة أن ما نقوم به في الحاضر مستمد من الماضي ويحدّد المستقبل). وبالتالي يمكن أن يكون الرأسمال الاقليمي ممثلا بجزء يتقاطع محوري الأفقي (الماضي-المستقبل)، والعمودي (الداخلي-الخارجي)، والذي يتطور ويثري نفسه في اطار المشروع الاقليمي كقوة دافعة للمستقبل. والشكلان الموائيان يوضّحان أبعاد ومكوّنات الرأسمال الاقليمي:

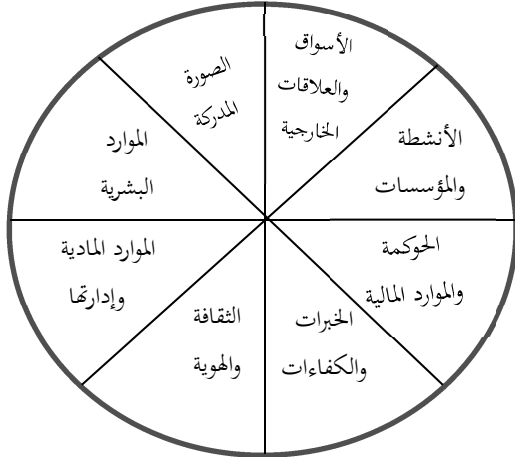
<sup>1</sup> G. Farrell et S. Thirion (2001), « La compétitivité des territoires ruraux à l'échelle globale : Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER », Cahier de l'innovation n°6, Fascicule 5, OBSERVATOIRE EUROPÉEN LEADER, p.30

الشكل رقم(19): أبعاد الرأس المال الاقليمي



Source: Daafi Redouane et al., op. cit., p.5

الشكل رقم(20): مكونات رأس المال الاقليمي



source: G. Farrell et al. 2001, op. cit., p.22

### المطلب الثاني: محتوى التشخيص الاقليمي

يجب أن يترجم محتوى التشخيص محاولة الاجابة على التساؤلات العامة والفرعية المحددة مسبقاً ، ويتطلب ذلك ثلاث مستويات من التحليل وهي: مستوى المحيط الكلي (بواسطة تحليل الأبعاد السياسية، الاقتصادية،... وغيرها)؛ مستوى الوسط (تحليل المنافسة وكذلك مختلف المستهدفين)؛ مستوى البيئة الجزئية (تحليل الموارد والفاعلين محلياً).

### الفرع الأول: عناصر التحليل التشخيصي للإقليم

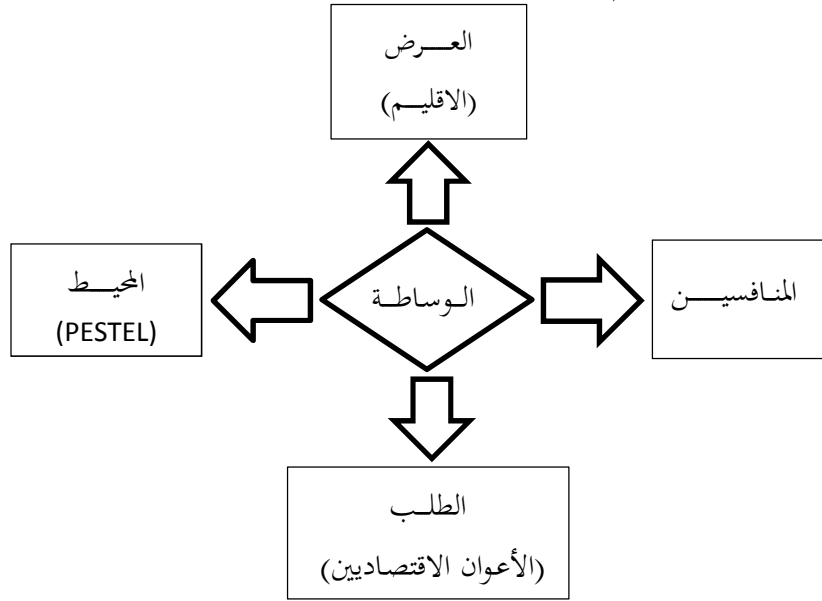
إن تحليل العناصر الثلاث المتمثلة في المحيط والمنافسة والطلب (بمعنى المستهدفين) يسمح للسلطات الاقليمية أو المنظمات التي تفوضها باختبار العوامل المحيطة\*\* التي من شأنها أن تؤثر ايجاباً أو سلباً على العرض الاقليمي الذي يجب معرفته أيضاً بشكل جيد، من أجل التطوير المحتمل للعرض والهوية الاقليمية<sup>1</sup>. يمكن توضيح جميع هذه العناصر في الشكل الموالي، حيث تعتمد مختلف أشكال الوساطة لتحقيق التوافق بين العرض والطلب مثل السلطات الاقليمية أو وكالاتها المفوضة والفاعلين الآخرين لتسويق الاقليم المعني بالدراسة مع مراعاة تطورات محيطه، حاجات ومتطلبات مستهدفه وما يعرضه المنافسون المباشرون وغير المباشرين. يتم توضيح ذلك في الشكل الموالي مع الشرح.

\* مثل وضعية جاذبية وصورة الاقليم لدى مختلف الفئات المستهدفة (ايجابية/سلبية) داخليا وخارجيا، المزايا التي تميزه عن الأقاليم الأخرى المنافسة ويمكن تمييزها، خصائص وتطور النسيج الاقتصادي والعمالة، درجة انسجام الاقليم وهويته، التعرف على الفرص والتهديدات التي تحيط بالإقليم، العراقيل والمشاكل لمعالجتها...إلخ.

\*\* تقييم جاذبية الاقليم في محيطه على أساس تحديد التوجهات الحالية والمستقبلية لسوق الاستثمارات المتنقلة وطنياً ودولياً.

<sup>1</sup> Wided Batat, 2016, marketing territorial expérientiel, Ellipses Edition, Paris, P.48

الشكل رقم (21): الأبعاد الخمسة لسوق الاستثمارات المتنقلة



Source : Vincent Gollain, Aout 2015, [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org)

### الفرع الثاني: مضمون التحليل التشخيصي للاقليم

نقوم بعرض المحتوى والغرض من خلال تحليل وتقييم العناصر المذكورة أعلاه فيما يلي:

**أولاً- تحليل وتقييم العرض الاقليمي:** يسمح التحليل الداخلي للإقليم برسم صورة واضحة عن خصائصه من خلال إعداد تشخيص دقيق لمختلف المكونات الداخلية لهذا الأخير (تُلخص في الفاعلين والموارد)، وتحديد نقاط قوته وضعفه من خلال التعرف على الخصائص المميّزة مقارنة بالمنافسين ونود تسويقها للمستهدفين المحتملين. يمكن أن يكون تشخيص العرض الاقليمي شاملاً أو جزئياً بالتركيز على قطاع معين، ويرتكز على عنصرين أساسيين وهما التحليل الداخلي وتحليل الوضعية التنافسية للعرض الاقليمي<sup>1</sup> لتقييم مواطن القوة والضعف للعرض الاقليمي. تعتمد العديد من الأدوات أو الطرق للقيام بتشخيص العرض الاقليمي وهي: تحليل الرأسمال الاقليمي؛ تحليل مؤهلات الاقليم؛ تحليل ميادين الأنشطة الاستراتيجية في الاقليم؛ مصفوفة "SWOT" الشهيرة؛ طريقة "CERISE REVAIT®"، نفصل فيها لاحقاً.

**ثانياً- تحليل المنافسة (المقارنة المرجعية بين الأقاليم):** يمكن أن يرتبط نجاح أو فشل العرض الاقليمي الموجه للمستهدفين في تحقيق الأهداف المسطرة، بوجود فجوة بين هذا الأخير وما يعرضه المنافسون في ظل تزايد الاحترافية وجودة الخدمات المقدمة من طرف الوكالات الترويجية والسلطات الاقليمية، وأيضاً تزايد عدد الأقاليم التي تقوم بنشاط الترويج وخاصة مع انفتاح وانضمام أقاليم أخرى للبيئة التنافسية مثل تركيا، المغرب، بولونيا، جمهورية التشيك، الهند والصين كورشات انتاج ببعد عالمي. لذلك من المهم القيام بالدراسات المقارنة في مجال محدد أو بشكل أكثر شمولية لتحديد إن كان الاقليم من الرائدین، ويطلق عليهم كوتلر تسمية المنافسين المتفوقين "Superior competitors" مقابل المنافسين الضعاف "Weak competitors"، وتحديد أيضاً من هم المنافسون الأقران "Peer competitors" وهي

<sup>1</sup> Vincent Gollain, Réussir son marketing territorial en 9 étapes, op. cit., p.22

الأقاليم التي لديها جاذبية مماثلة (في نفس الخط)<sup>1</sup>. إذن تفترض عملية تشخيص الوضعية التنافسية للعرض الاقليمي تحديد الأقاليم المنافسة وما يقترحونه، وكذلك أدايتهم من حيث الجاذبية في مجال أو آخر وأيضاً العروض الرائدة في مجال معين.

إن أهمية التحليل المقارن تبرر دمج معظم الأدوات المعتمدة للتشخيص الاقليمي\* مسألة تقييم الوضعية التنافسية للإقليم وتحديد تنافسيته في مختلف العوامل التي تعتبر محددة للجاذبية. ولكن قبل ذلك ينبغي اختيار المجال التنافسي (الفضاء الجغرافي للمنافسة)، نظراً للدور الأساسي الذي يلعبه في تحديد المزايا المقارنة الحقيقية للإقليم المدروس وتوقعه فيما بعد. حيث تكمن أهميته في تجنب اختيار فضاء أوسع بإحكام منافسين أقوى للغاية يصعب مواجهتهم وبالتالي التشويه في تحديد المزايا المقارنة الحقيقية للإقليم من جهة؛ ومن جهة أخرى، فإن اقضاء الكثير من المنافسين الحقيقيين باختيار فضاء تنافسي ضيق يؤدي إلى المبالغة في تقييم المزايا المقارنة للإقليم مقارنة بالمنافسين الحقيقيين.<sup>2</sup> لتسهيل هذا القرار حسب "Gollain Vincent"، يمكننا مثلاً استحواب الشركات في السوق المدروسة وكذلك رصد التدفقات الخاصة بمختلف المستهدفين، مع الإشارة إلى أن الفضاء الجغرافي للمنافسة يختلف باختلاف السوق/الجزء السوقي المستهدف.

**ثالثاً- تحليل الطلب (أو الأسواق):** يندرج هذا العنصر ضمن التشخيص الخارجي للإقليم إلى جانب المنافسة والمحيط الكلي، حيث يجب على مسؤولي الاقليم السعي باستمرار لمتابعة التطورات الخاصة بحاجات ومتطلبات زبائنهم الحاليين والمحتملين والتكيف معها، خصوصاً بالنسبة للعوامل الحاسمة في عملية اتخاذ قرار اختيار مكان توطنهم (مثل التكلفة وجودة الخدمات المعروضة من خلال المرونة والسرعة)، أين أصبحت المؤسسات الاقتصادية وقادة الأعمال وغيرهم أكثر المستفيدين من تعدد الفرص للاختيار الناجمة عن العروض التنافسية المتعلقة بالاستثمار (إنشاء أنشطة جديدة، التوسع، التحديث للأنشطة القائمة، الاستحواذ والشراكة). علاوة على ذلك، فإن ما يميّز توطن الأنشطة الاقتصادية كسوق ويساهم في اشتداد الصراع التنافسي بين الأقاليم أن العديد منها لا تتطلب الانتشار عبر مواقع متعددة لتطويرها بالشكل الأمثل؛ ولا تتمتع جميع هذه الأنشطة بنفس درجة الحركة؛ ولا تجلب هذه الأخيرة نفس القيمة المضافة إلى الإقليم.<sup>3</sup> ممّا سبق يتضح أن الاقليم لا يستطيع أن يثبّت الامكانيات والجهود لتحليل ومتابعة تطورات مختلف الأسواق المتنقلة دولياً وذات خصائص متباينة ويصعب بل يستحيل ارضائها جميعاً، لذلك يمكن اختيار تحليل بعض الأسواق الكبرى المحتملة للاستهداف من أجل البحث عن فعالية أكبر في القدرة على المتابعة والتكيف مع تطوراتها، وتجنيد الفاعلين والوسائل لتقييم مدى امكانية اكتسابه التموقع الجيد مستقبلاً، تشمل هذه الأسواق الكبرى المحتمل استضافتها من طرف اقليم معين 12 سوقاً حسب "Vincent Gollain"، كل سوق يمكن أن يتفرع بدوره أيضاً إلى قطاعات أو

<sup>1</sup> Benoit Meyronin, op.cit., p.122

\* مثل التحليل المقارن بين الدول والمدن لتكاليف توطن المؤسسات حسب مكتب الدراسات "KPMG"، أو "CERISE REVAIT" من حيث الجودة والسعر، كما تتطلب الدراسات المقارنة اليقظة الدائمة خصوصاً عبر الأنترنت لمختلف التقارير والمنشورات والتدابير، وكذلك الفرص التي تمنحها المعارض والصالونات المهنية من خلال التنقل للقيام بمهمة الدراسة، والتي تسمح للممثلين المنتخبين بالوعي حول التقدم المحرز وأيضاً التأخر المسجل بشكل متزامن؛ وتُعمد أجهزة الرصد في العديد من الأقاليم وحتى على المستوى القطاعي مثل جهاز رصد الشراكة للاقتصاد الليوني، كما يمكن الاستعانة بدراسات الجامعيين ومكاتب الاستشارة التي تنشر بانتظام تقارير حول جاذبية وتنافسية (البلدان والمدن) وهو ما تم تفصيله في الفصل الثاني.

<sup>2</sup> Vincent Gollain, Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®, op. cit., p.36.

<sup>3</sup> Laurent Sansoucy, Op. cit.,

أجزاء سوقية أخرى وهي<sup>1</sup>: إنشاء وتطوير الشركات (القطاعات والفروع داخل القطاع والوظائف)؛ إعادة شراء واستحواذ الشركات؛ توطين (encrage) الشركات؛ استضافة الجمعيات والمنظمات الدولية؛ استضافة مقاولين حاملي مشاريع إنشاء المؤسسات؛ استضافة فئات خاصة من السكان (مثل الطلاب والمتقاعدين أو أسواق محددة جدا مثل "السياح الدينيين" أو أصحاب المشاريع من بلد معين مثل ما قامت به تركيا بالنسبة للمستثمرين السوريين في قطاع النسيج)؛ استضافة أصول محددة مثل الباحثين والمبدعين وما إلى ذلك؛ استضافة المستهلكين من أجل القيام بأنشطة التسوق (فئة مهمة تستقطبها تركيا وتعزز تسويق منتجات الاقليم)؛ استضافة الاستثمارات المالية (أنشطة في سوق الأوراق المالية والمستثمرين العقاريين)؛ استضافة الأنشطة السياحية والترفيهية؛ استضافة الأحداث أو التظاهرات الثقافية والسياحية الكبرى؛ استضافة التظاهرات واللقاءات المهنية؛ استضافة التجهيزات والمرافق الكبرى (البنى التحتية، تجهيزات البحوث، فروع للجامعات، المنصة التكنولوجية... الخ).

تستدعي دراسة الطلب والفئات المستهدفة في الاقليم الاستعانة بالدراسات الوثائقية بهدف تكوين نظرة عامة حول الوضعية الحالية للسوق، والدراسات الميدانية الكمية والنوعية بهدف المعرفة الجيدة لمختلف الفئات المستهدفة وتقييم الرأس المال المادي وغير المادي للإقليم، من أجل التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية فيما يتعلق بالتنمية الاقليمية والاستهداف.<sup>2</sup> كما تفيدنا هذه الدراسات في القدرة على جمع أكبر قدر من العناصر الضمنية والصريحة لتسهيل فهم الطلب الاقليمي، مختلف الفئات المستهدفة وسلوكياتهم وتوقعاتهم حسب ادراكهم للإقليم باستعمال عدة أدوات مثل المقابلات الفردية والجماعية، دراسة الدوافع وغيرها. ويختلف استعمالها عموما باختلاف الفئات المستهدفة في الدراسة (المستثمرين، الفاعلين الاقليميين، السكان...) وكذلك الأهداف التي تسعى لها، ونلخص محتواها في الملحق رقم (6).

**رابعا- التحليل الخارجي للمحيط الكلي للإقليم:** يطلق أيضا عليه دراسة محيط الأسواق المعنية<sup>3</sup>، وتدرس فيه بشكل معمق المتغيرات الكلية التي تُلخص في نموذج "PESTEL"، بهدف تقييم تأثير العوامل الخارجية على الاقليم المدروس، حيث يجب مراعاة هذه العوامل الأساسية في أية دراسة للمحيط قبل اعداد استراتيجيات تسويقية لتمييز الاقليم أو تعزيز جاذبيته؛ ميزتها أنها تسمح بتقليص المخاطر المتعلقة باتخاذ القرار، ونوجز هذه العوامل فيما يلي:

**1- البعد السياسي للمحيط الاقليمي:** نشير إلى أهمية الاستقرار السياسي وكفاءة مؤسسات الدولة في الاقليم كعامل حاسم لإقحامه في قائمة البدائل من طرف المستهدفين، وكذلك التحليل المعمق للعناصر المرتبطة بالسياسات الاقليمية على مختلف المستويات المحلية، الجهوية، الوطنية والدولية ذات العلاقة بالقطاعات السوقية المختارة للدراسة سابقا.

**2- البعد الاقتصادي للمحيط الاقليمي:** وهو بعد جد مهم في تحليل العروض الاقليمية والجاذبية الاقتصادية، يشمل مختلف مؤشرات الاقتصاد الكلي مثل النمو/الركود، مساهمة مختلف القطاعات في "PIB"، معدل البطالة، معدل التضخم، قيمة العملة، قيمة وهيكلة الصادرات والواردات، درجة الانفتاح التجاري، تدفقات ومخزون الاستثمارات الأجنبية الواردة.

<sup>1</sup> Vincent Gollain, Réussir son marketing territorial en 9 étapes, Op. cit. , P.16-17

<sup>2</sup> Wided Batat, Op. cit., PP.48-52

<sup>3</sup> Vincent Gollain, Réussir son marketing territorial en 9 étapes, Op. cit. , P.21



3- البعد الاجتماعي للمحيط الاقليمي: يعكس العناصر المتعلقة بالثقافة والنسيج الديمغرافي وتطوره، الاتجاهات الجديدة للاستهلاك، فهم تطورات السلوكيات وتوقع العروض الاقليمية الجديدة للتكيف مع الحاجات وفئات السكان الجديدة.

4- البعد التكنولوجي: ويمكن الاشارة في هذا البعد الأساسي الذي يساهم في تطوير الأسواق إلى قدرات الابتكار والتحسين المستمر للإقليم في الجودة أو التكلفة المرتبطة بمدى توفر البنى التحتية العلمية والتكنولوجية (معاهد التكوين ومنظمات البحث النشطة وعدد الباحثين).

5- البعد الايكولوجي للمحيط الاقليمي: يتضمن تحليل عدة عناصر مثل التلوث، السياسة البيئية التي وضعتها السلطات المحلية لسكلة النفايات، التطورات التكنولوجية فيما يخص الطاقات المتجددة.

6- البعد القانوني للمحيط الاقليمي: تضم القوانين والتشريعات التي تؤثر بشكل مباشرة أو غير مباشر على الاقليم، حيث من المحتمل أن تشكل عقبة أو على العكس من ذلك فرصة للمستثمر الراغب في الاستقرار في إقليم ما، وهو اطار مهم في تنظيم العمل وكذلك حماية التراث المادي وغير المادي للإقليم من خلال احترام مختلف معايير السلامة.

### الفرع الثالث: حوصلة التشخيص الاقليمي

يسمح تحليل العوامل الستة المتعلقة بالمحيط الكلي للمسؤولين عن الاقليم بتحديد العناصر الأساسية للنجاح (FCS) \* من خلال المعرفة الجيدة للفرص والتهديدات المرتبطة بتطورات محيط الإقليم وكذلك قدرات هذا الأخير على الاستجابة أو التكيف مع هذه التطورات. وبطبيعة الحال اكتمال التشخيص الاقليمي الداخلي والخارجي يسمح بإعداد مصفوفة "SWOT" الشهيرة المماثلة لتلك الخاصة بالتشخيص الاستراتيجي في الشركات، والتي تتضمن ابراز الفرص والتهديدات وكذلك نقاط القوة ونقاط الضعف، ويمكن توضيح الفرص والتهديدات التي يعرضها المحيط الخارجي للإقليم كما يلي:

### الجدول رقم (18): مثال توضيحي عن الفرص والتهديدات التي يعرضها محيط الاقليم

التهديدات	الفرص
تطورات الظروف الخارجية سلبية والتي بدون رد فعل للسلطات العمومية، يمكنها أن تؤدي على المدى الطويل إلى تراجع جاذبيته و/أو ديناميكيته بشكل عام أو في قطاع معين.	- تطور الظروف الخارجية التي يمكن أن تؤدي إلى دفع جديد لتطور الإقليم؛ - مجال النشاط الذي يمكن أن يكون فيه الاقليم لديه حظوظ كبيرة في القدرة على توليد ميزة مقارنة مستقبلا.

Source: Benoit Meyronin, op. cit., P. 97

ويمكن الاشارة إلى أن عملية التشخيص الاقليمي واعداد مصفوفة "SWOT" بإمكان أن تكون شاملة (تدرس مناخ العام للاستثمار) أو جزئية على مستوى القطاعات الاقتصادية المختلفة (المناجم، الفلاحة والصناعة والسياحة)،<sup>1</sup>

\* فعلى سبيل المثال، أثبتت نتائج دراسة مكتب "Oxford Intelligence" عام 2005 أجراها على قادة الأعمال حول آفاق تطوير سوق الطاقة المتجددة في أوروبا أن "السياسات العامة" تلعب الدور الأساسي في تطوير الطاقات المتجددة في أوروبا، حيث أن إجراءات السلطات العامة (التنظيم، الدعم المالي المباشر وبرامج المرافقة في السوق) على رأس قائمة الدوافع التي من المرجح أن تسرع أو تكبح تطوير هذه السوق.

<sup>1</sup> Anass Aboulaaguig, op.cit. , pp.175-181

فعلى سبيل المثال، تلخص المصفوفة التالية النتائج الرئيسية للتشخيص الإقليمي بشأن المناخ الاستثماري العام في منطقة "مكناس تافيلاليت" المغربية كما يلي:

الجدول رقم (19): مصفوفة "SWOT" للتشخيص الاقليمي الشامل

نقاط القوة	نقاط الضعف
الموقع الجغرافي؛ أهمية الموارد الطبيعية؛ التراث الطبيعي والتاريخي والثقافي؛ ضعف تكلفة عوامل الانتاج؛ أهمية شبكة التعليم والتكوين	الظروف الاجتماعية؛ جودة وضعف في البنى التحتية؛ عدم التوازن والفروقات بين المقاطعات/ المحافظات؛ مشكلة العقار
الفرص	التحديات
القرب من أوروبا والبلدان العربية والبلدان الافريقية؛ تعزيز الثنائية فاس/مكناس؛ الانفتاح الاقتصادي، خاصة من خلال ابرام اتفاقيات التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي، البلدان العربية والولايات المتحدة.	القطاع الموازي؛ المنافسة القوية من طرف المناطق الأخرى للمملكة والبلدان الأخرى التي تتمتع بنفس الخصوصيات؛ المشاكل البيئية، وعلى الخصوص تلوث الموارد المائية؛ ضعف التحنيد للجهود المتعلقة بترقية المنطقة.

Source : Anass Aboulaaguig, Op. cit., P.181

المطلب الثالث: طرق تشخيص العرض الاقليمي

تتعدد طرق التشخيص الداخلي المقترحة من طرف المؤلفين باختلاف نطاق التحليل (جزئي أو شامل) وكذلك الغرض من التشخيص والذي يُحدّد العناصر المعنية بالتحليل والتقييم للإجابة عن الاشكالية التي تطرح مسبقا.

الفرع الأول: طرق التشخيص الداخلي للإقليم المقترحة من طرف " Wided Batat "

يرى هذا المؤلف أن محتوى التشخيص الداخلي للإقليم مستوحى من التشخيص الداخلي للمؤسسة ويضم ثلاثة عناصر رئيسية هي: تحليل الكفاءات في الاقليم، تحديد ميادين الأنشطة في الاقليم وأخيرا تحليل دورة حياة الأنشطة الاقليمية<sup>1</sup>.

أولاً- نموذج تحليل الكفاءات في الاقليم: يتم تحليل هذه الكفاءات من زاوية ادارة وتثمين الموارد البشرية الموجودة في الاقليم، تتعدّد هذه الكفاءات وتسمح بالتخصص مع القدرة التنافسية والمساهمة في تعزيز الجاذبية الاقليمية اقتصاديا وديمقرافيا وأيضا تحديد الميزة التنافسية المستدامة مقارنة بالأقاليم الأخرى، ويمكن تصنيفها حسب هذا المؤلف في خمس مجموعات نوردتها فيما يلي:

- الكفاءة الفردية في الاقليم: تتميز بالطابع الاندماحي والسياقي؛ بحيث أنه اعتمادا على الوضع السائد، يحاول الفرد أو المنظمة تعبئة مجموعة من العناصر من أجل القيام بنشاطه بشكل جيد في الإقليم.
- الكفاءة الاقليمية الجماعية: يتعلق الأمر بمجموعة المبادرات وقدرات العمل الجماعي التي تجند مختلف الفاعلين في الاقليم وتدمج تنوع الذكاء.

<sup>1</sup> Wided Batat, Op. cit. , PP.43-46

- الكفاءة التنظيمية في الاقليم: تتعلق بالقدرة الاستراتيجية التي تسمح بترجمة هذه الكفاءة التنظيمية في الإقليم لتحسين نشاط أو أنشطة بنجاح عن طريق اكتساب الميزة التنافسية.
- الكفاءة التنظيمية البينية في الاقليم: وتعرف بالتوليفة من الموارد التنظيمية والاستراتيجية التي تسمح للمنظمات والفاعلين الاقليميين بالقيام معا بنشاط معين في الاقليم يتميز بالقرب الجغرافي للموارد المجتمعة.
- الكفاءة الخارجية: متعلقة بتحديد الكفاءات البيئية خارج الاقليم المدروسة.

**ثانيا- تحديد وتحليل ميادين الأنشطة الاستراتيجية في الاقليم (DATS):** نعني بها مجموعة من الأنشطة والمنتجات والخدمات المتجانسة التي تنتمي إلى اقليم معين (مثل الابتكار الغذائي، البيئة والصحة، الكيمياء الخضراء، البناء المستدام، التعليم والتكوين الرقمي،...)؛ وتعرف كمجموعة من الأزواج عرض اقليمي/سوق التي تتقاسم نفس الخصوصية (التكنولوجيا، الموارد المحددة، الكفاءات والخبرة، المستهدفين، المنافسين،...). ويستدعي تطوير نشاط الاقليم وحاذيته، أن يركز هذا الأخير جهوده على الزوج منتج/سوق الذي يتمتع بإمكانيات اقتصادية كبيرة.

تعتبر مصفوفة "BCG" أهم الأدوات التي تساعد المسؤولين على القيام بالتحليل الاستراتيجي المعمق للأنشطة والأسواق التي يجب على الاقليم التخلي عنها أو الحفاظ عليها وتطويرها (مستوحاة من النموذج المطبق على المؤسسات منذ نهاية الستينات). تركز هذه المصفوفة على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالسوق الاقليمي، المنافسة الاقليمية، النتائج حول الحصة السوقية بالنسبة للمنتجات والخدمات المعروضة من طرف الاقليم وأيضا المنافسين.

يتم تحديد وضعية مختلف الأنشطة وتفسير مردودية كل ميدان نشاط استراتيجي داخل الاقليم بالاعتماد على بعدي "الحصة السوقية النسبية للإقليم" و "معدل نمو السوق" والتمكن من تمثيل وتصنيف المنتجات أو "DATS" في أربع خانات للمصفوفة كما يلي:

الشكل رقم (22): مصفوفة "BCG" وميادين النشاط الاقليمية



Source: Wided Batat, Op. cit., P.45

يتضح من الشكل أعلاه أن مصفوفة "BCG" المطبقة على ميادين الأنشطة الاقليمية "DATS" تسمح للمسؤولين الاقليميين بالوصول إلى نظرة أكثر شمولية حول محفظة الأنشطة واتخاذ القرارات وفقا للأنشطة الاستراتيجية ووضعية السوق الذي تتواجد فيه هذه الأنشطة، ونلخصها كما يلي:

- أنشطة اقليمية "بقرة حلوب": تحدّد النشاط الاقليمي الذي يمتلك حصة سوقية قوية في سوق ضعيف النمو أو يعاني الركود، تساهم هذه العروض في تحقيق الإيرادات وجاذبية الاقليم لأن الاستثمار في الانتاج أو الترويج يهتلك عموما.

- **أنشطة اقليمية "نجوم"**: تتعلق بأنشطة إقليمية ذات حصة سوقية قوية في سوق يتميز بالنمو أو يتميز بإمكانية تطوير مهمة بالنسبة للإقليم، يمكن أن تحقق هذه العروض مردودية على المدى المتوسط والطويل وتتطلب استثمارات في التسويق والاتصال لتحويلها إلى أنشطة إقليمية "بقرة حلوب".
- **أنشطة اقليمية محيرة**: تتميز هذه الأنشطة بحصة سوقية ضعيفة في سوق قوي النمو، تتمحور علامات الاستفهام في هذه الوضعية حول مصلحة الاقليم في استمرار الاستثمار على هذه الأنشطة حسب الحظوظ في نمو حصته السوقية.
- **أنشطة اقليمية "الوزن الميت"**: وهي الأنشطة والمنتجات التي تفقد النمو ويمكن التخلص منها، ولكن يمكن أن يحتفظ بها الاقليم لأسباب سياسية واستراتيجية (كمواجهة المنافسة ووجود فئة قليلة)، مع أن هذه العروض لا تسمح بتطوير الجاذبية الاقليمية بمردودية.

**ثالثا- دورة حياة الأنشطة الاقليمية**: يتابع تحليل محفظة الأنشطة الاقليمية وتحديد "DATS" الرئيسية التي تسمح بتميز المزاي وتدعيم الجاذبية الإقليمية بعملية التقييم لهذه الأنشطة الاقليمية من خلال ربط كل "DATS" بالمرحلة التي يمر بها من دورة حياته عبر الزمن (الاطلاق، النمو والتوسع، النضج والتشبع وأخيرا التدهور)؛ حيث أن مرحلة البحث والتطوير التي تتميز بالاستثمارات الكبيرة لخلق واطلاق العرض الاقليمي تتطلب الجهود التسويقية الكبيرة وخاصة الاتصال، أما مرحلة النمو للعرض الاقليمي، فتتميز بالتطور والجاذبية القوية مقارنة بالمنافسة. تتابع هذه المرحلة بمرحلة النضج والتشبع للعرض الاقليمي، وهو ما يؤدي إلى انخفاض النمو وبعدها تسجيل نمو سلبي؛ وهو ما يعني أن هذا العرض وصل إلى مرحلة التدهور.

وبالتالي يسمح استعمال نموذج دورة حياة المنتج بتحديد المؤشرات المتعلقة بكل نشاط اقليمي، تطوره وحاجته للاستثمار (التكاليف)، زبائنه، منافسيه بهدف توجيه قرارات السلطات الاقليمية المتعلقة بوضعية الأنشطة وتحديد الأهداف والوسائل التي ينبغي تخصيصها لتحقيق هذه الأخيرة.

### الفرع الثاني: تشخيص الرأسمال الاقليمي

يمكن تحليل وتقييم الرأسمال الاقليمي الذي تم التعرض لمفهومه وأبعاده سابقا حسب فريق "LEADER" للرصد الأوروبي بالاعتماد على التحليل الدقيق لكل مكون من مكوناته المذكورة أعلاه، تسمح هذه العملية التقييمية للرأسمال الاقليمي باحتمال ادراج العناصر الفرعية لكل مكون، وقد تعرض كل من "Farrell" و"Thirion" لمختلف هذه العناصر الفرعية التي تخص بعض مكونات الرأسمال الاقليمي من خلال تحليل الوضع القائم، تحليل الممارسات، تحليل النظم التنظيمية التي تقوم عليها هذه الممارسات وتحليل القيم. نوجز محتوى تحليل بعض المكونات كما يلي:<sup>1</sup>

- **أولا- صورة الإقليم كعنصر أساسي يسمح بتموقعه في العالم**: وهو ما يبرر مسألة ترويج الأقاليم تجاه المستهدفين واستفادتهم من بعض المزاي الخاصة بالإقليم، وأهم النقاط التي يتم تسليط الضوء عليها في هذا المكون متمثلة في:
- **صورة ورموز الهوية القائمة حاليا**: حيث تحتاج الأقاليم إلى توضيح صورتها الخاصة للتمكن من تأكيدها ومواجهة الإنتاج الهائل للصور، وبالتالي تتمثل المهمة الأولى التي يتعين القيام بها في تحديد العناصر التي تحمل صورة إيجابية

<sup>1</sup> G. Farrell et S. Thirion, Op. cit., PP.25-32

لدى المستهلكين والهيئات وكذلك الأقاليم الأخرى بهدف إقامة روابط بين المواقع السياحية و/أو الانتاجية.

• **مستوى التقارب بين القيم المتوقعة من خلال الترويج للصورة والقيم التي يسعى إليها المستهدفون:** فيجب على وجه الخصوص أن تكون القيم المتوقعة في الصورة التي يروج لها قادرة على طمأنة المستهلكين بشأن الميزات النوعية الخاصة بالمنتجات والخدمات المحلية، كما أن العناصر التي تسمح بتحديد المنتجات وتمييزها من حيث النوعية تشكل مكوناً لا غنى عنه في الصورة. في هذا السياق نشير أن الوسائل المتاحة للجهات الفاعلة المحلية لضمان هذا التقارب هو الذي يلعب دوراً على المدى الطويل، من خلال آليات التغذية الرجعية (ردود الفعل القائمة على مستوى الإقليم لرصد تأثير الترويج لمختلف العروض الإقليمية ودرجة رضا الجماهير المستهدفة بمختلف الخدمات المقدمة).

• **الأدوات المعتمدة لترويج الصورة:** تطرح الأسئلة على سبيل المثال حول المواقع الإلكترونية التي تم إنشاؤها في الإقليم بغرض الترويج للصورة ومنتجات محددة ومدى القيام برصد أثرها، مع أن بعض الأدوات الخاصة بترويج الصورة تسهل وتجعل من الممكن تنظيمها وزيادة أثرها أو فعاليتها من خلال:

- الربط بين العناصر لخلق الصورة؛ حيث تعدد الإمكانيات لربط العناصر المختلفة للإقليم حول صورة معينة وتسمح بانتظام الصور مثل التسميات المرتبطة بمكان المنشأ أو الأصل الجغرافي وماركات الجودة والمواضيع الموحدة وغيرها، فما هي تلك المتاحة للإقليم؟ وما هي آليات الترويج المستخدمة لتأكيدتها؟

- الروابط مع الأقاليم الأخرى؛ حيث تطرح في هذا الشأن تساؤلات عدة منها: ما هي أنواع الروابط التي وضعت مع الأقاليم الأخرى لترويج الصورة؟ هل شكّلت بالفعل شبكات على هذا المستوى ومواقع الويب؟ ما هي عناصر الإقليم التي يتم الترويج لها؟ ما هي النتائج؟ هل هناك قنوات ترويجية خاصة يمكن الترويج بواسطتها لفئات محددة (مثل المغتربين المشتتين)؟

**ثانياً- العلاقات الخارجية كأساس لإقامة روابط مع الشركاء والأقاليم الأخرى:** يتم في هذا العنصر تحليل ما يلي:

• **العلاقات والشبكات القائمة:** تمثل النقطة المهمة التي يمكن أن تكون أصل البناء لشبكات "بهندسة متغيرة" تسمح للإقليم بإنشاء روابط مع الخارج، وتوجد ثلاثة مستويات لهذه العلاقات الخارجية مع التمييز بينها وفقاً لدرجة القرب (بمعنى السهولة أكثر من معنى المسافة) وهي: علاقات القرب مع الوصول الفوري، علاقات أكثر بعد مع سهولة الوصول نسبياً، علاقات تعاقدية مروراً بإعدادات اتفاقيات محددة.

• **نظام القيم الذي يحدّد العلاقات والخدمات والتبادلات والتضامن مع الشركاء الخارجيين أو المناطق الأخرى:** تمثل النقطة الأخرى المهمة في هذا المكوّن، تطرح عند هذا المستوى عدة أسئلة منها: هل لدى الإقليم تقليد الانفتاح على العالم الخارجي وما هي الأشكال والمجالات؟ أم عكس ذلك، منغلق نوعاً ما لما يأتي من الخارج؟ هل الاهتمام بالمجال التجاري هو المهيمن أم يتعلق أيضاً بعلاقات التضامن أو التبادلات "المجانية"؟ هل يشعر الفاعلون المحليون بالحاجة إلى تجديد أفكارهم ومعارفهم من خلال العلاقات الخارجية؟ إلى أي مدى هم متحمسون لاستكشاف المفاهيم والمعارف والتكنولوجيات المتوفرة في مكان آخر؟ ما هي القدرة المحلية على المقارنة، التقليد والتكيف مع هذه الأفكار والمقاربات أو التقنيات؟ من هم الفاعلون الذين يجددون رأسمالهم المعرفي من خلال هذه العلاقات؟

ثالثا- **النسيج الاقتصادي والشركات:** كعنصر رئيسي للاستجابة للتطورات والتحديات على المستوى الوطني والعالمي، حيث تدرس في هذا العنصر النقاط التالية:

• **المشاكل والتحديات العالمية القائمة:** إن تحليل النسيج الاقتصادي المحلي الذي يتم القيام به كجزء من تحليل رأس المال الإقليمي للتنافسية والجاهزية الاقتصادية يجعل من الممكن تحديد وتوصيف خصائص الشركات الموجودة بالفعل في مختلف القطاعات الاقتصادية في الإقليم وتشغيلها، خطط دعم المؤسسات، المنتجات والخدمات التي تعرض وقطاعات السوق المستهدفة، التنظيم القائم للوصول إلى هذه الأسواق والمعرفة التي لدى المنتجين حول الأسواق. وبالتالي توفير قاعدة معطيات أساسية لمعرفة قدرات الشركات على التموّج في السوق العالمي ولا سيما فيما يخص استغلال فرص السوق، التكنولوجيات الجديدة والمعارف، درجة تدويل الشركات، درجة "التوطين" في الأقاليم، تأثير العولمة على الشركات واجبارها على إعادة هيكلتها وكيفية تفاعلها، آليات اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والجهود التي تبذل في هذا الاتجاه، إضافة إلى معرفة مدى قدرة الشركات على الاستجابة للتطورات الخارجية وتموقعها مقارنة بالتحديات العالمية سواء البيئية أو الاجتماعية أو الاقتصادية.

• **الممارسات:** سنسعى أيضا في تحليل مكوّن النسيج الاقتصادي والشركات إلى تحديد التحديات التي تطرح عند تطبيق الاتفاقات والمعايير المحددة على الصعيد العالمي؛ حيث أن تطبيق المعايير والاتفاقيات يثير أحيانا أسئلة صعبة يمكن أن تؤدي إلى فشل كبير والتي غالبا ما تترك جانبا، ولكن لا يمكن تجاهلها على المدى الطويل. فمن الناحية الصحية على سبيل المثال، ما هي الضمانات التي تقدّمها المنتجات المحلية في الإقليم؟ هل الشركات مستعدة لذلك وما هي الاستثمارات اللازمة على المدى البعيد؟ ما هي المدة اللازمة التي يمكن من خلالها تحقيق ذلك؟ ما هي الممارسات المحلية مقارنة بالاتفاقات والمعايير العالمية المحددة؟ هل هناك توافق مع هذه الاتفاقيات والمعايير؟

• **نظم التطبيق للمعايير أو الاتفاقات الدولية على المستوى المحلي:** يمكن أن تعتمد عدة أشكال من التنظيم بغرض تسهيل تطبيق معايير واتفاقات مختلفة على مستوى المؤسسة (مراكز الإعلام ودعم المؤسسات والتدريب وما إلى ذلك)، ويمكن أيضا التساؤل في هذا الخصوص حول مستوى تعبئة الشركات المحلية في هذا الاتجاه (مثل اجرائهم بحوث حول مواضيع تتعلق ببيئة عملهم وإدراج عناصر نوعية جديدة للتكيف مع المعايير الجديدة والشهادات المطلوبة).

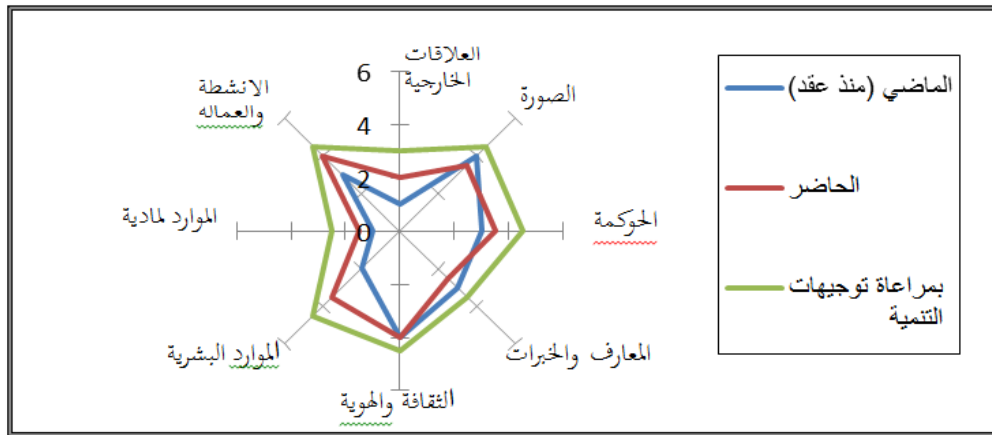
• **القيم أو المسؤولية الأخلاقية للشركات تجاه الإقليم:** وهي مهمة وضرورية في عملية البناء للمشروع الاقليمي؛ حيث نتساءل عن مدى حساسية الشركات لقضايا الهوية والانتماء وحماية البيئة والمناظر الطبيعية، الاندماج الاجتماعي وما إلى ذلك.

رابعا- **الحكومة والإدارة المحلية للموارد المالية كعنصر أساسي للحوار مع المستويات الأخرى:** يهدف تحليل هذا المكوّن إلى فهم وضعية الهيئات والإدارات المحلية في السياق الإداري والسياسي والمالي إقليميا ووطنيا ودوليا، وكذلك قدرة الاقليم على الاقتراح، القدرة المحلية على إنشاء روابط أفقية ورأسية لصالح الشراكة والمقاربات الجماعية لتحسين وضعية الاقليم عالميا، درجة اهتمام المواطنين بالقضايا العامة (البيئة، التنمية المستدامة، نوعية الحياة، الحصول على الخدمات، درجة التماسك الاجتماعي والتضامن وغير ذلك)، كيفية التعبير عن المصالح المحلية خارج الإقليم (جماعات الضغط وجماعات المصالح). يتم تقييم هذا المكوّن بالاعتماد على العناصر التالية:

- تحديد الارتباط بين المستوى المحلي والمستويات الأخرى الأعلى (جهويا/ وطنيا ودوليا): يخص ذلك مختلف البرامج والسياسات التي تحدّد في المستوى الأعلى ودرجة التدخل والرقابة عليها على المستوى المحلي.
- ممارسات التشاور الأفقي والرأسي: وتُترجم بالإجابات على بعض التساؤلات حول كيفية تعزيز الشراكات وكيفية تطورها مقارنة بتحديات العالم الخارجي، إن كان ذلك من خلال زيادة التكامل بين المصالح المتعددة للإقليم أم السعي نحو التخصص للدفاع عن مصالح محددة، معرفة الروابط العمودية التي تم تعزيزها والوسائل المعتمدة لذلك.
- الهيئات الاستشارية المعتمدة في النظم التنظيمية: ويتم في هذا السياق تحليل أداء هيئات الاستشارة على مستوى السلطات المحلية مع المستويات الإدارية والسياسية الأخرى، بين جماعات المصالح، بين الشركاء من القطاعين العام والخاص من أجل شرح أفضل لمصالح الإقليم مع الأقاليم المجاورة ومع البنوك الموجودة في الإقليم.
- القيم المرتبطة بوعي المواطنين ومدى استعدادهم للمشاركة، وكذلك الضغط على السلطات فيما يخص ادماج بعض المعايير والاتفاقيات الدولية.

إن الغرض من هذه العملية التحليلية للوضع القائم هو معرفة المكتسبات والخسائر الحالية مقارنة بالماضي، والتوجهات في المستقبل بواسطة التمثيل البياني لملامح أو شكل الإقليم "Profil territoriale"؛ الذي يلخص نتائج تقييم وضعية كل مكوّن من طرف الفاعلين المتدخلين في مجال الاستثمار باستخدام سلم تنقيط من 0 إلى 5\* بغرض اضمحاء الصبغة الرسمية على الوضعية الشاملة للإقليم (الماضي/الحاضر/المستقبل). التمثيل البياني أدناه يوضّح نتائج التحليل والتقييم لرأسمال الإقليم.

الشكل رقم (23): شكل (ملامح) الإقليم "Profil territoriale"



Source : Daafi Redouane et al. Op. cit., P.5

ويقدم هذا التشخيص ملخصا لحالة إستعداد الإقليم في مواجهة العولمة، فيُظهر نقاط الضعف الأساسية (العجز والفشل) والنقاط التي يجب بذل جهد بشأنها على سبيل الأولوية؛ كما يمكن تقييم الوقت اللازم للتمكّن من سدّ هذه العجزات وفقا لطبيعتها. لذلك فإن التشخيص الشامل للرأسمال الإقليمي يجعل من الممكن تحديد الاستراتيجية المناسبة لمواجهة العولمة.

\* 0، 1: سيئة جدا، 2: سيئة، 3: متوسطة، 4: جيدة، 5: جيدة جدا.

كما نضيف نموذج شبكة تحليل الحوكمة الاقليمية الذي يهدف إلى تقييم الوضعية والبحث عن الابتكارات في المجال المؤسساتي والتنظيمي لتعزيز الحوكمة الاقليمية، تكمن أهميته في أنه يركز على تحليل التنسيق بين الفاعلين في اطار رسمي أو غير رسمي، وهو ضروري على أساس أن العمل الجماعي والمنسق بين الفاعلين يمثل أهم المبادئ التي يركز عليها منهج التسويق الاقليمي وشرطا أساسيا لتحقيق الفعالية.

### الفرع الثالث: طرق تشخيص الوضعية التنافسية للعرض الاقليمي

إن التشخيص الداخلي ومعرفة قدرات الاقليم ضروري، إلا أنه غير كاف لتحديد نقاط القوة والضعف ويتطلب الاستعانة بأدوات المقارنة المرجعية من أجل تقييم تنافسية هذا العرض الاقليمي مقارنة بما يعرضه المنافسون سواء الرائدون أو الأقران (معنى لديهم جاذبية مماثلة). أهم الأدوات التي يمكن عرضها في هذا الخصوص هي: طريقة " CERISE " REVAIT®" لوحة قيادة الجاذبية، طريقة الأرصدة، التحليل المقارن بين البلدان والمناطق من طرف "KPMG" المتعلق بتكاليف توطن المؤسسات.

**أولاً- طريقة " CERISE REVAIT® "** : تم اقتراحها منذ 2007 وتطويرها من طرف "V. Gollain" \* في مختلف طبعته، ووردت هذه الطريقة \*\* في بحوث أخرى حول منهج التسويق الاقليمي التي تعرضت لطرق التشخيص الاقليمي<sup>1</sup>، وهي موجهة لتطبيقها على تحليل الأسواق الاقتصادية التي تواجه التحديات التنافسية مثل الأنظمة الانتاجية المحلية، قطاعات نشاطية، فروع أو شعب داخل القطاع، أقطاب التنافسية وغيرها.

ترتكز الطريقة على تحليل المكونات الأساسية التي اعتمدت على عوامل التوطن الموضوعية والذاتية للمؤسسات (مقاربة الزبون)، وتحليل العرض الاقليمي بالموازاة مع التحليل المقارن لعروض المنافسين (المقاربة التنافسية) بمراعاة الواقعية في عملية اتخاذ القرار من أجل الاستجابة للحاجات التي يعبر عنها المهنيون في المجال، لأن العرض الاقليمي قد لا يؤدي دائما إلى تحقيق الجاذبية المتوقعة محليا ويرجع ذلك على الأقل إلى أن خصائص العرض المروج له قد لا يتوافق مع التوقعات الخاصة بالمؤسسات المستهدفة أو أن المنافسين يقترحون عرضاً أكثر تنافسياً.

**1- مكونات الطريقة:** يتمثل منطلق المؤلف في "مفهوم عوامل الانتاج" التي يتمتع بها كل اقليم نسبيا؛ والتي تتضمن أربع مجموعات رئيسية بإجماع مختلف الاقتصاديين وهي الرأسمال المادي (العقار والمرافق وتجهيزاتها وغيرها)، الرأسمال البشري (المعارف المتراكمة من طرف السكان والمجندة للعمل)، الرأسمال غير المادي (القيمة المكونة بشكل تراكمي في الاقليم بفضل القدرة التنظيمية أو صورة الاقليم)، الرأسمال الطبيعي (فطرية وهي خاصة بمختلف الثروات الظاهرية والباطنية).

\* معروف أنه من الممارسين في الميدان لمختلف أدوات التسويق الاقليمي؛ حيث تقلد عدة مسؤوليات مثل مدير التسويق الاقليمي في وكالة "ARD" لمنطقة باريس الموسعة لـ "ليل الفرنسية" وأيضاً رئيس نادي التسويق الاقليمي لـ "ADETEM"، كما أنه يقوم بالاستشارة والتدخل في الدورات التدريبية في المجال، كما أطلق مدونة البحوث حول التطورات في التسويق الاقليمي .

\*\* تتميز هذه الطريقة بالمرونة في تطبيقها على مختلف المستويات الاقليمية وكذلك امكانية الأخذ ببعض المكونات والاستغناء عن الأخرى وفق الأهمية النسبية الممنوحة لهذه المكونات من طرف مختلف القطاعات السوقية وأيضاً وفقاً لإمكانيات/ حدود الدراسة (تشخيص شامل أو جزئي). يمكن تحميلها مجاناً على شبكة الإنترنت، حيث أراد صاحبها منذ بداية 2007 تقاسمها واثرائها من خلال امكانية تحميلها وتلقي الانتقادات والاستفسارات.

<sup>1</sup> Kamila GHIDOUCHE AIT-YAHIA, 2012; Camille Chamard, 2014; Aziz El Khazzar et Hichem Echattab, 2016; ...



ولكن ما يميّز عرض هذه العوامل أنه عام، وهو ما يُصعّب توظيفها عمليا لتحديد المزايا المقارنة للإقليم فيما يتعلق بأفاق التسويق الاقليمي. لذلك فإن طريقة "CERISE REVAIT®" تُحدّد بدقة مختلف العوامل المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات من خلال تجزئتها إلى 13 مكونا أساسيا وعنصرين مكملين (السوق المحلي والتنمية المستدامة) في البداية، ولكن الطبعة السادسة التي تعتبر ثمرة الكثير من المبادلات الناتجة عن استخدامه للطريقة في ممارساته المهنية أو أثناء تحليله للحالات التطبيقية خلال دورات التدريب الخاصة به وكذلك مساهمة العديد من المهنيين والمتخصصين في المجال في إثراء الطريقة، بتوجيههم له أسئلة عن تنفيذ هذا أو ذاك الجانب من الطريقة أو إبلاغه بملاحظاتهم، ومن بين المستجدات التي قدّمت في هذه الطبعة، يمكننا أن نذكر:

- إدخال عناصر جديدة (اعتماد خمس عناصر مكملة).
  - مراعاة العناصر المتعلقة بتنافسية الأسعار بشكل أفضل.
  - تفسيرات أكثر دقة بشأن استخدام الأسلوب.
- يتم عرض هذه المكونات بإيجاز كما يلي<sup>1</sup>:

**C** : الرأسمال البشري

**E** : المؤسسات والشخصيات الرائدة

**R** : الشبكات والعلاقات بينها (Réseaux et points nodaux)

**I** : البنى التحتية/ العقار/ المرافق الكبرى

**S** : الخدمات\*

**E** : التظاهرات المهنية

**R** : البحث والتطوير/ الابتكار / المعدات

**E** : المؤسسات الثانوية/ النسيج الاقتصادي/ الفروع والقطاعات

**V** : القيم وهوية الاقليم

**A** : هيكلية الاجراءات الجماعية

**I** : صورة وعلامة الاقليم

**T** : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

®: الموارد الطبيعية والمادية المرتبطة بجغرافيا الاقليم والتي تمنح ميزة خاصة لعلامات المنتجات المسجلة في الإقليم.

A: مواقع الجذب في الاقليم

I : عدم الأمان

M: السوق المحلي

<sup>1</sup> يمكن الاطلاع على المزيد من التفاصيل حول محتوى هذه المكونات في المصدر:

Vincent Gollain, Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®, Op. cit., pp.22-34.

\* تتضمن الخدمات المقدّمة للمؤسسات من طرف الخواص، الخدمات المقدمة للمؤسسات من طرف مسيري المرافق، الخدمات المقدمة للسكان والموظفين.

A: الأجواء "Ambiance"

G: الحوكمة وتنظيم الفاعلين

E: البيئة/ التنمية المستدامة/ الانتقال الإيكولوجي

## 2- استعمالات الطريقة "Cerise Revait®" وخطوات تنفيذها:

من بين الاستعمالات الأربع الممكنة للطريقة:<sup>1</sup>

- تحديد المزايا المقارنة للإقليم المعني بالدراسة أو بالنسبة لسوق محدد (الخطوة الرابعة المتعلقة "بتشخيص الوضعية التنافسية للعرض الاقليمي" والخاصة بالمرحلة الأولى للمنهج الشامل للتسويق الاقليمي المقترح من طرف نفس المؤلف والذي ورد سابقا في الشكل رقم 18 الصفحة 182).
- المقارنة المرجعية من أجل التمكن من المعرفة الأفضل لعروض الأقاليم الأخرى والممارسات الجيدة لدى هؤلاء، تسمح الطريقة في هذا الاستعمال بفك تشفير حجج المنافسين (نفس الخطوة الرابعة السابقة الذكر).
- تحديد القطاعات أو الأجزاء السوقية ذات أولوية لتطويرها وتتمينها، ويكون ذلك ضروريا عندما نواجه مجموعة من الخيارات الهامة وموارد محدودة لتحقيق الفعالية؛ حيث يمكن للطريقة تصنيف كل قطاع سوقي حسب تنافسيته النسبية (المرحلة الثانية الخاصة بتحديد الخيارات الاستراتيجية).
- تسهّل الطريقة بناء حجة ترويجية للإقليم (الخطوة التاسعة من المرحلة الثالثة المتعلقة بإعداد مخطط العمل التسويقي).

كما يتطلب تحليل "Cerise Revait®" احترام الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- تحديد الهدف من استعمال الطريقة مثل القيام بالتحليل الشامل للإقليم أو الجزئي (فرع صناعي معين).
- تكوين "فريق مشروع البحث"؛ يجمع بين الكفاءات الداخلية والخارجية للإقليم<sup>3</sup> مع تحديد المنسق المكلف بتحقيق الأهداف المحددة سابقا.
- يتم البدء في تطبيق الطريقة بأخذ فقط المكونات الأنسب للسياق، بالنظر في المكونات 19 بما في ذلك 6 المكتملة الأكثر ملائمة في التحليل المزمع القيام به، لأنه يمكن أن تظهر بعض المكونات أو العناصر لا تناسب بعض قطاعات السوق (يمكن الاستعانة بدراسات السوق أو المقابلات مع المختصين والمؤسسات للقيام بانتقاء المكونات التي تعتمد في الدراسة). كما ينبغي اختيار المنافسين الذين نعتبرهم كمرجع للمقارنة وتقييم تنافسية الاقليم ككل بالنسبة لمختلف المكونات المأخوذة في الدراسة أو على مستوى قطاعات سوقية معينة (بإمكان انتقاء نفس الأقاليم المنافسة للمقارنة أو اختلافها باختلاف القطاعات السوقية المدروسة)، وهي مرحلة حساسة تتطلب الكثير من الحذر وعدم الوقوع في الخطأ، لأن العرض المدروس سيتم مقارنته هؤلاء المنافسين.<sup>4</sup>
- اختيار المعايير التي تفيد أكثر التحليل بالنسبة لكل مكون من المكونات المختارة، قد تكون هذه المعايير كمية (عدد الموظفين في الفرع أو القطاع المدروس، كثافة الطرق السريعة، عدد الأعضاء المحليين المنخرطين في القطب التنافسي، العقار

<sup>1</sup> Ibid., P.9 et 15

<sup>2</sup> Ibid, P.9, 34 et 35.

<sup>3</sup> Camille Chamard, op. cit. , p.58

<sup>4</sup> Idem,

الاقتصادي المتاح وغير ذلك) أو النوعية (الشخصيات الموجودة، شهرة وصورة وهوية الإقليم، المعارف والخبرات، الأجواء وما إلى ذلك) وقد تتعلق هذه المعايير أيضا بعناصر التكلفة.

- البحث وجمع المعلومات المطلوبة والمتاحة حول الاقليم وأيضا المنافسين والخاصة بمختلف المعايير المختارة لكل مكون، والهدف من ذلك هو تحديد الخصائص الأساسية للإقليم.

- القيام بالمقارنة بين الخصائص الأساسية (les caractéristiques clés) المتحصل عليها سابقا للإقليم مع تلك المنافسة.

- تحديد قائمة المزايا النسبية للإقليم على أساس نتائج المقارنات السابقة.

**3- كيفية استعمال الطريقة:** يعتمد الأسلوب حسب ما ورد في نفس مرجع المؤلف في تحليل كل عنصر من مكونات الاقليم على ثلاث مراحل وهي: جمع المعلومات، التشخيص، الغربة وعرض العناصر في ملخص شامل.

● **جمع المعلومات كمرحلة أولى:** تلعب مرحلة جمع المعلومات المتعلقة بالإقليم المدروس ومنافسيها دورا رئيسيا في طريقة "Cerise Revait®"، لكي تكون فعالة ومتسقة مع سلوكيات المؤسسات. يتم جمع هذه المعلومات بالطريقة التالية:

- **بالنسبة للإقليم المدروس:** سيكون من الضروري جمع المعلومات المتاحة وتجنب الخوض في دراسات جديدة إن كان ذلك ممكنا؛ حيث أنه عادة ما تكون المعلومات بالفعل كثيرة جدا ومن المهم استعادتها وفرزها ووضعها في المنظور للحفاظ فقط على تلك الأكثر فائدة. وتتطلب عملية جمع البيانات ومعالجتها تعبئة عدد كبير من قواعد البيانات لتسريع العملية في اطار التشخيص المشترك، وهو ما جعل العديد من الوكالات تقوم بوضع نظم الخبراء "systèmes experts" التي تسمح بإنتاج المستوى الأول من البيانات والتحليل مثل نظام "ODET" \* (رصد التنمية الاقتصادية الاقليمية)؛ الذي وضعته وطوّرتة منطقة ليل الفرنسية.

- **بالنسبة للأقاليم المنافسة:** فإن الأمر لا يتعلق بإجراء دراسة معمّقة حول خصائص العروض المقترحة وإنما التركيز على البحث عن المعلومات التي تتاح للمؤسسات (موقع الإنترنت، الكتيبات، قاعات العرض...)، كما يمكننا استكمال المعلومات عن طريق استغلال مواقع المعلومات الاقتصادية والإقليمية الرسمية. وبالتالي فهي مسألة متعلقة بتحديد واستغلال المعلومات العامة التي يتم جمعها مثلما تفعل المؤسسة التي تسعى لتحديد مكان التوطن أو إعادة التوطن. سيتم تحليل هذه المعلومات وفقا لطريقة "Cerise Revait®" فيما يلي مع محاولة طرحها مبسطة بمقارنة الأقاليم مثل ما تقوم به الشركات أو مكاتب الاستشارة.

● **التشخيص وتحديد المزايا المقارنة كمرحلة ثانية:** هذه المرحلة مهمة وتستدعي التحليل والتقييم للمعلومات المتحصل عليها، وتكمن أهمية التشخيص في كل الحالات في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف المتعلقة بالعرض الاقليمي كأفاق وكذلك التهديدات والفرص المتاحة في المحيط مقارنة بالمنافسين.

- **في حالة الاستعمال الأول: فك تشفير حجج المنافسين "Décrypter l'argumentation des concurrents"**

يتم استخدام "Cerise Revait®" لفك تشفير استراتيجيات التسويق الخاصة بالأقاليم المنافسة التي تم اختيارها على أساس تحليل محتوياتها المتاحة للشركات، وتمثل أهمية هذا التحليل بشكل خاص في فهم طبيعة المحيط التنافسي

\* ODET: Observatoire du Développement Economique Territorial, lui permettant de dresser un premier portrait de territoire en croisant les informations clés extraites de nombreuses bases de données.

للتسويق الاقليمي وأيضا مقارنة المزايا الخاصة به. للقيام بهذا التحليل، سيكون من الضروري جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالأقاليم المختارة باستخدام -على سبيل المثال- الكتيبات الخاصة بها وعن طريق الاطلاع على مواقعها في شبكة الإنترنت، ويرتكز فهم استراتيجيات المنافسين بدقة أكثر على تحليل محتويات الوثائق التجارية والتسويقية والمعلوماتية التي تُتيحها للشركات المستهدفة، أي أن الأمر لا يستدعي إجراء تحليل اقتصادي معمق لكل منافس وإنما استخدام الأدوات التي يضعها في متناول المستهدفين المحتملين.

يتم تحديد وتصنيف وتقييم الخصائص الرئيسية للمنافسين (المعلومات والحجج المقدمة) باستخدام شبكة " Cerise Revait®" بحثا عن تحديد أهم الحجج التي أثارها المنافسون، وأيضا فكّ تشفير الأدلة المقدمة و"منافع العملاء" التي يتم الترويج لها، وبعد ذلك يتم وضع معلومات استراتيجية عن الخصائص الأساسية في الجدول التالي لتسهيل المقارنة بين الأقاليم المدروسة.

الجدول رقم (20): تقييم تنافسية العروض الاقليمية للمنافسين بواسطة "Cerise Revait®"

التصنيف	معلومات	المعايير	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	
1 المنافس																
2 المنافس																
⋮																
n المنافس																

تمنح علامتين لكل منافس: a تنافسية بالجوهر؛ b تنافسية وضع الحجج الأساسية المحددة في كل خانة

Source: Vincent Gollain, Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®, Op. cit. , P.37

يُمكننا الجدول أعلاه من تحليل المعلومات الكثيرة المدونة فيه وتحديد الحجج التسويقية للمنافسين وتوصيف المزايا المقارنة المروّج لها، كما تمكّننا الخانات الفارغة أو المليئة قليلا في الجدول على التعرّف على العناصر التي لا يثيرونها والتساؤل عمّا إذا كان ذلك مجرد نسيان بسيط أو ضعف.

#### - في حالة الاستعمال الثاني: تحديد المزايا المقارنة للإقليم "Identifier ses avantages comparatifs"

يمكن أن يتعلق الاستخدام الثاني بتحديد المزايا المقارنة للإقليم ككل أو على مستوى جزء سوقي محدد (قطاع نشاط، فرع اقتصادي، قطب تنافسي،...). تستدعي هذه المرحلة المهمة ضرورة استعمال نموذج التشخيص "SWOT" أو نموذج "EMOFF" بإضافة الرهانات (Enjeux) إلى النموذج السابق المعروف (نقاط القوة/نقاط الضعف - الفرص/التحديات)، يتم في كلتا الحالتين تنظيم المعلومات التي تم جمعها بنفس الطريقة وتلخص نقاط القوة والضعف/ الفرص والتحديات في جدول بالنسبة لكل مكوّن مدروس مقارنة بتلك الخاصة بالأقاليم المنافسة المختارة؛ حيث يولى الاهتمام بتحديد مواطن القوة والفرص المتاحة في الاقليم المدروس لتحديد المزايا المقارنة، وتؤخذ المزايا المقارنة على أساس الحجم الكافي محليا وامكانية التميّز لمواجهة المنافسين.

بعدها يتم دمج النتائج الأساسية لـ "SWOT" المنجزة سابقا بالنسبة لجميع المكونات في الجدول الملخص أدناه، وهو ما يسمح بالكشف عن علامتين للتقييم الشامل للوضعية التنافسية للإقليم وترتيبه بالنسبة لكل مكوّن مدروس،

الأولى تتعلق بالقدرة التنافسية خارج السعر (الجودة) والثانية تتعلق بالتنافسية السعرية.

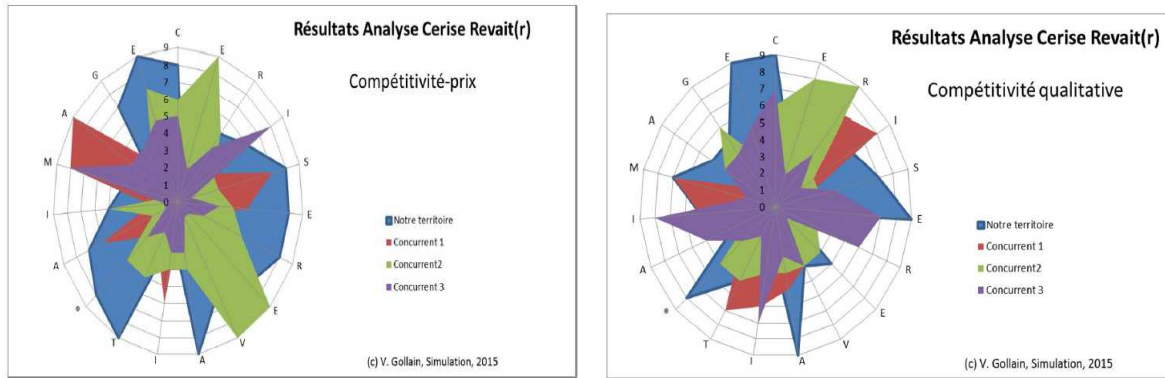
الجدول رقم (21): تقييم شامل للمعلومات حول كل قطاع أو فرع مدروس في جدول ملخص

	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	معايير أخرى
S														
W														
O														
T														
علامة تشمل التنافسية في الجودة														
علامة تشمل التنافسية في السعر														

**Source :** Vincent Gollain, Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®, op. cit., p.41

يمكن عرض تمثيل بياني للنتائج التي تم الحصول عليها فيما يخص كل مكوّن مدروس وتوضيح الوضعية التنافسية للإقليم المدروس بالكامل أو جزئيا من حيث الجودة أو السعر.

الشكل رقم (24): تمثيل بياني لنتائج تحليل "Cerise Revait"®



**Source :** Vincent Gollain, Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®, op. cit. , p.41

الفرع الثالث: أدوات المقارنة المرجعية لتشخيص جاذبية الاقليم (لوحة قيادة الجاذبية وطريقة الأرصد)

تسمح التقارير حول مختلف مؤشرات الجاذبية التي تم التعرض لها في الفصل الثاني بتوفير المعلومات التي يمكن أن توظفها السلطات والمنظمات الاقليمية على المستوى الوطني أو الجهوي في تقييم وتسيير تنافسياتها وجاذبيتها بالنسبة لمختلف العوامل التي يتم تحديدها وتدعيم مرئيتها دوليا، وتروج لها أيضا المنظمات المكلفة بترقية الاستثمارات محليا ووطنيا في مواقعها عندما تراها ايجابية. إلا أن التوظيف الجيد لنتائج هذه التقارير يتطلب تحليلها بشكل معمق بتسليط الضوء على المؤشرات الفرعية، وهو ما يسمح بالاستفادة منها في العديد من الجوانب موضوع المقارنة المرجعية بتلخيصها لأصحاب القرار في قالب خاص؛ حيث يتم عرض ملخص عن تقييم جاذبية البلد بالمقارنة مع مجموعة محدّدة من البلدان المنافسة أو الرائدة في شكل قائمة بسيطة للعوامل والمؤشرات المعتمدة بدون ترجيحها أو إدماجها في مؤشر مركب.<sup>1</sup>

الفرع الرابع: التحليل المقارن لـ "KPMG" بين البلدان والمناطق لتكاليف توطن المؤسسات:

يمثّل تحليل التكاليف معيارا أساسيا لاتخاذ قرار اختيار موقع التوطن بالنسبة للمؤسسات، خاصة إذا كانت تركز

<sup>1</sup> TABLEAU DE BORD DE L'ATTRACTIVITE DE LA FANCE, Edition 2010, [www.AFII](http://www.AFII)

على النمو ومراقبة التكاليف والتنوع وزيادة القيمة للمساهمين. فمن المهم أن تأخذ بعين الاعتبار تأثير التوسع الدولي وتكاليف النقل في استراتيجياتها العامة المرتكزة على النمو، وهو ما يستدعي تقييم التكاليف وهيكلتها مع التمييز بين مرحلة الاستثمار وتكاليف التشغيل. كما ينبغي اجراء تحليل على كل قطاع سوقي معني وفي كل مرة بالمقارنة مع المنافسين، وهو ما تقوم به مكاتب الاستشارة مثل "KPMG" باعتماد هذا النوع من الطرق بغرض تسهيل المقارنة حسب القطاعات السوقية فيما يخص توطن المؤسسات. يتم استقراء التكاليف الحالية للشركة وكذلك التغيرات الضريبية المتوقعة استنادا إلى توقعات الأعمال التي تمتد على عشر سنوات ابتداء من عام 2016.

يقدم " دليل KPMG حول التكاليف المقارنة لاختيار البلد الذي تمارس فيه الانشطة"<sup>1</sup> تحليلا معمقا لتكاليف الأعمال؛ استنادا إلى تأثير 26 عنصرا من العناصر المهمة للتكاليف المختلفة التي تتغير حسب الموقع الجغرافي بالنسبة لسبع أنواع من المؤسسات في قطاع خدمات الأعمال واثنى عشر نوعا من المؤسسات في قطاع الصناعة التحويلية، وتخص هذه الدراسة 100 مدينة من عشر دول في العالم. وتستند مقارنات التكلفة الإجمالية لكل مدينة أو بلد إلى متوسط النتائج المسجلة على مستوى القطاعين، كما تستند النتائج على مستوى كل بلد إلى تكاليف الأعمال في المدن الرئيسية المدروسة في هذا البلد، وتتم مقارنة التكاليف لجميع المواقع بالنسبة للأساس أو المرجع "الولايات المتحدة"؛ والتي تعكس متوسط تكاليف الأعمال لأكبر أربع مدن في البلاد (نيويورك، لوس انجليس، شيكاغو ودالاس فورت وورث).

وتعدّ تكاليف العمالة أهم التكاليف، حيث تتراوح حسب نفس المصدر ما بين 40% و86% من إجمالي التكاليف التي تتغير حسب الموقع الجغرافي للقطاعات المدروسة، تعكس تكاليف العمالة مجموعة واسعة من الوظائف الخاصة وهي تشمل الرواتب والأجور وتكاليف العمل القانونية (أي ضرائب المرتبطة بالمصاريف الاجتماعية)، فضلا عن جميع الاستحقاقات الأخرى التي عادة ما يقدمها أصحاب العمل.

وتختلف تكاليف النقل حسب الصناعة والمنتجات والأسواق المستهدفة، ويمكن أن تمثل ما يصل إلى 25% من التكلفة التي تتغير حسب الموقع الجغرافي للمؤسسات في قطاع التصنيع المستهدفة في الدراسة. وقد انخفضت تكاليف النقل بشكل كبير منذ عام 2014 بسبب انخفاض تكلفة النفط عالميا.

كما يصل عادة العبء الضريبي الكلي إلى 18% من التكلفة الجغرافية للشركات والمواقع التي شملتها الدراسة، وتعتبر ضريبة دخل الشركات وضريبة الأملاك المحسوبة بعد الحوافز الضريبية المطبقة عموما، الأشكال الرئيسية للضرائب المستخدمة في جميع البلدان قيد الدراسة، والضرائب هو موضوع تقرير "KPMG" بعنوان البدائل التنافسية والذي يوفر تحليلا معمقا للقضايا الضريبية الدولية.

تصدر المكسيك عام 2016 حسب نتائج التحليل المقارن لـ "KPMG" قائمة البلدان الأقل تكلفة بالنسبة للمؤسسات بميزة 22.5% مقارنة ببلد الأساس، كندا (14.6%)، هولندا (12.3%)، إيطاليا (10.7%)، أستراليا (10.6%)، فرنسا (9.5%)، المملكة المتحدة (9.1%)، ألمانيا (7.7%)، اليابان (7.3%)، الولايات المتحدة الأمريكية (الأساس). أما بالنسبة للدول الثلاث الأكثر تنافسية بمراعاة بعض عناصر التكاليف المهمة، فتشمل ما يلي:

- تكاليف اليد العاملة: المكسيك، كندا ثم إيطاليا.

<sup>1</sup> Choix concurrentiels, Guide de KPMG sur les coûts liés au choix d'un pays où exercer ses activités, Édition 2016 ; [https://www.competitivealternatives.com/reports/compalt2016\\_execsum\\_fr.pdf](https://www.competitivealternatives.com/reports/compalt2016_execsum_fr.pdf) , consulté le 5/2/2018

- تكاليف التركيب (couts d'installations): المكسيك، ألمانيا، فرنسا.
- تكاليف العقار الصناعي والبناء: المكسيك، ألمانيا، فرنسا.
- النقل: اليابان، كندا، ألمانيا.
- تكاليف الخدمات العمومية: الكهرباء (كندا، هولندا، المكسيك) والغاز (الو.م.أ، كندا، أستراليا).
- الضريبة على العقار: هولندا، المكسيك، ألمانيا.
- معدل الضريبة على دخل الشركات: الخدمات الرقمية (كندا، المملكة المتحدة، هولندا)؛ البحث والتطوير(فرنسا، هولندا، كندا)؛ خدمات الأعمال (المملكة المتحدة، كندا، هولندا)؛ التصنيع (المملكة المتحدة، كندا، هولندا).
- مع الاشارة حسب نفس المصدر إلى أن البلدان التي سجّلت أفضل تحسّن في التنافسية من حيث تكلفة الأعمال هي كندا (10.1%)، إيطاليا (8.8%)، اليابان (15.3%) وأستراليا (13.8%) خلال (2012-2016).
- تتأثر جميع نتائج الدراسة بأسعار الصرف، حيث أثّرت زيادة قيمة الدولار الأمريكي في عام 2015 بشكل كبير على بيئة الأعمال الدولية بانخفاض تكاليف التشغيل في البلدان الأخرى عند حسابها بالدولار الأمريكي.

وأخيراً، بعد القيام بالتشخيص الاقليمي في محيطه واستعراض مختلف الطرق المساعدة والتي تبرز كل هذه الجهود من طرف الفاعلين منذ اطلاق المبادرة من جهات معينة، يمكننا المرور إلى خطوة مهمة المتمثلة في **تحديد الأهداف الاستراتيجية** بدقة؛ والتي تعتبر الموجهة في الخطوات المالية لمختلف الخيارات التسويقية للإقليم، وأيضاً الخطوة المقنّعة على الانضمام لبناء المشروع الاقليمي بإعطاء لهذا الأخير **طموح أو روح** تجعل قوة الدفع نحو الأمام كبيرة. يمكن أن تكون هذه الأهداف طموحة، ولكن يجب أن تكون متناسبة مع الإمكانيات الحقيقية للإقليم وقابلة للتجسيد.

### المبحث الثالث: الخيارات الاستراتيجية واعداد المزيج التسويقي الاقليمي

تعتبر مرحلة الخيارات الاستراتيجية مهمة بالنسبة للمسوقين و صلب موضوع التسويق الاستراتيجي بشكل عام، يتم فيها تحديد التوجهات الاستراتيجية لتسويق الاقليم على أساس نتائج التشخيص والأهداف الاستراتيجية المحددة بدقة وتعكس طموح الاقليم، يكون ذلك من خلال تحديد الأجزاء السوقية ذات أولوية للاستهداف واختيار التموّج المناسب، ومن ثمّ تصميم الاستراتيجية التسويقية المناسبة. يتم التعرض في هذا المبحث لمختلف هذه النقاط.

#### المطلب الأول: تجزئة السوق الاقليمي والاستهداف

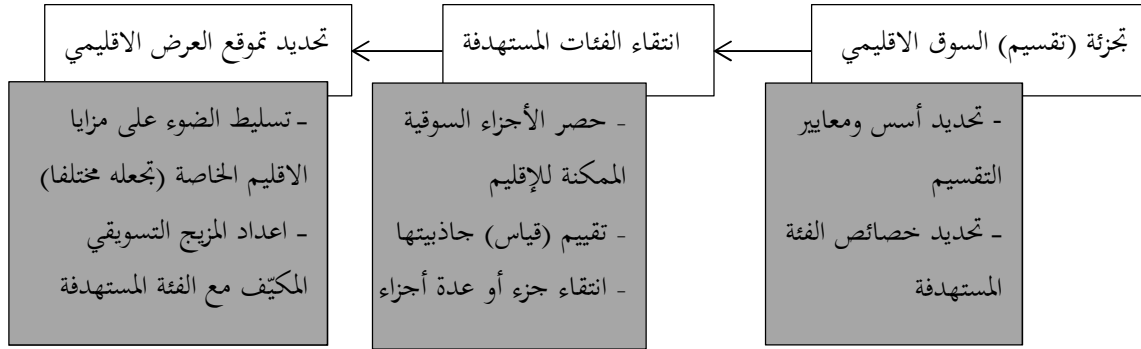
تعني التجزئة السوقية **كخطوة أولى** عملية تقسيم السوق الكلي للإقليم إلى مجموعات من الزبائن التي تعرض نفس الحاجات والميول داخليا بالاعتماد على معايير يتم تحديدها، بينما يسمح الاستهداف **كخطوة ثانية** بانتقاء الجزء أو الأجزاء السوقية التي يمكن خدمتها من طرف المسؤولين عن تسويق الاقليم، **والخطوة الثالثة** تتضمن اختيار التموّج باعتماد العناصر البارزة للإقليم التي تسمح للسكان والمنظمات بادراك وضعية الاقليم وتمييزه في المحيط التنافسي.

#### الفرع الأول: أهداف التجزئة للسوق الاقليمي

تهدف هذه الخطوات الثلاث المعتمدة لإعداد الاستراتيجية إلى تركيز الجهود على الأجزاء السوقية الواعدة أكثر بالنسبة للإقليم (عالية المردودية ولها آفاق نمو مهمة) من أجل تكييف المزيج التسويقي للعرض الاقليمي وجعله

يحقّق فعالية أكبر على أساس المعرفة المعمّقة لحاجات وتوقعات أجزاء سوقية محددة وتوافقها مع امكانيات الاقليم؛ أي أن التجزئة السوقية تستجيب لهدف البحث عن الفعالية وملائمة الاجراءات الاقليمية التي يتعيّن اتخاذها من طرف السلطات المحلية والمسوّقين في سوق معين من خلال اقتراح عرض اقليمي وخدمات أكثر تكييفاً (على المقاس) لكل فئة محددة، مع التمييز بين الفئات الأكثر ربحية التي تبرر استثمارات وجهود أكثر مقارنة بتلك ذات الربحية الضعيفة التي تتطلب مقارنة استراتيجية مختلفة.<sup>1</sup> لذلك يواجه المسوق الاقليمي حسب نفس المؤلف خيارات جدّ متعددة للتسويق وتأمين موارد الاقليم حسب امكانيات الاقليم (المادية وغير المادية) وأيضاً حاجات مختلف الفئات التي يمكن استهدافها، وتجعله بإمكانه تحديد استراتيجية تسويقية مكثّفة مع الاقليم، التي تتمحور حول بعد أو عدة أبعاد لهذا الأخير (الطبيعة والثقافة في المجال السياحي، الديناميكية التكنولوجية والاقتصادية في قطاع/ فرع معين أو عدة قطاعات، نوعية الحياة وفن الطبخ وغيرها).

### الشكل رقم(25): الخطوات الثلاث المتعلقة بالتجزئة السوقية والاستهداف وتحديد التموقع



Source : Wided Batat, op. cit., P.66

### الفرع الثاني: أسس ومعايير تجزئة السوق الاقليمي

تسمح التجزئة الجيدة على أساس معيار ملائم أو أكثر بتحليل الاختلافات الأساسية الموجودة بين الفئات المحتمل استهدافها بغرض تحسين تنافسية العرض الاقليمي باقتراح سياسة تسويقية مكثّفة بشكل أفضل مع مختلف الفئات المستهدفة، فالتجزئة للسوق الاقليمي يمكنها أن تتعلق بالأفراد أو المنظمات بالمفهوم الواسع. فإذا أخذنا مثلاً حالة المنظمات المستثمرة دولياً، نعتبرها غير متجانسة بسبب وجود اختلافات عميقة بين المشاريع فيما يخص معايير التوطن، كثافة المنافسة بين المواقع المحتملة، أثرها على الاقليم المضيف، رهان العمالة التي يمكن خلقها أو التدفقات المالية. وهو ما يجعل السلطات والمنظمات الاقليمية مضطرة لتصنيف هذه المشاريع في مجموعات متجانسة نسبياً داخلياً (ومختلفة بينها)، من أجل التمكن من التعامل الأمثل مع خصوصيات بعض هذه المجموعات أو الفئات<sup>2</sup>. نفس الشيء بالنسبة لحالة الأفراد الذين تختلف دوافعهم في اختيار الموقع الأفضل للعيش والعمل أو الزيارة كسائح باختلاف وضعيتهم السوسيو- مهنية وكذلك طموحاتهم في المستقبل في تطوير قدراتهم وخبراتهم وغير ذلك. في هذا السياق، يتضح أن التجزئة الفعالة للسوق الاقليمي يتطلب أن تستوفي نفس الشروط الضرورية الواردة في التجزئة السوقية عموماً وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Wided Batat, op. cit., p.66

<sup>2</sup> Fabrice Hatem, op. cit., p.83

<sup>3</sup> D'après Kotler and al., marketing management, Op. cit., P.263



- تحديد معايير التجزئة الملائمة (تسمح بالتمييز حقا بين الأجزاء السوقية المتحصل عليها من حيث متطلباتها وتوقعاتها)؛
  - قابليتها للقياس (بإمكان تقييم حجم الأجزاء السوقية بمعرفة عدد المؤسسات والأفراد ذوي الخصائص المتجانسة من أجل تقدير ميزانية خدمة الجزء السوقية)؛
  - مردودية هذه الأجزاء السوقية (العوائد أو الفوائد المهمة المنتظرة من هذه الفئات على الاقليم تسمح بتبرير جهود تكييف العرض الاقليمي)؛
  - امكانية الوصول إليها (القدرة على توجيه الجهود التسويقية نحو الأجزاء المختارة بمعرفة سلوكهم فيما يخص معايير اختيار مكان التوطن، حساسيتهم تجاه تكاليف الاستفادة من مختلف الموارد المادية واللامادية للإقليم وكيفية التواصل معهم عبر شبكات واقعية أو افتراضية)؛
  - قابليتها للاستغلال من خلال القدرة على اتخاذ سياسة تكييفية بالاعتماد على نتائج التجزئة (توفر الاقليم على الامكانيات والوسائل للوصول إلى استغلال هذه الأجزاء السوقية عن طريق عناصر المزيج التسويقي).
- يمكن عرض مختلف المعايير الوصفية المعتمد اعتمادها في التجزئة عموما وتجزئة السوق الاقليمي على الخصوص (نظرا لسهولة استعمالها وقياسها) بالتركيز على خصائص المنظمات الجغرافية والديمغرافية،<sup>1</sup> مع الأخذ بعين الاعتبار وجود التجزئة متعددة المعايير (Segmentation multicritères)<sup>2</sup> بالاعتماد على أكثر من معيار للتجزئة. تتمثل أهم هذه المعايير لتجزئة السوق الاقليمي حسب ما أورده "Laurent Sansoucy" المعروف بمخبرته المهنية وتقليده عدة مناصب في مجال التسويق الاقليمي كما ذكرنا سابقا في:<sup>3</sup>
- أولا- مجال النشاط:** يعتبر كمعيار أساسي للتجزئة، ونراعي فيه القطاعات والوظائف التي تختلف حاجاتها ومتطلباتها وكذلك العوامل المحيطة التي تشجع أو لا تشجع الاستثمار فيها.

### 1- توصيف القطاعات:

- القطاعات الكلية (Macro-secteurs): الصناعة، خدمات الأعمال، الخدمات عن بعد للأفراد.
- القطاعات/الفروع (Secteurs/Filières): القطاعات الفرعية عن القطاع الكلي، الأجزاء الصغيرة (niches).

### 2- توصيف الوظائف:

- التصنيع: التحويل من أجل الانتاج النهائي أو مكوّن جزئي عن طريق المناولة، التجميع أو التركيب،...
- اللوجستيك: معدات تضمن الإدارة الجيدة للتدفقات المادية والمعلومات لتحقيق الرضى فيما يخص جودة الخدمة المتوقعة وظروف السلامة مثل التخزين وتسيير المخزون، الشحن والتفريغ، النقل الثانوي /الرئيسي (بين الحدود)، برمجيات لمعالجة وتسوية الطلبات أو مختلف الملفات وكذلك تقاسم المعلومات بين مختلف المصالح للمؤسسة،...
- البحث والتطوير/ الهندسة.
- خدمات عن بعد الادارية والتجارية.
- مراكز الخدمات المشتركة (القيام بمختلف المهام التشغيلية المتكررة لعدة شركات أو مواقع أو كيانات من نفس

<sup>1</sup> M-U. Proulx et D. Tremblay, Op.cit., P.247

<sup>2</sup> Ibid, P.259

<sup>3</sup> Laurent Sansoucy , Op. cit. ,

- المجموعة مثل الأمن، النظافة، الصيانة، الدراسات السوقية والاستشارة القانونية وغيرها) ومراكز الاتصالات لخدمة الزبائن.
- المقرات الاجتماعية للمؤسسات أو المنظمات بصفة عامة.
- التسويق وخدمات ما بعد البيع.

**ثانيا- البلدان الأصلية:** يعتبر عادة كمييار ثانوي لتجزئة بعد تحديد على سبيل المثال القطاعات أو الفروع التي

نسعى لاستقطابها ونراعي فيه توصيف البلدان الأصلية للمستهدفين:

- القارة أو منطقة سوق داخل القارة التي تنتمي إليها البلدان الأصلية للمنظمات والأفراد المستهدفين: أمريكا الشمالية، أوروبا الغربية، دول أوروبا الشرقية أو الشمالية، شمال افريقيا، غرب افريقيا،...
- القرب الجغرافي.
- اللغة والثقافة الخاصة بالمناطق: الدول الناطقة بالفرنسية، الإنجليزية، الإسبانية وغيرها. كما أن الانتماء إلى دول متقاربة ثقافيا نتيجة الامتداد الجغرافي، التاريخي، تشابه المعتقدات،...
- المناطق والمدن الكبرى، العناقيد (clusters) والمناطق الصناعية.
- العلاقات الاقتصادية ( المبادلات التفضيلية مع البلد الأجنبي ووجود مستثمرين من البلد الأجنبي في الاقليم وبالمثل).
- العلاقات أو الروابط السياسية والتاريخية.
- وجود المغتربين في البلد الأجنبي.
- تواجد مكاتب وكالة تدعيم أو ترقية الاستثمارات في الخارج.

**ثالثا- أبعاد المؤسسات:**

- شركات عالمية ومؤسسات بعدد دولي.
- الشركات الرائدة وطنيا.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المؤسسات الناشئة "start-up".

**رابعا- أنواع المشاريع:**

- خلق أنشطة جديدة ( Greenfield/brownfield ).
- اقتناء أو الاستحواذ على الأنشطة القائمة (شركات تعاني صعوبات مالية، شركات في وضعية جيدة).
- التوسع أو التحديث لأنشطة استثمارية تم انشاؤها من قبل.
- الشراكة في المجال المالي، الصناعي، التكنولوجي وغيرها.

ويضيف "J-J. Foignet and al."<sup>1</sup> معايير أخرى لتجزئة المستثمرين الأجانب مفسرة أكثر لسلوكهم تجاه العرض الاقليمي "OT"، من منطلق طرحه لمسألة إعادة النظر في اعتماد نفس المعايير السابقة الذكر لتجزئة سوق المستثمرين في الاستيفاء بالشروط القانونية لتحديد نوع التحفيز التي يستفيد منها ومنح المساعدات الممكنة واعتبارها افتراضيا من محددات استراتيجية تسعير "منتج الاقليم"، لأن ذلك يؤدي إلى هدر الموارد كون المستثمرين في اقليم معين على دراية بأساليب منح المساعدات المالية ويقومون بتقديم طلب الاستفادة رغم أن ذلك لم يكن ضروريا أو حاسما لهؤلاء في قرار

<sup>1</sup> Jean-Jacques Foignet et Frédéric Carluet, Op. cit. , pp.41-44

استثمارهم؛ وهو ما يعني ضياع الموارد بالنسبة للسلطات الاقليمية وتقليص هامش مناوَرْتَم للتعامل مع الطلبات المبررة أكثر. لهذا السبب تم اقتراح اعادة النظر في معايير تحديد الأجزاء السوقية التي تستفيد من هذه المساعدات في اطار مقارنة ادارة العوائد "Yield management" على أساس معايير سلوكية تقود الفاعلين في الاقليم إلى ضرورة التخلص من بعض المستثمرين لجعل عروضهم أكثر جاذبية أمام حاملي المشاريع الأخرى الواعدة. المعيارين الأساسيين المعتمدين في هذه الحالة هما حركية الاستثمار وتوافق خصائص "منتج الاقليم" مع المزايا الأساسية التي يبحث عنها المستثمر، وتحدد من خلال معرفة هذه المزايا الحاسمة ودرجة حساسية المستثمر للسعر والتحفيزات المالية المعروضة، اضافة إلى فهم الروابط الموجودة بين مزايا الاقليم وأسعارها أو تكاليف الاستفادة منها.

### الفرع الثالث: معايير انتقاء الأجزاء السوقية ذات أولوية للاستهداف

من المهم أن نأخذ في الاعتبار ونرسخ في أذهاننا أنّ جميع الأجزاء السوقية المدروسة لا تعرض نفس العوائد أو الانعكاسات المباشرة وغير المباشرة على الاقليم، إذ يمكن أن تعرض البعض منها عوائد جدّ مهمة والبعض الآخر عوائد أقل أهمية وحتى عدم توقع الاستفادة منها على الإطلاق، علاوة على اختلاف متطلبات استغلال أو التكيف مع مختلف هذه الأجزاء وقدرة الاقليم على تقديم عروض تنافسية تجعله يتمتع بمجاذبية قوية أو العكس تجاه مختلف الفئات الممكن استهدافها. وبالتالي لا يختلف منطق الاستهداف في التسويق الاقليمي عن منطق الاستهداف في التسويق عموماً، لأن تحديد الأجزاء السوقية ذات أولوية هو الأساس الذي يمكّن الاقليم لاحقاً باكتساب تموقع جيد لعرضه،<sup>1</sup> وكذلك توحيد الفاعلين الاقليميين في الداخل والخارج حول سوق أو أسواق محددة.<sup>2</sup> ويمكن الاعتماد على ثلاث معايير أساسية لتحديد الأجزاء السوقية المستهدفة، وهي:<sup>3</sup>

**أولاً- حجم أو طاقة الجزء السوقية:** يمكن قياس ذلك عن طريق معايير مثل كثافة أو عدد المشاريع التي يمكن استقطابها، خلق العمالة مع امكانية التمييز حسب الكفاءة، مبالغ الاستثمارات مع مراعاة أيضا آفاق النمو أو التطور لهذا الجزء السوقية المدروس وهو ما يعكس مردودية الجزء السوقية المستهدف. لكن يجب أن ترتبط هذه المعايير بالأهداف التي تبحث عنها السلطات الاقليمية ووكالات ترقية الاستثمار، وبالتالي يمكن للإقليم الذي يبحث عن جلب أنشطة ذات قيمة مضافة عالية أن لا يسجّل إلا المشاريع والعمالة التي تتوافق مع هذا المعيار.\*

**ثانياً- الوصول إلى السوق:** يتعلق هذا المعيار بتقييم الحصة السوقية المحتملة التي يمكن أن يحققها الاقليم في هذا الجزء السوقية وهي مرتبطة بمجاذبية الاقليم لهذا النوع من المشاريع؛ بمعنى التوافق بين خصائص العرض الاقليمي ومعايير التوطن المفضلة من طرف المؤسسات، وبالتالي يفترض ذلك التحليل والمعرفة المعمقة في آن واحد لهذه المعايير وكذلك طبيعة الخدمات والموارد المعروضة من حيث الكمية والجودة والسعر من طرف الاقليم ومنافسيه (تنافسية العرض الاقليمي في استقطاب المشاريع الاستثمارية)؛ بمعنى أن معيار القدرة على الوصول إلى السوق مرادف لتنافسية العرض الاقليمي في جلب هذه المشاريع.

<sup>1</sup> Vincent GOLLAIN, Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®, Op. cit., P.44

<sup>2</sup> Wided Batat, Op. cit., p.65

<sup>3</sup> F. Hatem, Hatem, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques, op. cit., p. 85

\* تقوم مثلاً الوكالة الايرلندية "IDA" بتسجيل كأولوية فقط خلق مناصب العمل التي تؤدي إلى دفع أجور أعلى من 37000 €.

ثالثاً- تأثير المشروع على الاقليم: يتعلق الأمر بتحديد إن كانت خصائص المشروع وآثاره المحتملة تتوافق مع أهداف التنمية الاقليمية؛ وهو ما يؤدي من جهة إلى تجاهل المشاريع التي تعتبر غير مرغوبة (مثل المشاريع الملوثة أو التي تمثل خطورة)، ويسمح من جهة أخرى بتحديد أنواع المشاريع الواعدة أكثر كأولوية مثل المشاريع ذات القيمة المضافة العالية أو التي تعرض امكانيات كبيرة للإبداع والتصدير بدل استنزاف العملة الصعبة (مثل التجميع بنظام "SKD" أو "CKD" مع ضعف أو انعدام الاندماج المحلي).

إن تحديد أنواع المشاريع الواعدة أكثر هو الذي يتطلب تصنيف المشاريع (سواء تعلق الأمر بمبادئ الأنشطة أو الوظائف) حسب الديناميكيات القطاعية محلياً ووطنياً وعالمياً، القطاع المتميز في الاقليم (أهميته في الاقتصاد الاقليمي ووزنه في الفضاء الجغرافي الأوسع كمرجع بهدف تعزيزه)، قطاع المستقبل الذي ليس موجود بعد بقوة ولكن ترغب السلطات الاقليمية والفاعلين أن يراهنوا عليه مستقبلاً في السياسة الاقتصادية، إعادة تخصيص الموارد بغرض استغلالها بشكل أمثل من خلال تحديد القطاعات القائمة التي ينبغي الحفاظ عليها والقطاعات الجديدة بهدف التنوع الاقتصادي.<sup>1</sup>

كما يجب حسب نفس المؤلف ترتيب البلدان الأصلية حسب معايير مثل وزنها في تدفقات الاستثمارات دولياً في اطار ديناميكيات "القطاع-الوظيفة" عالمياً، الروابط الاقتصادية مع مختلف الدول مثل العلاقات التفضيلية في المبادلات التجارية مع بلد معين أو منطقة سوق، وجود مستثمرين للبلد الأجنبي في الاقليم وبالمثل فيما يخص وجود المغتربين فيه، القرب الجغرافي واللغوي والثقافي). فعلى سبيل المثال السويدي، قامت وكالة "ISA" بتحديد القطاعات المستهدفة والمناطق ذات أولوية وكذلك البلدان المستهدفة كالاتي:<sup>2</sup>

- الصحة: حدّدت أربع مناطق سويدية، وتمثلت البلدان المحددة للاستهداف في الو.م.أ، اليابان، تايوان، المملكة المتحدة، ألمانيا وفرنسا.

- السويد كمركز عبور (Hub Sweden): حدّدت 20 منطقة سويدية كأولوية لتطوير مختلف الخدمات، وتمثلت البلدان المعنية بالاستهداف بالولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا).

- فرع الخشب: تم تحديد 12 منطقة سويدية كأولوية، وتمثلت البلدان المستهدفة في ألمانيا، الدول الاسكندنافية واليابان.

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الهاتفية: حدّدت خمس مناطق سويدية والبلدان المعنية بالاستهداف هي اليابان، أوروبا والاتحاد الأوروبي.

#### الفرع الرابع: كيفية تقييم وترتيب الأجزاء السوقية ذات أولوية للاستهداف

أولاً- يمكن التوصل إلى تقييم وترتيب مختلف الأجزاء السوقية حسب نفس المؤلف (F. Hatem, 2007) بمراجعة التقييمات الجزئية التي نوضحها بمثال افتراضي كالاتي:

<sup>1</sup> Laurent Sansoucy , Op. cit. ,

<sup>2</sup> F. Hatem, Hatem, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques, Op. cit., P.89

الجدول رقم (22): مثال افتراضي عن تقييم وترتيب مختلف الأجزاء

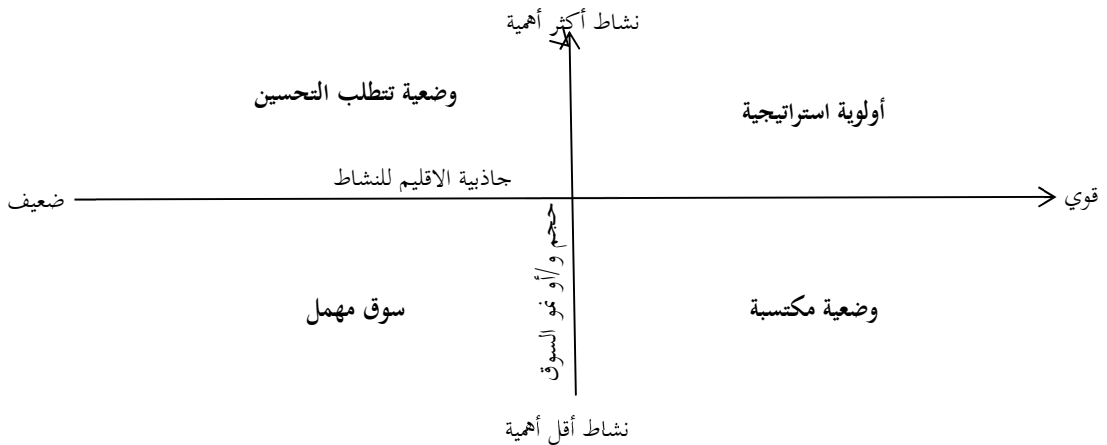
معايير التقييم الأجزاء السوقية	طاقة الجزء السوقي (1)	أثره على الاقليم (2)	العوائد على الاقليم (3)	جاذبية الاقليم (4)	النقطة الاجمالية (5)
			(2)+(1) = (3)		(4)+(3) = (5)
P1	5	5	10	5	15
P2	4	3	7	5	12
P3	3	1	4	2	6
P4	1	2	4	2	6

Source: D'après F. Hatem, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques, Op.cit., P.86

يظهر من المثال السابق أن P1 و P2 هما الأكثر أولوية للاستهداف مقارنة ب P3 و P4، ويمكن عرض هذه المعطيات في تمثيل بياني ببعدين هما: حجم وديناميكيات السوق على محور الترتيب، جاذبية الاقليم لهذا النوع من المشروع على محور الفواصل، وهو ما يسمح حسب نفس المرجع بتحديد أفضل لخصائص كل جزء سوقي وتمييز بين أربع وضعيات نوضحها في الشكل أدناه:

- أجزاء سوقية ذات أولوية استراتيجية: تقع في مربع النجوم "Vedettes"، حيث يتميز السوق بالحجم الكبير والديناميكية، اضافة إلى أن الاقليم يتمتع بجاذبية قوية.
- أجزاء سوقية في وضعية محيرة "Dilemmes": تتميز بحجم كبير و/أو معدل نمو كبير، ولكن تبقى جاذبية الاقليم غير كافية؛ بمعنى عرض اقليمي لا يزال غير تنافسي ويطرح التساؤل عن الجهود الممكنة لتحسين جاذبيته لهذه الفئة المستهدفة.
- أجزاء سوقية "Vaches à lait": تتميز بديناميكية ضعيفة، ولكن بالنسبة للوضعية التنافسية للإقليم في جذب المشاريع جيدة وتحقق إيرادات جيدة لهذا الأخير.
- وأخيرا أجزاء سوقية مهملة "Poids mort": على أساس أنها تعتبر في آن واحد أقل ديناميكية وأيضاً وضعية جاذبية ضعيفة للإقليم.

الشكل رقم (26): وضعية الأجزاء السوقية على مصفوفة ببعدين



Source: F. Hatem, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques, op. cit., P. 87

ثانياً- كما يمكن تقييم وتحديد الأجزاء السوقية ذات أولوية للاستهداف باستخدام طريقة "Cerise Revait®" المذكورة سابقاً، وتعتبر من أهم استعمالات الطريقة كونها تسمح بتحليل وتشخيص العرض الاقليمي وتحديد القطاعات أو الفروع أو الوظائف الأكثر استراتيجية من المنظور التسويقي بالاعتماد على مزاياها المقارنة التي يتم تحديدها على مستوى كل

مكوّن من المكونات المحدّدة سابقا، ولتسهيل انتقاء الأجزاء السوقية التي ستدرس حسب المؤلف "Vincent Gollain"، نبقي الأجزاء السوقية التي أقحمت من قبل في القائمة وتمت ترقيتها، ونضيف لها الأجزاء السوقية الجديدة التي تمّ الفاعلين المجنّدين أو المقترحة من قبل الفريق المنسق أو مكتب الاستشارة. وربط نفس المؤلف كإضافة في طبعته الأخيرة كل جزء سوقي مختار للدراسة بدورة حياته وامكانية تطوره في الاقليم مستقبلا من خلال الجهود التسويقية المرتقبة (وطبعا ذلك يترجم انعكاساته الاقتصادية)، حيث يبدأ المؤلف بتحليل القدرات الاقتصادية للإقليم في الأجزاء السوقية المختارة، وسهولة انتقاء المسوّق الاقليمي للأجزاء السوقية الأكثر أولوية يكون بتقاطع مستوى التطور الحالي للجزء السوقي في الاقليم وامكانية تطوره في المستقبل مع ثلاثة مستويات للتقييم، وتُعرض وضعية هذه الأخيرة في شكل مصفوفة بـ9 خانات.<sup>1</sup>

الجدول رقم (23): تحديد وضعيات مختلف الأجزاء أو القطاعات السوقية الرئيسية المختارة في الجدول

امكانية التطوير مستوى التنمية في الاقليم	ضعيفة	متوسطة	قوية
عالية	قطاعات ناشجة، أو في حالة التدهور	قطاعات ناشجة مع امكانية تطوير محدودة	قطاعات متطورة وامكانية عالية للتطوير (واعدة)
متوسطة	قطاعات في مرحلة التطور	قطاعات ذات نمو بطيء ومنتظم	قطاعات في مرحلة التطور وواعدة (امكانية تطويره عالية)
ضعيفة	قطاعات ذات تنافسية ضعيفة بالنسبة للإقليم	قطاعات بقدرات مؤكدة، ولكن مع امكانية تطوير محدودة	قطاعات ناشجة بإمكانية تطوير مؤكدة

Source : Vincent Gollain, Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®, Op. cit., P. 44

أما بالنسبة للجانب الآخر التحليلي فهو متعلق بجاذبية العرض الاقليمي بالنسبة لجزء سوقي معين (سواء كان متعلقا بفرع اقتصادي محدّد أو وظيفة خاصة من وظائف المؤسسة)، عن طريق تقييم تنافسية العرض الاقليمي من حيث الجودة والسعر أيضا (كبعد تم اضافته في الطبعة الأخيرة للمؤلف). حيث اقترح طريقة التقييم المباشر التي تتصف بالبساطة وسهولة التطبيق باعتبار جميع المكونات التي تعتمد في الدراسة بنفس الأهمية؛ وطريقة التقييم المرحّح لمختلف المكونات المعنية بالدراسة في تحليل وتقييم جاذبية الاقليم بالنسبة لكل جزء سوقي مدروس، والتي تتّصف بتعقّد تطبيقها ميدانيا واستغراقها وقتا أطول بسبب مراعاتها للاختلاف في الأهمية التي تمنح من طرف المنظمات لمختلف عوامل التوطن، وهو ما يستدعي ترجيح مختلف مكونات الطريقة حسب مختلف الأجزاء السوقية المختارة.<sup>2</sup>

نختار في هذا البحث عرض الطريقة الثانية الأكثر الماماً، حيث يتم تنقيط أهمية المعيار على سلم يتراوح ما بين 1 و5 (1: يمثل أهمية ضعيفة، 5: يمثل أهمية قصوى)، ويترجم تقييم الوضعية التنافسية للعرض الاقليمي من حيث الجودة إلى

<sup>1</sup> Vincent Gollain, Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®, op. cit., pp.43-44

<sup>2</sup> Ibid, p.48

سلم تنقيط يتراوح ما بين 1 و 4 (1: يمثل جاذبية ضعيفة، 4: يمثل جاذبية قصوى)، وبعد ذلك يمكن حساب العلامة النهائية الخاصة بجاذبية العرض الاقليمي بالنسبة لكل مكوّن بضرب المعامل في العلامة المتحصل عليها فيما يخص تنافسية وجاذبية العرض الاقليمي. وأخيرا يمكن الحصول على العلامة الاجمالية للجزء السوقي مقارنة بالأجزاء السوقية الأخرى كمجموع العلامات النهائية المتحصل عليها في جميع مكونات الطريقة المدروسة وفقا للصيغة الآتية:

$$C = \begin{matrix} c_1 & + & c_2 & + & \dots & + & c_{13} & + & \dots & + & c_{19} \\ \downarrow & & \downarrow & & & & \downarrow & & & & \downarrow \\ a_1 b_1 & & a_2 b_2 & & & & a_{13} b_{13} & & & & a_{19} b_{19} \end{matrix}$$

الجدول رقم(24): ملخص عن تحليل تنافسية العرض الإقليمي من حيث الجودة

الأجزاء السوقية	C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®	معايير أخرى مكتملة	تلخيص مزايا العرض الاقليمي
الجزء السوقي 1															-
أهمية المعيار "a" (Min :1; Max :5)	a <sub>1</sub>														المجموع يتراوح ما بين 1 و 95
تنافسية العرض النوعي "b" (Min :1; Max :4)	b <sub>1</sub>														التنافسية الاجمالية بدون ترجيح (العلامة تتراوح ما بين 1 و 76)
العلامة النهائية	c <sub>1</sub> = a <sub>1</sub> b <sub>1</sub>														النقطة الاجمالية للجزء السوقي بعد الترجيح (العلامة تتراوح ما بين (1-380)
الأجزاء السوقية (...)															النقطة الاجمالية
الجزء السوقي n															
أهمية المعيار (Min :1; Max :5)															
تنافسية العرض النوعي (Min :1; Max :4)															التنافسية الاجمالية بدون ترجيح
العلامة النهائية															النقطة الاجمالية

Source : Vincent Gollain, Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®, op. cit., P.49

N.B : compétitivité globale = [Min : 1 ; Max : 4+4+...+4=76]

في حالة دراسة جميع المكونات والعلامة القصوى هي 4 ← إذا أخذنا مكوّن واحد بمعامل ترجيح 1

La note finale de l'offre territoriale = [Min : 1\*1=1 ; Max : 5\*4+5\*4+...+5\*4=380] pour un segment

في حالة دراسة جميع المكونات والمعامل الأقصى هو 5 ← في حالة دراسة مكوّن واحد بأدنى معامل

بنفس الطريقة، يتم اعداد الجدول الملخص لتقييم التنافسية السعريّة للعرض الاقليمي الخاص بمختلف الأجزاء السوقية المختارة للدراسة، ثم نقارن نتائج الجدولين لتقييم تنافسية الاقليم لكل جزء من الأجزاء السوقية المدروسة بشكل شامل من حيث الجودة والسعر وترتيبها حسب الأولوية، ويتم عرضها في مصفوفة ببعدين (التنافسية في الجودة/ التنافسية في السعر) وثلاث مستويات للتقييم (ضعيف/ متوسط/ قوي) ونتحصل على 9 خانات تدلنا على وضعيات تنافسية مختلفة للإقليم بالنسبة لمختلف الأجزاء السوقية المدروسة، يمكن تصنيفها في خمس وهي:

- الوضعية (A): تمثل الوضع التنافسي المثالي للأقاليم في الأجزاء السوقية المعنية؛ لأنه يجمع في آن واحد بين أفضل تنافسية من حيث الجودة والسعر.
- الوضعية (B): تحتل الأقاليم مكانة تنافسية أقل قليلا من سابقتها بسبب ضعف طفيف في تنافسياتها السعرية أو الجودة، وتوجد وضعيتين محتملتين وفقا للسعر أو الجودة.
- الوضعية (C): تستمد المنطقة قدرتها التنافسية من العرض المتميز في السعر أو الجودة أو العلاقة السعر/الجودة.
- الوضعية (D): تحتل فيها الأقاليم وضعية تنافسية ضعيفة نوعا ما مع القليل جدا من المزايا النسبية.
- الوضعية (E): ليس لدى الإقليم أي ميزة نسبية، وهو ما يستدعي إعادة التحليل من الصفر للعثور على أجزاء سوق أخرى للاستكشاف والاستغلال.

### المطلب الثاني: التوقع الاقليمي والاستراتيجيات الممكنة للتسويق الاقليمي

تعتبر من أهم الخطوات في اعداد الاستراتيجية التسويقية بعد تحديد الأجزاء السوقية ذات أولوية للاستهداف، لأن التوقع سيكون المحور أو الأساس الذي يضمن انسجام جميع القرارات التسويقية التي تتخذ بعدها، وهو ما يتم توضيحه فيما يلي:

#### الفرع الأول: مفهوم التوقع وأهميته

لا يمكن لمختلف العروض الخاصة بالمنتجات أو الخدمات أو العلامات أن تفرض نفسها في السوق الذي يتميز بمزاحمة العروض الأخرى المشابهة، وهو ما يستدعي تحديد التوقع بالاعتماد على محور أو محاور مميّزة، وبالتالي يتضمن توقع العرض "القدرة على جعل المنتج مرتبطا بفكرة محدّدة وثمّن في أذهان المستهلكين"<sup>1</sup>، كما يعني أيضا التوقع حسب نفس المؤلف "تصميم عرض وصورة له بهدف اعطاء مكانة محددة وخاصة في أذهان الزبائن المستهلكين". حيث أن الفشل في اختيار التوقع المناسب لن يؤدي إلى تحقيق التوقع من العلامة أو المنتج في السوق، بينما النجاح في اختيار التوقع يمثّل أساس التمييز وأساس انسجام المزيج التسويقي ككل بمراعاة التوافق بين هوية العلامة والأسباب أو المنافع التي تجعله متميّزا، لذلك فمن الضروري على كل عضو في المؤسسة أن يدرك تموقع العلامة ليتم مراعاته في مختلف قراراته وتصرفاته.<sup>2</sup>

نفس الأهمية التي تمنحها المؤسسات للتوقع نجدها لدى الأقاليم في اطار اشتراكهما في عامل اشتداد المنافسة بين مختلف العروض التي تقدّم للفئات المستهدفة وتعدّد خيارات هذه الأخيرة، حيث تشير على العموم جميع البحوث حول التسويق الاقليمي إلى أهميته في السعي لإبراز مرئيته وتموقعه في السوق أو الأسواق المستهدفة على مختلف المستويات وطنيا ودوليا؛ وهو ما يعني اقتراح قيمة للزبائن المحتملين تبرّر بشكل صريح لماذا يُقدّموا على اختيارهم لإقليم معين كوجهة للعمل أو الاستثمار وانعكاس ذلك على الجاذبية والتنمية الاقليمية. كما يتفق جميع المؤلفين في التسويق العام والتسويق الاقليمي أن التوقع يتضمن بعدين أساسيين ومتكاملين في مفهومه وهما:

<sup>1</sup> Philip Kotler and all., marketing management, op. cit. , p.313

<sup>2</sup> Ibid, P.314



- **التعريف بالإقليم أو تحديد هويته (Identification):** بمعنى تحديد الفئة أو الصنف الذي ينتمي إليه الإقليم كإطار مرجعي (son univers de référence) مثل مدينة لندن التي تُعرف أنها من المدن العالمية، وكذلك نيويورك وديي مؤخرًا بفضل المشاريع الحضرية الكبرى والأيقونية، بروكسل كأكبر المدن الأوروبية وكذلك جنيف.

- **تمييزه عن الأقاليم المنافسة (Différenciation):** يتضمن هذا البعد الميزة أو المزايا البارزة للعرض الإقليمي والتي يمكن التركيز عليها لتحقيق التميّز مقارنة بعروض المنافسين الآخرين؛ فعلى سبيل المثال، تتميّز لندن عن المدن الأخرى بالتوجه القوي لتشجيع الأعمال ودورها كمكان مالي مهم عالمياً؛ تمييز بروكسل أساساً بأنها مكان الهيئات الأوروبية؛ تمييز جنيف بأنها مكان اللقاءات الدولية؛ واستطاعت دبي أن تبرز تموقعها بنجاح كمدينة سياحية ومركز مال وأعمال عالمياً.

### الفرع الثاني: التموقع الاقليمي "العنصر الموحد للاستراتيجية الاقليمية"

ينبغي على التموقع أن يلخّص في جملة أو عبارة وحتى كلمة تدل على المكانة التي يرغب المنتخبين والمسؤولين عن التسويق الاقليمي اعطائها للإقليم في أذهان المستهدفين (ويشير البعض هنا إلى بناء وعود تجاه المستهدفين سواء المقيمين أو غير المقيمين)\*، ويلعب دور الأساس أو المرجع في الاستراتيجية الاقليمية.<sup>1</sup> بعبارة أخرى، بمجرد أن يتم اعداد عنصر من عناصر المزيج التسويقي كمرحلة نهائية، فإن السؤال الأول الذي سي طرح يكون حول ملائمة التموقع المحدد من قبل (هل هذا العنصر منسجم مع الوضعية أو المكانة المرغوب منحها للإقليم من طرف المسؤولين عن تسويقه). وبالتالي فإن تحديد التموقع بالنسبة للإقليم يعتبر **حجر الزاوية (أو مفتاح حقيقي) لإعداد المزيج التسويقي الاقليمي**،<sup>2</sup> كون أن هذه المرحلة تسمح بتحديد المكانة المراد منحها بشكل واضح ومحدد للإقليم في أذهان المستهدفين ويعكس (نقصد التموقع) الرؤية الاستراتيجية للإقليم.<sup>3</sup>

لذلك فإنه من المهم أن يكون التموقع معروفاً ويتقاسمه المسؤولون المكلفون بإعداد استراتيجية التسويق الاقليمي، وكذلك الجهات التي يتم تجنيدها للنجاح في تنفيذها والمواطنون أيضاً حتى وإن لم يظهر مصاحباً لرمز علامة الاقليم، من أجل التوحد والعمل في نفس الاتجاه من طرف الجميع واحترام الوعود التي يتم اطلاقها على المدى المتوسط والبعيد لخلق أو الحفاظ على الانطباع والصورة الايجابية عن الاقليم أمام زبائنه، وتسجيل تجارب ايجابية لهؤلاء خلال حضورهم الفعلي في الاقليم وبالتالي امكانية تطوير العلاقة مستقبلاً أو اعادة التجربة واثراء رأس المال الاقليمي بدل أن تتناقض سلوكياتهم وانحرافها عن التموقع المرغوب والمخطط له.

### الفرع الثالث: أنواع التموقع الذي يمكن اعتماده من طرف الأقاليم

من الضروري التأكيد أن التموقع الاقليمي يبرّر بأنه ينبغي تحديده وتمييزه إذا كان لديه مشروع الدخول في منافسة مع أقاليم أخرى يمكن اختيارها كبديل له في ميدان محدد أو بشكل عام، وقد قاما "Proulx" و "Tremblay"<sup>4</sup> بتحديد

\* **France:** where the smart money goes; **Paris Region:** Your business is CAPITAL ; **Strasbourg:** Capitale européenne; **London:** A world in one city; **Dubai:** The Gateway to unlimited opportunities ; **Tianjin:** votre premier pas en Chine ; **Hong-Kong:** La bulle occidentale en Chine ; etc.

<sup>1</sup> Camille Chamard, Op. cit. , P.103

<sup>2</sup> Wided Batat, Op. cit., P.73

<sup>3</sup> Camille Chamard, Op. cit. , P.103

<sup>4</sup> M-U. Proulx et D. Tremblay, op.cit., pp.251-252

ثلاثة أنواع من التوقع الممكن اعتمادها من طرف الأقاليم (من حيث الموضوع) في اطار بحثهما المنشور عام 2006 المتضمن مقارنة استراتيجيات التسويق الاقليمي لعينة من 15 مدينة صغيرة ومتوسطة الحجم من مختلف المناطق (أمريكا الشمالية، أمريكا الجنوبية، أوروبا وآسيا) وهي:

**أولاً- تحديد التوقع على أساس الحجج الاقتصادية:** تحاول الأقاليم التي توظف هذا النوع من التوقع أن تُعرف وتُدرَك على أنها مناطق تُعرض مزايا نقدية مهمة سواء من حيث تكاليف التشغيل أو المردودية، أقاليم أخرى تعتمد على تقديم التحفيزات المالية بشكل عام أو انتقائي (القروض والاعانات والمزايا الضريبية) في توقعها كمناطق جذابة، ويقوم البعض الآخر بعرض النجاحات المحققة في إقليمهم لإقناع المستثمرين بأنه سيكون مربحاً لهم القيام بالأعمال في منطقتهم. فنشير في هذا السياق مثلاً إلى ذكر المؤسسات التي تدرج ضمن 500 الأولى عالمياً من حيث القيمة ونعرض بالموازاة منتجاتها المصممة والمسوقة بدعم الهياكل الموضوعية في الاقليم الذي نسوّقه، كما نعرض أيضاً احصائيات حول نمو المؤسسات التي تنشط في هذا الاقليم.

**ثانياً- تحديد التوقع على أساس الحجج الجغرافية:** يستخدم على الخصوص هذا النوع من الحجج لإبراز العناصر التي ينفرد بها الاقليم والمرتبطة بموقعه الجغرافي بالنسبة إلى المنطقة الموسعة أو العالم ككل، تسمح هذه الخصوصيات المرتبطة بموقع الاقليم بمنحه توقع معين باستعمال مختلف الحجج:

**1- مفهوم العاصمة أو المركز:** معظم الأقاليم المدروسة تُعرّف نفسها أنها عاصمة أو قلب المنطقة المحيطة بها في نشاط معين أو أنها تقع في مركز سوق ذات أهمية، وهو ما نعتبره استراتيجياً بالنسبة للمنظمات التي تبحث عن التغطية الواسعة هناك؛ حيث يتم اختيار توقع الدور المحوري الذي يشغله الإقليم في محيطه مثل "ستراسبورغ كعاصمة أوربية" و"كازا بلانكا تُلقب بالعاصمة الاقتصادية في المغرب، وكذلك المغرب بوابة للاتحاد الأوروبي (بالنسبة للمستثمرين الأمريكيين والآسيويين) وفي نفس الوقت بوابة إلى افريقيا بالنسبة للمستثمرين الأوربيين على الخصوص. هذا ما يسمح بين الحين والآخر بالحصول على بعض المشاريع الحكومية المهمة فيما يخص البنى التحتية (الادارة، الصحة، التكوين، الطرقات وغيرها) وبالتالي القدرة على تأكيد الديناميكية والدور المحوري الذي يلعبه الاقليم في المنطقة.

**2- خصوصيات الاقليم:** يمكن اختيار التوقع على أساس الخصائص الجغرافية التي تتمتع أو تنفرد بها المنطقة وتمنحها مزايا عن المنافسين في قطاعات سوقية محددة؛ فعلى سبيل المثال عن المناطق أو البلدان الأكثر منافسة في مجال الطاقة الشمسية، فهي تتعلق بتلك التي تقع في الحزام الشمسي والجزائر من بينها، ونفس الشيء بالنسبة للموارد المعدنية خاصة منها النادرة وباهظة الثمن وغير مسعرة في البورصة التي تدخل في مختلف الصناعات التقليدية والتكنولوجيات الحديثة في مختلف المجالات وتتجاوز قيمتها آلاف الدولارات في شكلها الخام (فما بالك بعد الاستثمار لمعالجتها وعرضها ضمن المنتجات التامة الصنع بمئات المليارات من الدولارات)، دون تجاهل المناخ الذي يمكن أن يجعل بعض المناطق منافسة عن جدارة في المجال السياحي والزراعي).

**3- التحالف أو الشراكة بين المدن:** نحاول رفع قيمة الاقليم بالتوجه نحو التحالف والشراكة مع الأقاليم الأخرى لنجعلها تتمتع بمزايا أكثر من خلال الجمع بين مختلف المزايا التي تتمتع بها مختلف الأقاليم المجاورة ومراعاة تكامل هذه المزايا، تهدف استراتيجية التحالف أو الشراكة إلى زيادة جاذبية المنطقة ككل وبروزها أكثر مقارنة بالمناطق المنافسة الأخرى التي تمثل لها تهديد. وطبعاً هذا الخيار أفضل بدل جعلها تتنافس منفردة وبقوى مشتتة كما كان ذلك سائداً في السابق.

ثالثا- التموقع على أساس الموارد البشرية والبنى التحتية: تسعى أقاليم أخرى أن تتموقع على أساس أنها الرائدة في الديناميكية والابداع، ومن أجل اثباتها أنها تمتلك مزايا لتطوير القطاعات المتميزة فإنها تسعى للتأكيد عن جودة عماليتها، هيئات التكوين والتجهيزات المتخصصة، وتبقى جودة مراكز البحث الحكومية أهم الحجج التي تستخدمها أو توظفها الأقاليم لإعطاء مصداقية أكثر للأقطاب التنافسية أو العناقيد.

ومن زاوية أخرى، يمكن التعرض لأنواع التموقع من حيث نهج اعداده على مختلف المستويات، حيث يمكن الاعتماد على تموقع عام أو موحد للإقليم (positionnement global)؛ الذي يشير إلى الرسالة العامة المراد تمريرها لجميع الجماهير المستهدفة من طرف الاقليم، يهدف هذا الاجراء للتواصل بمجموعة من القوى أو المزايا العامة الموجهة لجميع القطاعات رغبة منهم في طرح فكرة أنهم يقدمون كل شيء لجميع الصناعات وترجم هذه الرسالة بشعار ملخص للتموقع العام للإقليم (London: A world in one city). ويمكن الاهتمام بالتموقع المتعدد حسب الأجزاء السوقية المستهدفة (positionnement marché par marché)؛ الذي يتعلق بتحديد المحور الاستراتيجي الرئيسي الخاص بكل جزء سوقي مختار والبحث عن الريادة والابتكار بالاعتماد على منطق التمايز على أساس جودة العرض الاقليمي (مزايا مقارنة متعلقة بجودة عوامل الجاذبية) أو الهيمنة على التكاليف (مزايا مقارنة متعلقة بتكلفة عوامل الجاذبية)<sup>1</sup>.

وقد أثبتت الدراسة المذكورة سابقا للباحثين "Proulx" و "Tremblay" أن بعض الأقاليم تتمتع بتموقع دقيق ويُعترف بنقاط قوتها وخبرتها في القطاعات التي تتميز فيها، حيث اهتمت بمسألة التموقع منذ سنوات واكتسبت القطاعات التي ركزت عليها الشهرة بتواجد مؤسسات ناجحة وتطور المنتجات القابلة للتسويق. كما تختار مدن أخرى التموقع العام بدل أن تعتمد على صورة الرائد أو المبتكر في أجزاء سوقية دقيقة، ويعتمد خصوصا هذا النوع من التموقع في حالة غياب الرؤية الواضحة وكذلك بالنسبة للأقاليم التي تتبنى استراتيجية غير متميزة؛ والتي يتم اختيارها من أجل التموقع عالميا أو على مستوى منطقة سوق، ومعظم الأقاليم تقوم بتحديد تموقع دقيق بالنسبة للقطاعات ذات القيمة العالية وتقدم عروض شاملة للصناعات التقليدية. كما سجلت الدراسة العديد من المناطق في مرحلة اعادة التموقع، وهي تحاول عموما اطلاق قطاعات جديدة للتميز والتي لم تتمتع بعد بالشهرة ولا قصص النجاح<sup>2</sup>.

#### الفرع الرابع: خصائص التموقع الجيد

يتفق مختلف المؤلفين حول موضوع التسويق عموما أن معايير اختيار التموقع الناجح متمحورة في ثلاث خصائص تُلخص بما يعرف بالمثلث الذهبي للتموقع، تتمثل رؤوسه في مفهوم الملائمة؛ الذي يسمح بتحقيق الجاذبية، مفهوم المصدقية؛ الذي يؤدي إلى بناء الثقة ومفهوم الأصالة؛ الذي يسمح بتحقيق التميز عن المنافسين باعتماد مدخل مختلف للمنافسة، تراعى نفس هذه الخصائص فيما يخص اختيار التموقع الاقليمي الناجح ويشار إليها في مختلف المراجع حول التسويق الاقليمي وتضاف إليها معايير أخرى يتم عرضها كما يلي:

- البساطة والوضوح: من أجل ادراكها وتذكيرها، لأن دوره يكمن في تسهيل تحديده ومعرفته في المحيط المرجعي.
- الجاذبية: يجب أن تُثمن الخصائص البارزة التي يتم اختيارها من طرف المستهدفين المحتملين؛ بمعنى تتوافق وتتلاءم مع

<sup>1</sup> Vincent GOLLAIN, Réussir son marketing en 9 étapes, op.cit. , pp.39-40

<sup>2</sup> M-U. Proulx et D. Tremblay, op.cit., pp.250-251

ما يبحث عنه هؤلاء للتمكن من تحقيق أهداف التسويق الاقليمي من خلال القدرة على استقطاب الجماهير المحددة من طرف الاقليم مسبقا وأيضا زيادة استقطاب الموارد.

- **المصادقية:** باعتبار التموّج يترجم طموح الاقليم، فلا ينبغي المبالغة في بناء الوعود غير قابلة للتجسيد أو سوء التقدير لهذه الوعود بالمبالغة في النظر للإقليم من زاوية الضعف، حيث أن المطلوب هو الواقعية في بناء هذه الوعود؛ التي يمكن للإقليم تجسيدها بشكل ملموس بتظافر الجهود والارادة القوية لدى المسؤولين والفاعلين الآخرين، وهو ما يزيد من ثقة المستهدفين بدل الخيبة التي يمكن أن تنتج عن عدم الجدّية في تجسيد الوعود واقعا.
- **التمايز أو الاختلاف:** وهناك من المراجع التي تستعمل مصطلح الأصالة "l'originité"؛ بمعنى أن يتم اقتراح خاصية متميزة كسبب يبرّر اختياره من بين العديد من الأقاليم المتنافسة.
- **قابل لتحقيق النمو والتطور:** يسمح للإقليم بتحسين تنافسيته مقارنة بالمنافسين وأيضا مقارنة بالوضعية المنطلق منها.
- **الديمومة:** يجب أن يتوافق التموّج الاقليمي المختار مع الرؤية البعيدة المدى للإقليم، لأن بعض التعديلات التي تطرأ في العرض الاقليمي تماشيا مع التموّج المختار تتطلب فترات طويلة لتجسيدها، وهو ما يجعل التغيير المتكرر للتموّج غير ممكن وبالتالي أهمية اختياره من البداية بشكل جيد. إلا أنه يمكن ادراك أصحاب القرار أهمية إعادة النظر في تمّوج اقليمهم إذا لزم الأمر ذلك.

#### الفرع الخامس: الاستراتيجيات الممكنة للتسويق الاقليمي

- يمكن للمسؤولين الاقليميين الاختيار بين أربع استراتيجيات ممكنة للاستهداف من أجل التغطية الكلية أو الجزئية للسوق الاقليمي حسب هدف السلطات الاقليمية والامكانيات المتاحة في اطار استراتيجية التنمية الاقليمية، وهي:<sup>1</sup>
- أولاً- **استراتيجية التسويق الجماهيري أو غير المتميّز (stratégie de masse):** تقرّر الجهات المكلفة بتسويق الاقليم في هذا الخيار الاستراتيجي تقديم نفس العرض وبنفس التموّج بالنسبة لجميع الأجزاء السوقية أو السوق ككل؛ والسياق الذي يتوافق مع هذا الخيار أن السوق لا يزال في نشأته أو تطوره، تحقيق هدف تعظيم الحصة السوقية، متطلبات وتوقعات الزبائن لا تختلف بشكل معتبر من جزء سوقي لآخر.
  - ثانياً- **استراتيجية التكيف أو التسويق المتميز (stratégie d'adaptation):** يتم في هذا الخيار تقديم عروض إقليمية مختلفة حسب الأجزاء السوقية بغرض التكيف وتحقيق فعالية أكبر؛ والسياق الذي يتوافق مع هذه الحالة أن الأجزاء السوقية جدّ متباينة فيما يخص التفضيلات ومستوى الأسعار التي يتم البحث عنها، علامة الاقليم لا تُدرك بنفس الكيفية، السوق في مرحلة النضج ووجود عدة عروض خاصة بالأقاليم المنافسة في السوق.
  - ثالثاً- **استراتيجية الشخصية (stratégie de customisation):** يتعلق هذا الخيار باستهداف الزبون والتعامل معه بشكل شخصي ما أمكن؛ والسياق الذي يتوافق مع شخصية العلاقة وتقديم عروض خاصة أن الزبائن أو العملاء لا يمثلون نفس القيمة على المدى الطويل بالنسبة للإقليم (بمراعاة الانعكاسات الاقتصادية)، قدرة الفاعلين في الاقليم على تقديم عرض شخصي على المقاس بقيمة عالية على المدى الطويل مع فرض سعر أكثر ارتفاعا بسبب ذلك (لأن هذا النوع من التكيف مكلف مقابل الفعالية العالية).

<sup>1</sup> Wided Batat, Op. cit., P.72

رابعا- استراتيجية التركيز (stratégie de focus): استهداف جزء سوقي واحد وعرض تموقع واحد للزبائن؛ والسياق الذي يتوافق مع خيار الاستهداف المركز هو وجود حاجة حقيقية غير مشبعة بالنسبة لجزء سوقي مختلف مع الأخذ بعين الاعتبار مردوديته (كونه يعرض هوامش ومداخيل جذابة أو مغرية)، توافق احتياجات هذا الجزء السوقي بشكل كبير مع أهداف وقدرات الاقليم، كما أن تعدد الأجزاء السوقية للإقليم يؤدي إلى خطر تجميع المزايا البارزة في جزء سوقي معين وتشتيت جهود وموارد الاقليم بدون فعالية.

## خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه في هذا الفصل أن منهج التسويق الاستراتيجي للتسويق الاقليمي لا يختلف كثيرا عن منهج التسويق المطبق على المؤسسات، إلا أن عدد الفاعلين الأساسيين المعنيين بالمشاركة في مختلف مراحل اعداد الاستراتيجية العامة للتنمية الاقليمية كمشروع واستراتيجية تسويق الاقليم بشكل خاص يضمن قاعدة واسعة للتشاور والتنسيق والتعاون في اطار جماعي حول الأهداف والآليات والوسائل التي ستعتمد. حيث تتم الدراسات والتقييم في اطار جماعي عند مرحلة التشخيص الاقليمي المشترك ويسمح بخلق روح القيادة الجماعية لتنفيذ الاستراتيجية فيما بعد.

كما نستخلص أن الاستهداف ضروري في منهج التسويق الاقليمي مثل المؤسسات ويعتبر من الأسس التي تتيح أكبر الفرص للنجاح، كونه يمكّن الاقليم لاحقا باكتساب تموقع جيد من خلال تركيز وتوحيد جهود الفاعلين على الأجزاء السوقية الواعدة أكثر بهدف التكيف الأمثل للعرض الاقليمي، وترويجه بالشكل الذي يجعله يحقق أكبر فعالية على أساس المعرفة الجيدة لمتطلبات المستهدفين وتوافقها مع امكانيات الاقليم. هذا ما دفع العديد من الأقاليم للقيام بتجزئة السوق الواسع للإقليم أساسا حسب القطاعات النشطة أو الوظائف، مناطق السوق/الدول التي ينبغي استهدافها، أبعاد وأنواع المشاريع. وبعدها تقوم بترتيب الأجزاء المختارة حسب الأولوية أيضا وفق معايير (مردودية حجمه والآثار المتوقعة منه على الاقليم وكذلك جاذبيته). وأخيرا يتم اختيار التموقع كأساس لإعداد استراتيجية تسويقية منسجمة، وبالتالي ضرورة معرفته وتقاسمه لدى جميع الفاعلين في الاقليم ومراعاته في قراراتهم وسلوكياتهم لاحترام الوعود التي يتم اطلاقها للمستهدفين وتسمح لهم بعيش تجارب ناجحة في الاستثمار أو غير ذلك.

وأخيرا بالنسبة لمرحلة التنفيذ لاستراتيجية التسويق الاقليمي، فهي تتطلب التعبئة والتجنيد بالنسبة لمختلف الفاعلين العموميين والخواص المعنيين بالمساهمة في تحقيق أهداف المشروع وتوحيد الجهود عن طريق الحملات التحسيسية والاعلامية لتسويق المنهج، والتي تجعلهم ينخرطون في المشروع وحتى المواطنين للوصول إلى التعريف بأهداف البرنامج ومحتواه وخاصة التموقع المرغوب فيه لتحقيق الوعي بأهمية مساهمة الكل في تسويق البلد بشكل ايجابي في نفس الاتجاه للالتزام باحترام الوعود التي تم اطلاقها للمستهدفين.

## الفصل الخامس:

### الاصلاحات الاقتصادية المتعلقة بالاستثمارات

وتقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول

تم تقسيمه إلى:

- المبحث الأول: مكانة تطوير الاستثمارات الوطنية والأجنبية في الاصلاحات الأساسية للاقتصاد الجزائري
- المبحث الثاني: تطور الاطار القانوني والمؤسسي للاستثمارات في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر
- المبحث الثالث: تقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول بالاعتماد على بعض المؤشرات

تمهيد:

يتم التعرض في بداية هذا الفصل بشكل موجز ما أمكن إلى تطور وضعية الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال والاصلاحات التي تم اقرارها خلال مختلف المراحل والتعديلات التي صاحبتهما في التأطير القانوني والتنظيمي، بعدها نحاول تقييم وضعية الجاذبية الاقتصادية للجزائر عبر الزمن بالاعتماد على بعض المؤشرات البسيطة التي تعتمدها الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات والمتمثلة في عدد المشاريع المنجزة واجمالي المبالغ المستثمرة وكذلك مناصب العمل المحدثّة خلال الفترة (2002-2016)، أي منذ تولّيها مهام التسجيل ومتابعة الاستثمارات المنجزة بعد قانون 2001.

كما نحاول تشخيص (تحليل وتقييم) وضعية الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول حسب البيانات المتاحة وبشكل أساسي المغرب وتركيا، حيث أن ذلك يسمح لنا بمعرفة الأداء الفعلي فيما يخص استقطاب الاستثمارات الأجنبية المباشرة بالاعتماد على مؤشرات الأداء الفعلي المتعلق بتدفقات ومخزون "IDE" الواردة، وأيضا تطور المشاريع الاستثمارية الجديدة الواردة وأهم الدول المستثمرة في كل بلد.

أما بالنسبة للجانب الآخر للتشخيص، فيتعلق بمدى تنافسية بيئة الأعمال الجزائرية دوليا؛ يتم الاعتماد في ذلك على مختلف المؤشرات المركبة التي تم التعرض لها في الفصل الثاني والمتمثلة في مؤشر "GCI" والمؤشرات الفرعية الخاصة به لتحليل النتائج الجزئية المتعلقة بتنافسية البلد في مختلف عوامل الجاذبية؛ التي تعتبر ركائز تنافسية العرض الاقليمي لفرص نجاح الاستثمار، وكذلك مؤشر سهولة ممارسة الأعمال مع التفصيل في المؤشرات الفرعية الخاصة به، مؤشر الحرية الاقتصادية ومؤشرات أخرى.



### المبحث الأول: مكانة تطوير الاستثمارات الوطنية والأجنبية في الاصلاحات الأساسية للاقتصاد الجزائري

يعتبر الاستثمار الانتاجي المبني على المبادئ الاقتصادية التي تضمن الاستمرارية للمؤسسات (مثل المرودية) المحرك الأساسي للتنمية من خلال مساهمته في تحقيق ديناميكية النمو الاقتصادي، خلق الثروات بشكل تراكمي، خلق مناصب عمل دائمة وانعكاسات ذلك على باقي المتغيرات الاقتصادية. هذا التداخل بين الآليات لتشجيع الاستثمار والأهداف المرجوة من ذلك جعل المصطلحين متلازمين في مختلف السياسات الاقتصادية التي يتم اعدادها. كما أصبح تقييم تطور وتنمية الدول مرتبط بمدى مساهمة مختلف المشاريع الاستثمارية المنجزة في الناتج المحلي الخام، الصادرات ومتوسط الدخل الفردي لضمان التوازنات في المؤشرات الكلية للاقتصاد الوطني وتحسين المستوى المعيشي للمواطنين.

نحاول في هذا العنصر التعرض إلى التطورات التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد الاستعمار ومكانة تعزيز الاستثمار

الوطني والأجنبي في الاصلاحات التي عرفها لتصحيح الاختلالات التي سجّلها منذ الثمانينات من القرن الماضي.

### المطلب الأول: وضعية الاقتصاد الجزائري قبل الاصلاحات

نشير أن قبل الاستقلال كان المستعمر الفرنسي يوجّه استثماراته إلى القطاعات التي تحقق غرض الارتباط والتبعية وتحقيق مصالحه، فقد تجلّى ذلك بوضوح في إنجاز بعض المشاريع المرتبطة بالبنى التحتية للاقتصاد الجزائري مثل خطوط السكك الحديدية، الموانئ البحرية، المطارات، شق الطرق، بناء الجسور وغيرها من المشاريع المرتبطة بتنمية القطاع العصري الذي ينتج منتجات تلبّي رغبات المعمرين داخليا وأيضاً السوق الفرنسي، خصوصا في الجانب الفلاحي الذي تميّز باستحواذ المعمر على أخصب الأراضي مستعملا فيها الوسائل والمعدات الحديثة. بينما تركت الأراضي الوعرة والبور للجزائريين لاستغلالها في الزراعات المعاشية بالاعتماد على الوسائل البدائية، وهو ما أفرز الانفصال الواقع بين القطاع العصري العائد للأوروبيين والقطاع التقليدي العائد للجزائريين.

أدّى هذا التشويه في بنية الاقتصاد الجزائري إلى تعميق التبعية وغرس جذور التخلف والفقير، كما تميّز الاقتصاد الوطني عقب الاستقلال بانفتاح زراعي واستخراجي أكثر منه صناعي على الخارج وتفكك داخلي؛ حيث سجّل ضعف الارتباط بين مناطق الوطن والارتباط الوثيق بالاقتصاد الفرنسي سواء على مستوى القطاع الزراعي أو الصناعي، سوق العمل وسوق السلع على السواء. فكل قطاع مرتبط بالخارج، ويتجلى هذا الارتباط أكثر في توجيه مثلا 85 % من الصادرات نحو فرنسا و80% من الواردات آتية من فرنسا عام 1968<sup>1</sup>.

أما بعد الاستقلال، فتميّزت مرحلة (62-65) بتراجع النمو وانعدام الرؤية الاقتصادية المستقبلية نتيجة الافتقار إلى الاطارات المسيّرة في مختلف القطاعات الادارية والاقتصادية والتجارية ونقص الخبراء. إلا أن توجهات السياسة الاقتصادية المبورة في برنامج طرابلس للحكومة المؤقتة كانت متمحورة حول الاستقلال الاقتصادي، تأميم الثروات الوطنية والمؤسسات

<sup>1</sup> محمد زوزي، 2010/2009، تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر - دراسة حالة ولاية غرداية، أطروحة مقدمة لنيل

شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية - تخصص اقتصاد التنمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص. 106.

المالية باستبعاد خيار التنمية على النمط الرأسمالي واعتبرت الزراعة القاعدة الأساسية للتنمية والصناعات الخفيفة خاصةً تلك التي تخدم الزراعة. ولكن بعد التغيير السياسي في عام 1965، بدأت تتضح الرؤية أكثر عن التوجه الاقتصادي للبلد بإعطاء الأولوية للصناعات الثقيلة بدل الخفيفة لتحقيق التنمية بشكل سريع في اطار الخيار الاشتراكي، عن طريق الاعتماد فقط على القطاع العام الذي تمثله الدولة في قيادة التنمية باحتكاره الاستثمار في المشاريع الكبيرة والحيوية. وبالموازاة، كان موقف القادة السياسيين تجاه القطاع الخاص الوطني بالعدائية، حيث تم توظيف جميع الوسائل لمنع المساهمة في تطوّر البورجوازيين المحليين واكتسابهم قاعدة صناعية كما هو الحال في بعض الدول، مبرزين ذلك بالدور الاستغلالي الذي كانت تلعبه المؤسسات الاستعمارية الخاصة وكذا دور بعض البورجوازيين المحليين خلال الاستعمار. وبالتالي وُضِع القطاع الخاص تحت رقابة الدولة والسماح له بالاستثمار في مجالات محدودة وهامشية (غير حيوية) مثل قطاع تجارة التجزئة، بعض الأنشطة الصناعية الخفيفة والحرفية والملكية الصغيرة للفلاح أو مربّي المواشي مع اخضاعه للخطة التنموية التي وضعتها الدولة ورفع الضرائب للحدّ من ربحيته وتطوره مستقبلا.

- إن أهم الأهداف التي وضعت من طرف وزارة التخطيط آنذاك في اطار الاستراتيجية الوطنية للتنمية مركزة على:<sup>1</sup>
- توجيه الجهاز الانتاجي الذي تهيمن عليه المؤسسات العمومية نحو السوق الداخلي في اطار استراتيجية احلال الواردات، عكس السياسة الاستعمارية التي عملت على توجيهه نحو الخارج؛
  - حصر انفتاح الاقتصاد الجزائري على الخارج في استيراد التكنولوجيا والخدمات المصاحبة لها، والتركيز على تصدير المحروقات بشكلها الخام باعتبارها تمتلك فيه ميزة نسبية كمورد طبيعي؛
  - التكامل العمودي لمختلف فروع الاقتصاد والتوزيع المتوازن للاستثمارات في القطاع الصناعي جهويا؛
  - انعاش القطاع الزراعي بإسناده إلى الملكية الجماعية أيضا والتسيير الذاتي العمومي.
- من أجل تحقيق هذه الأهداف، تم اعتماد عدد من المخططات المتتالية متوسطة المدى وبحجم استثمارات متزايد بالاعتماد على إيرادات النفط بشكل أساسي والتمويل الخارجي عن طريق الاقتراض مع ضمان القدرة على تسديدها ضمينا من عائدات النفط أيضا، تتمثل هذه المخططات التي اعتمدت إلى غاية نهاية السبعينات في:<sup>2</sup>
- **المخطط الثلاثي 69/67**: قدّر المبلغ الذي تم رصدته لهذه الانطلاقة بقيمة 9.06 مليارات دج، وضعت فيه أولويات الاستثمار في القطاعات الأساسية المنتجة بمقدار 6.79 مليارات دج، حيث خصّص مبلغ 4.91 مليارات للاستثمارات في القطاع الصناعي كأولوية (أكثر من 70%) بقيمة 1.88 مليارات دج فقط للقطاع الزراعي (أقل من 30%). أما بالنسبة للاستثمار في البنى التحتية الاقتصادية والاجتماعية فكانت في حدود 2.01 مليارات دج.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص. 117

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص. 117-124 (بتصرف)

- **المخطط الرباعي الأول 73/70**: دَعَم من خلاله التوجّه الاشتراكي للاقتصاد الوطني وتعزيز الاستقلال الاقتصادي المزعوم بتأميم النفط بعد ما كان قد أمم القطاع المصرفي وقطاع التجارة الخارجية، بالموازاة مع وضع الاطار القانوني عام 1971 (القانون 74/71) لتطبيق التسيير المركزي للمؤسسات الاقتصادية العمومية على مختلف المستويات الوطنية، الجهوية والمحلية وجميع الدواوين العمومية من طرف الدولة مع الاهتمام بالجوانب الاجتماعية عن طريق خلق والحفاظ على مناصب العمل، قد ارتفع حجم الاستثمارات المخصّصة لهذا المخطط بثلاث مرات عن المخطط السابق لتتجاوز 27 مليارا دج.

- **المخطط الرباعي الثاني 77/74**: عرفت هذه الفترة بداية تطبيق اللامركزية في التسيير لصالح المجالس الشعبية بمنحهم دورا مهما في تمثيل المناطق والعمل مع السلطة الوصية في تنفيذ مخططات التنمية، كما حاولت الدولة الاستفادة من انشاء علاقات اقتصادية مع دول العالم الثالث ودول المغرب الكبير بربط العلاقات معها.

قد تم تخصيص في هذا المخطط اعتماد مالي أضخم من سابقه لمختلف القطاعات حسب المحاور الأساسية التي حدّدت للتطوير؛ أولا بطبيعة الحال القطاع الصناعي بمبلغ قدر ب 48 مليارا دج وهو مبلغ جد ضخم، كما تم تخصيص 32.27 مليار دج لتطوير البنى التحتية واستثمرت فعليا 24.5 مليار دج (التربية والتكوين، شبكة النقل، المناطق الصناعية، السكن وغيرها). وبالنسبة لتطوير قطاع خدمات الانتاج، فقد استفاد من 10.5 مليار دج واستثمرت فعليا 10.22 مليار دج (مؤسسات البناء والأشغال، السياحة، الامداد، التخزين والتوزيع). وتم وضع هيكل تنظيمي للثورة الزراعية لمعالجة التراجع المخيف بسبب الاختلالات التي عرفها القطاع، نظرا لإسناده إلى التسيير الذاتي العمومي لمواجهة تحدي الاحتياجات المتزايدة للسكان؛ وتجدر الإشارة إلى أن ميثاق 76 المتعلق باستراتيجية التنمية كان **شديد التحفظ تجاه تطور القطاع الخاص**، وعملت الدولة حسب ما يؤكده الميثاق بتطبيق القوانين المتعلقة بالاستثمار الخاص بالشكل الذي لا يمكن الملكية الخاصة المتواضعة أن تتحوّل إلى ملكية خاصة رأسمالية مستغلة بتسليط الرقابة عليه قبل وبعد الانتاج من خلال منع تعامله مباشرة مع الأجانب (وضع حاجز بينه وبين الأجانب)، بإلغاء قانون التأشيرة (قانون 20/78) وتأميم التجارة الخارجية قبل ذلك، ممّا أدى إلى غلق قرابة 25% من المؤسسات الصناعية الصغيرة الخاصة خلال 82/81 بسبب انقطاع التموين للمواد الوسيطة عن طريق الاستيراد، وترك للخواسب فقط مجال تجارة التجزئة لأنه لا يشكّل خطرا ويخفّف عبئ الدولة في أداء الخدمات للمواطنين في الهيكلة النهائية للتوزيع.

كما سعت الجزائر لرفع انتاج المحروقات بشكل مستمر في هذه الفترة بغرض الاستفادة من إيراداته، وهو ما جعلها ترفع من حجم المخصّصات الاستثمارية لهذا القطاع، حيث بلغت خلال فترة تنفيذ المخطط الأول نصف مداخله (تم توظيف 2.3 مليار دج من عوائد هذا القطاع التي بلغت آنذاك 5.1 مليار دج)؛ أما خلال تنفيذ مخطط (73/70) فتم تخصيص مبلغ 9 مليارات دج لهذا القطاع؛ بينما خصّص المخطط (77/74) مبلغ 23.9 مليار دج للاستثمار في

الصناعات الاستخراجية.<sup>1</sup> وهذا ما يؤكد التوجه نحو اقتصاد الريع باعتماد هذا المورد الخام بشكل أساسي للحصول على العملة الصعبة (وصل إلى 97% من إجمالي الصادرات عام 1980) من أجل تغطية فاتورة استيراد الغذاء، خاصة خلال 80/74 نتيجة رفع الأجور وزيادة الطلب على المواد الاستهلاكية ومستلزمات المؤسسات الصناعية من جهة؛ ومن جهة أخرى، اعتبر الريع النفطي مصدرا أساسيا لتمويل التنمية، حيث كانت الجباية البترولية تشكل أكثر من نصف إيرادات الخزينة العمومية خاصة خلال (74-80) حسب ما ورد في نفس المرجع.

### المطلب الثاني: دوافع القيام بالإصلاحات الاقتصادية في الجزائر

لقد كانت إيرادات قطاع المحروقات عصب الحياة الاقتصادية النابض في المرحلة السابقة بدل الاعتماد على مردودية القطاع الصناعي نتيجة ضعف مؤشرات الأداء الاقتصادي المحققة؛ والتي لم تعكس حقيقة ما استفادت به من الموارد المالية الضخمة في المخططات التنموية السابقة (1967/1977)، وكذا تراجع مساهمة القطاعات الأخرى المهتمشة في خلق الثروة ومناصب الشغل. أين استخدمت هذه الإيرادات للمحروقات التي كانت مرتفعة منذ بداية السبعينات في تمويل العجز المحقق على كل المستويات، إضافة إلى الاعتماد على التمويل الخارجي عن طريق الاقتراض.

وبمجرد أن بدأت أسعار النفط في الانخفاض في الثمانينات وبوتيرة سريعة، حيث انتقلت من 36\$ للبرميل سنة 1980 إلى ما دون 13\$ للبرميل سنة 1986، وهو ما أدى إلى تراجع قيمة الصادرات بنسبة 40%. فأتضح أن معدلات النمو التي سجلتها الجزائر خلال تلك الفترة كانت بفضل الطفرة البترولية،<sup>2</sup> ودليل ذلك انه وبمجرد تراجع أسعار النفط، أوضحت بشكل بارز الاختلالات المسجلة على مستوى الاقتصاد ككل، نذكر منها:

- عجز القطاع الصناعي عن تحقيق المردودية الاقتصادية وتراجع معدلات نموه، بدل أن يكون في مرحلة العطاء ومستعدا لتمويل خزينة الدولة لامتناعه كثيرا من إيراداتها من قبل؛
- تمركز الاستثمارات في الصناعات الثقيلة كأولوية في المخططات السابقة وإهمال القطاعات الأخرى أدى إلى تراجع الانتاج في هذه الأخيرة وارتفاع تكلفة استيراد الغذاء وكذلك فاتورة استيراد مدخلات الإنتاج الأساسية؛
- تزايد حجم المديونية بسبب انجاز مشاريع استثمارية كبرى، دون الاهتمام باستهدافها الأسواق الدولية لتنويع المداحيل من العملة الصعبة وضمان تسديد هذه الديون وكذا تكاليفها بشكل مريح بدل الاعتماد فقط على العوائد النفطية؛
- تفاقم المشاكل الداخلية الأخرى وخاصة الاجتماعية بسبب النقص الكبير في مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية، إضافة إلى عدم قدرة القطاع العمومي على الاستمرار في التشغيل ومواجهة خطر التسريح للعمال مستقبلا وغيرها.

<sup>1</sup> عيه عبد الرحمان، 2011، دور عوائد صادرات النفط في تحديد معالم السياسة الاقتصادية الجزائرية : حالة 2000-2011، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 5، جامعة ابن خلدون - تيارت ( الجزائر)، ص.203

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص.205

لكن نتائج التقييم التي قدّمت في بداية الثمانينات والمتعلقة بمرحلة السبعينات والمتمحورة حول ضعف مؤشرات الأداء الاقتصادي في المؤسسات العمومية، نتيجة سوء التسيير كانت الدافع إلى تفكير المسيرين في ادخال اصلاحات هيكلية عميقة في الاقتصاد الجزائري تسمح بحلّ مشكل عدم الفعالية في هذه المؤسسات عن طريق جعلها مركز لصنع القرارات المتعلقة بما (بمعنى منحها الاستقلالية) منذ بداية الثمانينات.<sup>1</sup> وأهم الانتقادات التي وُجّهت ونوجّهها للفترة السابقة التي سجّل فيها الفشل في تحقيق الاستقلالية الاقتصادية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية مرتبطة بـ:

- الأهداف التي حدّدت في اطار الاستراتيجية الوطنية للتنمية، بتوجيه الجهاز الانتاجي الذي تهيمن عليه المؤسسات العمومية نحو السوق الداخلي فقط في اطار استراتيجية احلال الواردات، بخلاف السياسة الاستعمارية التي عملت على توجيهه نحو الخارج، على الرغم من أن السوق الوطنية كانت ضيقة وطاقة استيعابها محدودة جدا مقارنة بحجم الاستثمارات التي تم ضخها في القطاع الصناعي بالمليارات الدولارات والتي يمكن أن تحقق مردودية بتوسيع الأسواق خارج الحدود. كما تم حصر انفتاح الاقتصاد الجزائري على الخارج في استيراد التكنولوجيا والتركيز على تصدير المحروقات بشكلها الخام باعتبارها تمتلك ميزة نسبية فيه كمورد طبيعي، وهذا ما أدخل البلد من جهة، في دائرة التبعية للخارج في مختلف الخدمات المكلفة المرتبطة بهذه التكنولوجيا المستوردة مثل الصيانة ومعالجة العطل في الآلات الانتاجية، مع تجاهل خصوصيات القطاع الصناعي الذي يتطلّب تجديد هذه المعدات الانتاجية لمواكبة التطورات التي تحصل في المجال دوليا لتحسين الجودة وتخفيض التكاليف، وبالتالي الدخول في حلقة التبعية للخارج في التكنولوجيات المتطورة وبتكلفة جدّ مرتفعة. ومن جهة أخرى، خيار التركيز على المحروقات في التصدير أدخل البلد في التبعية الاقتصادية للخارج بتشويه هيكل صادراته الذي كان متنوعا نوعا ما بين القطاعين الزراعي والنفط بنسب متقاربة في الخمسينات، وهو ما يوضحه الجدول رقم (03) في الملحق رقم (07). أين تم رهن ايرادات البلد بالعملة الصعبة بالأسعار الدولية الخارجة عن التحكم الداخلي من طرف أصحاب القرار بدل تنوع مصادر الدخل وخاصة من القطاع الصناعي الذي اعتبر كأولوية في تخصيص الاستثمارات، لأنه غير منطقي ضخ المليارات من الدولارات في قطاع لا نأمل منه أن يكون تنافسيًا في السوق الدولية.

- اختيار استراتيجية النمو غير المتوازن، بالتركيز من جهة على الصناعات الثقيلة لتسريع النمو على حساب الصناعات الخفيفة المرتكزة على كثافة اليد العاملة بدل كثافة الرأسمال؛ والتي كانت تناسب الجزائريين في تلك المرحلة كتجربة أولية للاستعداد تدريجيا للحوض في مجال الصناعات الأكثر تعقيدا بعد ضمان غرس الثقافة الصناعية وخلق الثروة بمخاطر أدنى، على أساس أن معظم السكان آنذاك أميون أو بمستويات تعليمية متدنية وكانوا يعيشون بطرق بدائية ويعانون الفقر المدقع. كما تم تجاهل تهمين القطاع الفلاحي الذي كان المهيم في بنية الاقتصاد الجزائري باستثناء قطاع النفط في الخمسينات؛

<sup>1</sup> سعيد أوكيل، 1994، استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص.45

الذي كان يضاهاى الصادرات المتنوعة إلى السوق الفرنسى أساسا وباقي الأسواق الأوروبية لمختلف المحاصيل الزراعية (تم عرض الكميات التي كانت تنتج آنذاك لمختلف المنتجات الفلاحية في الجدولين (01) و(02) للملحق رقم (07)). فلم تُبدل جهود للحفاظ على المستويات الانتاجية السابقة وأسواق التصدير لهذه المحاصيل، وإنما شعار السعي فقط لتلبية المتطلبات الداخلية وتحسين الأوضاع المعيشية لم تصاحبه الجهود الحقيقية لتحقيق ذلك، فتمّ مع مرور الوقت فقدان أسواق التصدير وكذلك القدرة على تلبية حتى المتطلبات الداخلية، ووجدت الجزائر نفسها أيضا في مشكلة التبعية الغذائية للخارج بنسبة قدرت بـ 87% وبفاتورة قيمتها 2 مليار دولار حسب دراسة أجريت عام 1991<sup>1</sup>، كما أن معدّل التغطية الزراعية سجّل مستويات جدّ منخفضة مقارنة بدول المغرب الكبير حسب نفس المرجع. أضف إلى ذلك، أن اقضاء القطاع الخاص الوطني من المساهمة في خلق الثروة وجعله ينضم إلى الفئات الأخرى للاستفادة من توزيع فئات الربح البترولي أدى إلى ائقال عبء الدولة في تسيير الشؤون الاقتصادية البسيطة والمعقدة والدخول في مشكلة عدم الفعالية والبيروقراطية الادارية، وتم تجاهل أيضا الخبرات ورؤوس أموال المستثمرين الأجانب؛ التي كان ينبغي تشجيع استقطابها وتقاسم الأرباح معهم دون شرط اللجوء للتعامل مع المستعمر كشرية.

- وأخيرا مركزية القرارات المتعلقة ببرامج الانتاج، التموين، تحديد الأسعار، التوظيف وغيرها جعل المؤسسات تُسبّر من طرف جهات خارجية عن المؤسسة بدل المسيرين الحقيقيين لهذه الأخيرة بعيدا عن المعايير الاقتصادية التي تضمن الربحية والاستمرارية بالاعتماد على القدرات الذاتية. وهو ما جعلها تعاني من ضعف مساهمتها في "PIB"، ضعف الأداء وانخفاض الانتاجية بالنسبة لمختلف عناصر الانتاج (العمل ورأس المال على الخصوص)، تدني الجودة وارتفاع التكلفة وانعكاس ذلك على ضعف القدرة التنافسية؛ كنتيجة لحمايتها وطمأننتها بضمان السوق الداخلي عن طريق تغييب المنافسة محليا ودوليا. وهو ما جعلها غير حريصة على ارضاء المستهدفين بعروضها وممارسة عملها في عزلة عن التطورات والتحسينات التي تطرأ في عرض السلع دوليا، وبالتالي لم تحقق الحماية التي تتمتع بها القطاع العمومي في الوصول إلى هدفها. وأخيرا، ضعف الترابط والتكامل بين الصناعات القائمة نتيجة غياب الصناعات الصغيرة والمتوسطة التي تغذي الصناعات الثقيلة بالمواد الأولية والوسيطّة.

### المطلب الثالث: مكانة تعزيز فرص الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي في الاصلاحات الاقتصادية الذاتية

يتم التعرض في هذا العنصر إلى أهم المراحل التي عرفت اصلاحات اقتصادية لمعالجة الخلل المسجّل في مؤشرات الأداء للاقتصاد الوطني وبنيته بشكل أعمق، بعد تراجع الأداء في جميع القطاعات لأسباب سوء التسيير وعدم الفعالية بالنسبة للمؤسسات العمومية في تحقيق أهداف التنمية والاستقلال الاقتصادي للبلد. حيث نحاول ابراز بداية التراجع

<sup>1</sup> عيه عبد الرحمان، مرجع ذكر سابقا، ص. 205

التدريجي عن القرارات الخاصة بالمرحلة السابقة منذ الثمانينات؛ والتي كانت معادية للاستثمار الوطني الخاص وأيضا الاستثمار الأجنبي، ودعوتها للمساهمة في تنوع مصادر خلق القيمة المضافة والتشغيل كأولوية.

عرفت هذه المرحلة بداية التحولات الاقتصادية في الجزائر، واعتبرت مرحلة مراجعة التوجهات الاقتصادية للجزائر من خلال التراجع عن استراتيجية النمو غير المتوازن وتبني استراتيجية النمو المتوازن، التقليل من الاعتماد على البترول كمورد أساسي لتسديد الديون وتمويل الواردات، الاهتمام بالقطاع الخاص الوطني بإعطائه صلاحيات أكبر في عملية التنمية وكذلك محاولة جذب الرأسمال الأجنبي للشراكة، ولكن فقط مع مؤسسات الدولة. لذلك وُضعا المخططان الخماسيان الأول 84/80 والثاني 89/85 لهذا الغرض.

### الفرع الأول: المخطط الخماسي الأول 84/80

تضمن هدف إحداث تغييرات واصلاحات في الاقتصاد الوطني في التحول إلى الاهتمام والارتكاز على الأداء الاقتصادي بدل الأداء الاجتماعي السائد سابقا كأولوية نتيجة الدروس المستخلصة من المرحلة السابقة، كما تضمن المخطط محاولة استدراك التراجع الخطير المسجل في القطاعات الأخرى؛ مانحا الأولوية للزراعة والري والصناعات الخفيفة في اطار استراتيجية النمو المتوازن بدل الارتكاز على القطاع الصناعي، هادفا من وراء ذلك إلى إشباع الحاجيات الأساسية للسكان من السلع الاستهلاكية التي كانت عبئا على الميزان التجاري في اطار استراتيجية احلال الواردات. وكذلك الاستثمار في البنى التحتية الاقتصادية والاجتماعية كالسكن، التكوين المهني ...

إلا أن المطلع على توزيع المخصصات الاستثمارية من خلال هذا المخطط يلاحظ أنه رغم الاهتمام بالقطاعات الأخرى غير الصناعية، إلا أن القطاع الصناعي بقي يستحوذ على أهم هذه المخصصات بنسبة تقدر بـ 38%<sup>1</sup> (79.5 مليار دج لتنفيذ البرامج القديمة و132.2 مليار دج لتنفيذ البرامج الجديدة). وما يبرز ذلك هو التركيز على تصحيح مسار المؤسسات العمومية من خلال عملية اعادة هيكلتها العضوية والمالية؛ بتجزئتها إلى وحدات صغيرة على أساس معيار التخصص في الأنشطة المتجانسة أو التقسيم الجغرافي، من أجل أن تكون أكثر تخصصا ومرونة في التسيير وتطهيرها ماليا\*.

فشلت اعادة الهيكلة العضوية في تحسين مردودية المؤسسات العمومية، لأن حجم المؤسسات لم يكن يعبر عن مشكلتها الجوهرية مقارنة بمشكلة سوء التسيير، حيث بقيت المؤسسات ذات الحجم المتواضع أيضا تتلقى مخططات الانتاج من السلطات العليا بمبرر نقص اطرار التسيير. وأدت هذه التقسيمات إلى خلق مشاكل أخرى ولدت تكاليف اضافية مثل النزاعات في تقسيم الوسائل بين المركز ومختلف وحداتها، صعوبة الرقابة على المؤسسات وتفشي الاختلاسات وغير

<sup>1</sup> محمد زوزي، مرجع سبق ذكره، ص. 154

\* حيث أصبح تعداد المؤسسات الوطنية 1145 مقابل 85 من قبل، أما تعداد المؤسسات الجهوية والمحلية 1200 والذي كان من قبل 526 مؤسسة؛ كما تم أيضا تطهيرها ماليا بمهدف اعادة تشكيل رأسمالها من جديد، بتسوية القروض طويلة الأجل لهذه المؤسسات تجاه الخزينة العمومية محاسبيا فقط بينما تم الشروع في تسوية القروض البنكية جزئيا في انتظار تخصيص الدولة موارد مالية للتطهير النهائي.

ذلك. لكن رغم فشل الإصلاحات في هذه المرحلة، إلا أننا نعتبرها ممهّدة بشكل تدريجي للتحضير النفسي لتقبل فكرة الانتقال إلى اقتصاد السوق لاحقا عن طريق تغيير بعض القوانين مثل تحديد الأسعار الفلاحية وفق العرض والطلب سنة 1982، وإصدار قانون متعلق بالاستثمارات الوطنية الخاصة في أوت 1982 يفتح المجال للقطاع الخاص لممارسة النشاط الاقتصادي بدعوته للمساهمة في التنمية من خلال ترقية المشاريع الصغيرة والمتوسطة. وصاحب ذلك إنشاء الديوان الوطني لتوجيه الاستثمار الخاص ومتابعته وتنسيقه سنة 1983،<sup>1</sup> إلا أن ذلك لم يلقَ الاندفاع من طرف الخواص للاستثمار بمجرد صدور التشريعات والتحفيزات الممنوحة، وإنما فضّل الانتظار وفهم نوايا المسؤولين ومدى استقرار هذه التشريعات وعدم التراجع عنها. ونفس الشيء بالنسبة للمستثمرين الأجانب الذين لم تُعْهِم التحفيزات للشراكة بسبب القيود المتعلقة بتسيير الشركة المختلطة بالشراكة مع الطرف العمومي، وبالتالي كانت نسب التدفق جدّ محدودة (شبه معدومة) خاصة خارج قطاع المحروقات.

### الفرع الثاني: المخطط الخماسي الثاني 89/85

اعتبر امتداد للمخطط السابق مع الارتكاز من جهة على ضرورة التمويل الذاتي للاستثمارات من طرف المؤسسات العمومية بدل الخزينة العمومية؛ ومن جهة أخرى، دعوة المؤسسات العمومية والقطاع الخاص بشكل صريح للمساهمة أكثر من الماضي لتحقيق البرامج الاستثمارية وخاصة في قطاع البناء والأشغال العمومية. وبالموازاة، منحت الاستقلالية للمؤسسات فيما يخص القرارات المتعلقة باستغلال طاقاتها الذاتية، امكانية التعاقد بحرية وخضوع هذه القرارات للربحية من أجل التحكم أكثر في تكاليف الانتاج، المراقبة، وتقييم الأداء من طرف المؤسسة لتحقيق الفعالية والبقاء في السوق. وقد تجسّد ذلك عمليا من خلال القانون الصادر في 12 جانفي 1988؛ الذي منح الاستقلالية المالية للمؤسسات العمومية بما فيها البنوك، غير أن هذه التدابير عجزت عن معالجة الوضع وأبرزت أنه لا يتحسّن أداء الاقتصاد الوطني باستخدام آليات أخرى عندما تتراجع عوائد الصادرات النفطية.<sup>2</sup> وقد خصّص هذا المخطط مقدار 550 مليارا دج من الاستثمارات بزيادة تقدر بـ37.5% مقارنة بالمخطط السابق، وكانت الصناعة مرة أخرى تستحوذ على أكثر من 30% من اجمالي هذه المخصّصات، ولكن انخفاض أسعار النفط أبطأ وتيرة الانحياز.

**المطلب الرابع: مكانة تعزيز فرص الاستثمار الخاص الوطني والأجنبي في الإصلاحات الاقتصادية الخاصة بمرحلة التسعينات وما بعدها:**

إن فشل الإصلاحات السابقة بسبب تباطؤها والقيود الادارية وانحياز أسعار النفط أدّى إلى تدهور الأوضاع الاقتصادية في نهاية الثمانينات بشكل أكبر، حيث لم تعد إيرادات النفط التي انخفضت بمعدل 40% عام 1986 قادرة

<sup>1</sup> سليمة غدير أحمد، 2009، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " دراسة تقييمية لبرنامج ميدا " ، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر، ص.131

<sup>2</sup> عيه عبد الرحمان، مرجع ذكر سابقا، ص.206



على تغطية الواردات لتلبية متطلبات السكان، مستلزمات الصناعة كضغوطات داخلية وكذلك تسديد خدمات وأقساط الديون السابقة التي كانت تمثل أكبر الضغوطات الخارجية، وهو ما جعل الجزائر تلجأ اضطراريا إلى طلب دعم من المؤسسات المالية والنقدية الدولية لتجاوز الأزمة مع تعقد شروط الحصول على القروض الدولية نتيجة تدهور الوضع المالي وبعدها الأمني للبلد وتصنيفه من طرف الخبراء ضمن البلدان ذات خطر مالي كبير. تم الاتفاق مع صندوق النقد الدولي على الدعم الأول عام 1989، ليليه اتفاقان على قرضين مشروطين آخرين، نُفِّذ الأخير سنة 1994 وقد تدعّم بقرض إضافي جديد قدر بـ 1.8 مليار دولار واستنفذ في سنة 1998<sup>1</sup> (في إطار ما عرف بتسهيلات التمديد للصندوق).

تمحورت أهم الشروط التي فرضها الصندوق وينبغي الالتزام بها في إطار الانتقال الحتمي لاقتصاد السوق كبديل بتنفيذ برامج التصحيح الهيكلي؛ التي تقوم على رفع احتكار القطاع العام على الاستثمار وفسح المجال أمام القطاع الخاص الوطني وأيضاً "IDE"، الحد من تمويل المؤسسات العمومية من الخزينة العمومية وحثّها على رفع رأسمالها من الموارد المتاحة في البنوك، تصفية المؤسسات الاقتصادية الفاشلة وخصخصتها بدل امتصاص موارد الدولة بدون فعالية، تحرير الأسعار ورفع الدعم الحكومي عنها، إزالة القيود أمام التجارة الخارجية، تنويع وتفعيل الحماية والتحصيل الضريبي، إخضاع المعاملات الاقتصادية إلى المنافسة وأسعار فائدة واقعية وإلى أسعار صرف حقيقية وغيرها من الإجراءات. انعكست هذه الأخيرة بشكل مباشر على مؤشرات الأداء الاقتصادي ونالت رضى الصندوق، وبالمقابل ولّدت إجراءات التّكشف مختلف مظاهر عدم الرضى كالإضرابات بالنسبة لمختلف فئات المجتمع التي تضرّرت من تلك المرحلة الصعبة من التحوّل.

وبالتالي اعتبر إفساح المجال أمام القطاع الخاص المحلي والأجنبي، وإعادة النّظر في القطاع العمومي بإعادة هيكلة بعض مؤسساته وخصخصة بعضها الآخر من المحاور الأساسية في برامج الإصلاحات الاقتصادية للجزائر. كان ذلك بهدف تخفيف العبء على الدولة كمتعامل اقتصادي، زيادة الفعالية الاقتصادية في استخدام الموارد المتاحة، ضمان الحفاظ على مناصب العمل وزيادة خلق فرص عمل جديدة بفضل عصنة وسائل الانتاج والتسيير. يتحقّق ذلك بفتح المجال أمام القطاع الخاص بشكل واسع، بعدما فشلت كل التدخلات الحكومية وخاصة عملية التطهير المالي لتدعيم المؤسسات العمومية وإعادة بعثها من جديد للمساهمة في تنويع الصادرات وكذلك احلال الانتاج الوطني محلّ الاستيراد. حيث بلغت الديون المترتبة عنها في الصناعة أكثر من 192 مليار دينار سنة 1997<sup>2</sup> رغم كل المخصّصات المالية التي استفادت منها دون فعالية في توظيفها لأسباب سوء التسيير، لذلك تم التركيز في بداية هذا المسار عام 1996 على خصخصة حوالي 200 مؤسسة عمومية محلية رغم بطئ العملية وتم تصفية 959 مؤسسة عمومية ميوّس انقاذها، منها 464 مؤسسة تم بيعها للعاملين وهو ما أدى إلى ميلاد 608 مؤسسة جديدة، تمت هذه العملية بعد أن وُزّعت أسهم مجموع المؤسسات العمومية

<sup>1</sup> مرداوي كمال، 2013، الاستثمار الأجنبي المباشر وواقع سياسات تهيئة بيئة الاستثمار في الجزائر، الملتقى الدولي حول السياسات الاقتصادية، جامعة تلمسان، منشورة بواسطة بصائر، ص.3.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص.4.

على 11 مؤسسة قابضة تمهيدا لإعادة هيكلتها أو خصخصتها. لكن فشلت هذه العملية أيضا بسبب غياب رؤية استراتيجية لدى المسؤولين حول المستقبل، عدم اسناد هذه المهمة للخبراء ذوي الاختصاص بدل الادارة من خلال القيام بدراسة واقعية من طرف مكاتب متخصصة سواء وطنية أو أجنبية لإضفاء الموضوعية والدقة والشّرعية للعملية، المشاكل التنظيمية والقانونية التي تظهر في الممارسات الميدانية وتثبت نقص التأطير القانوني والتنظيمي وحتمية مراجعتها في كل مرة، وأخيرا المشاكل الهيكلية المتعلقة بضعف القطاع الخاص الجزائري وعدم تهيئته لتحمل مسؤولية المساهمة في البناء الاقتصادي والتنمية؛ بسبب القيود التي وُضعت سابقا لمنع تطوره وتراكم رأسماله على المدى الطويل والقيام بتدميره. أما بالنسبة للاستثمار الأجنبي المباشر، فكان أيضا محدودا في هذه المرحلة رغم الاجراءات المشجعة في اطار التوجه نحو اقتصاد السوق، كون الأوضاع الأمنية متدهورة في تلك الفترة ما عدا منطقة الجنوب في قطاع المحروقات.

كما اهتمت السلطات الجزائرية بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة بشكل واضح منذ التسعينات، تبعتها إنشاء وزارة خاصة بهذا القطاع سنة 1994 وهي وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية. وكان إصدار القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 01-18 عام 2001<sup>1</sup> قد أعطى دفعا كبيرا للاستثمار في هذا النوع من المشاريع في مختلف القطاعات، نتيجة العديد من التحفيزات والهيكل التنظيمية المرافقة والداعمة لتشجيع انشاء هذه المشاريع في اطار برامج تشجيع تشغيل الشباب. إذ أصبح يُنظر لهذا النوع من المؤسسات كتوجه جديد وبديل، بالنظر إلى الدور الكبير الذي تلعبه في الدفع بعجلة اقتصاد أي دولة، حيث أنها كانت سببا في نهضة العديد من الدول المتقدمة حاليا؛ اعتبارا لخصائصها المتعددة (مثل سهولة تكييفها ومرونتها) التي تجعلها قادرة على الجمع بين العناصر التالية: النمو وتوفير مناصب الشغل وجلب الثروة.<sup>2</sup> كما دعمت الجزائر هذا القطاع بالعديد من البرامج والتعديلات، وبهذا أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشكل قطاعا محوريا للاقتصاد الجزائري، حيث تطور عددها ليلعب عام 2016 أزيد من 1.022.621 مؤسسة بنسبة 98% من المؤسسات المتواجدة في الجزائر، وتوفّر أكثر من 2.5 مليون منصب عمل (23.7% من اليد العاملة الناشطة) حسب تصريح المدير العام للمديرية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوزارة الصناعة والمناجم "مراد عريف"، جعلها محرّكا حقيقيا للنمو والتنمية.<sup>3</sup> حيث سجّلت خلال العشرية الأخيرة حسب نفس المصدر وتيرة متصاعدة بحوالي 9% سنويا، وأضاف أنه يجب تكثيف نسيج هذا النوع من المؤسسات ببلوغ هدف انشاء مليوني مؤسسة صغيرة ومتوسطة بحلول 2030 لتتقارب النسب المحققة في الدول التي يمثّل فيها هذا القطاع حصصا بارزة\*. وهي نسب مهمة تستدعي المحافظة

<sup>1</sup> سليمة غدير أحمد، مرجع ذكر سابقا، ص.131

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص.129

<sup>3</sup> "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، محرك للنمو والتشغيل"، نوفمبر-ديسمبر 2017، مجلة "Algérie Industrie"، العدد 0، اصدار وزارة الصناعة والمناجم، ص.22.

\* تهدف السلطات العمومية من جهة، لرفع نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى 40 مؤسسة لكل 1000 نسمة (4%) لتتقارب بذلك المعدلات المحققة في فرنسا (48%)، إيطاليا (60%)، تركيا (80%)؛ ومن جهة أخرى، بذل الجهود لتوجيهها نحو القطاعات التي تخلق ثروة اضافية وبعث توازن

عليها، عن طريق التوجه نحو تأهيلها وهذا لتطويرها والرفع من مستواها وجعلها قادرة على المنافسة محليا وكذا دوليا. وفي هذا الصدد قامت الجزائر بتبني العديد من برامج التأهيل الوطنية منها والدولية، ومن بينها برنامج ميدا 2 لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ الذي جاء في ظل الشراكة الأورو-جزائرية. وكذلك تدعيمها بإنشاء هياكل مدعمة مثل الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "ANDPME"، صندوق ضمان القروض لهذا النوع من المؤسسات "FGAR". واستمرت السلطات في تحرير مختلف القطاعات وكذلك إلغاء القيود وعدم التمييز في التعامل بين القطاعين العام والخاص، وإبرام اتفاقية الشراكة بينهما نهاية 2017 في إطار ما أطلقت عليه السلطات العمومية بـ "نموذج النمو الجديد"؛ الذي تم تبنيه مؤخرا بعودة انهيار أسعار النفط من جديد والاختلالات التي صاحبها الوضع على مختلف مؤشرات الاقتصاد الكلي، خاصة نقص الإيرادات بالعملة الصعبة لتغطية الواردات المتنوعة والمتزايدة أكثر من السابق. وتمحورت المخططات الحكومية التي تزامنت مع هذا الوضع المتكرر حول ثلاث نقاط: تشجيع وتسهيل الاستثمار الانتاجي المحلي والأجنبي، تحسين مناخ الأعمال، ترقية الانتاج الوطني وتشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات. نحاول لاحقا تقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول نتيجة مختلف الاجراءات والوعود التي تم اطلاقها.

### **المبحث الثاني: تطور الاطار القانوني والمؤسسي للاستثمارات في ظل الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر**

إن فشل المؤسسات العمومية التي كانت المهيمنة على الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال في جميع المجالات وكأولوية في القطاع الصناعي في تحقيق أهداف التنمية والاستقلالية الاقتصادية، أدى إلى القيام بالإصلاحات التي كانت تهدف أساسا إلى إعادة الاعتبار للقطاع الخاص وفسح المجال أمام المستثمرين سواء الوطنيين أو الأجانب للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية. وهو ما تطلب اجراء العديد من التغييرات والتعديلات في القوانين التشريعية والاجراءات التنظيمية المتعلقة بالاستثمار الوطني والأجنبي، هذا ما نحاول توضيحه في هذا المبحث باعتبار هذه الأخيرة من أهم محددات الجاذبية الاقتصادية التي أصبحت تسوق دوليا، بالتعريف على أهم القوانين التي سنّها المشرع الجزائري في مختلف المراحل وأثرها على استقطاب الاستثمارات الخاصة الوطنية والأجنبية، وأيضا المحطات التي عرفت التراجع عن القوانين المشجعة أو المقيدة للمستثمرين الوطنيين الخواص والأجانب.

### **المطلب الأول: تطور الاطار القانوني لترقية الاستثمارات قبل التسعينات**

يعتبر التأطير القانوني للاستثمار الوطني والأجنبي في صميم أي سياسة اقتصادية ينتهجها أي بلد؛ باعتباره أداة تنظيمية ذات فاعلية في جعل المناخ مشجعا للاستثمار لمختلف الفاعلين المحليين والوطنيين والدوليين في بعض أو جميع القطاعات النشاطية. والجزائر ضمن الدول التي يكون فيها قانون الاستثمار يحكم الاستثمار المحلي والأجنبي، وقد عرف العديد من التطورات منذ الاستقلال لمحاولة التكييف مع التحولات الاقتصادية التي شهدتها البلد عبر مختلف المراحل.

---

توزيعها القطاعي والجغرافي، حيث تتركز حاليا أزيد من 69% في شمال البلاد، 50% (الخدمات)، 32% (الصناعات التقليدية)، 17% (البناء والأشغال)، 8% (الصناعات التحويلية)، 0.63% (الفلاحة)، 0.27% (المحروقات، الطاقة والمناجم والخدمات المرتبطة).

### الفرع الأول: القوانين المتعلقة بالاستثمار قبل الثمانينات:

إن أهم ما شهدته مرحلة ما بعد الاستقلال أن القطاع الوطني الناشئ للمتعاملين الجزائريين الخواص لا يحظى باهتمام ودعم السلطات العمومية، فصدر قانون 63 كان يتعلق فقط بالاستثمارات الأجنبية التي كانت تمثل نسبة معتبرة من النسيج الاقتصادي الجزائري من طرف المستثمرين الأوربيين؛ وهو ما يعني ضمنا منع الاستثمار الخاص على أساس رفض النمط الرأسمالي في سياسات التنمية الاقتصادية والاجتماعية آنذاك وتفضيل نظام التسيير الذاتي وتأميم الموارد الوطنية (منها ورشات ومصانع الخواص). حيث يحدّد هذا القانون 63-277<sup>1</sup> حسب مادته الأولى الضمانات العامة والخاصة الممنوحة للاستثمارات الانتاجية في الجزائر، الحقوق والالتزامات والمزايا، وكذلك الاطار العام لتدخل الدولة في مجال الاستثمارات. ذُكرت هذه الضمانات التي منحها قانون 277/63 في المواد الثالثة والرابعة والخامسة والسادسة التي تنصّ بمراعاة هذا الترتيب على:<sup>2</sup>

- حرية الاستثمار بالنسبة للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الأجانب شرط مراعاة احترام النظام العام والقوانين السارية؛
- حرية التنقل وتثبيت الإقامة للأشخاص الذين يشغلون وظائف في المؤسسات الأجنبية أو يشاركون في تسييرها مع الخضوع أيضا للنظام العام؛
- المساواة أمام القانون وخاصة في التشريعات الجبائية بالنسبة للأجانب مهما يكن أصلهم؛
- لا يمكن التدخل للمصادرة، إلا في اطار الأحكام القانونية وعندما يصل المبلغ التراكمي للفوائد الصافية مبلغ الرأسمال المستورد للاستثمار، مع أن كل قرار المصادرة يعطي حقًا في التعويض العادل.

ولكن بالمقابل، جاءت المادة الثامنة من القانون 63-277 لتملي شروط الموافقة على انشاء أو توسّع المؤسسات التي تساهم في التنمية الاقتصادية للبلد حسب المخططات والبرامج المحددة من طرف السلطات العمومية، دون الاشارة في نص المادة إلى تخصيص هذه الشروط للمؤسسات الوطنية أو الأجنبية وبالتالي فهي تتعلق بالاثنتين معا. وأضافت المادة 23 أن الدولة تتدخل عن طريق الاستثمارات العمومية في انشاء مؤسسات وطنية أو مؤسسات اقتصادية مختلطة بمشاركة الرأسمال الأجنبي أو الوطني لتوحيد الشروط الضرورية لإقامة الاقتصاد الاشتراكي، خاصة في القطاعات النشاطية الحيوية للاقتصاد الوطني. أما المادة 25 في فقرتها الثانية من نفس القانون، فنصّت على خيار الدولة في ممارسة حقّ المصادرة أو شراء الحصص التي لا تمتلكها، وأيضا اعطاء الموافقة فيما يخص البيع أو التنازل عن تلك الحصص. وبطبيعة الحال، لم يساعد هذا التوجّه الاقتصادي للدولة ناهيك عن الصراعات السياسية وعدم وضوح الرؤية عن المستقبل الاقتصادي آنذاك على جذب الاستثمار، وإنما أدّى ذلك إلى هجرته نحو الخارج رغم الامتيازات الممنوحة آنذاك مثل الحماية الجمركية.

لذلك تم اصدار قانون آخر في 1966 ليحدّد بموجبه الاطار الذي ينظّم تدخل الرأسمال الخاص في مختلف فروع النشاط الاقتصادي بهدف سدّ الثغرات التي تشوب القانون السابق، بالتعريف عن المبادئ التي يقوم عليها تدخل هذا الرأسمال الخاص سواء كان أجنبيا أو وطنيا وتحديد الضمانات والمزايا الممنوحة له. علاوة على ذلك، تم مراعاة ضرورة تبسيط اجراءات الترخيص والتخفيض من مجمل الاجراءات الادارية إذ جعلها القانون مقتصرة على الجوهرى والضروري منها لتيسير

<sup>1</sup> Loi n °63-277 du 26 Juillet 1963 portant code des investissements, Journal Officiel De La République Algérienne, 02/08/1963.

<sup>2</sup> Idem,

العمل به.<sup>1</sup> وقد اعترف هذا القانون حسب ما ورد في نفس المصدر بإمكانية قيام الاشخاص الطبيعيين أو المعنويين الجزائريين أو الأجانب بإنجاز الاستثمارات في القطاعين الصناعي والسياحي على اعتبار أن الهدف المطلوب هو مضاعفة الطاقات الانتاجية اللازمة إلى أقصى حدّ ممكن، ولكن لم يكن ذلك بشكل مطلق؛ حيث تبقى تحتفظ الدولة بحق المبادرة لإنجاز المشاريع الاستثمارية في الفروع التي تعتبرها حيوية مع امكانية اشراك الرأسمال الخاص الوطني أو الأجنبي كما ورد في القانون السابق، كما يمكن احداث مؤسسات برساميل خاصة يمكن أن تتطلبها التنمية ضمن شروط محددة مثل الحصول على الترخيص.<sup>2</sup> ونصّ أيضا نفس القانون في مادته الثالثة على الخيار للدولة في شراء كل أو جزء من الحصص أو الأسهم التي لا تملكها، وأيضاً تمتعها بحق الشفعة أو الموافقة حال البيع أو النقل أو التنازل عن الحصص التي لا تكون مالكة لها. أما بالنسبة لشروط تحويل رؤوس الأموال، فإن المادة 13 من نفس القانون حسب ما ورد في نفس المصدر تؤكد عدم امكانية اجراء تحويلات فعلية من الأرباح للخارج تفوق 15% سنويا من مبلغ المساهمات الأجنبية في الرساميل الخاصة بالمؤسسة في الجزائر بينما كان يسمح تحويل الأموال 50% من الأرباح الصافية السنوية مع حرية التحويلات للأموال المتنازل عليها حسب ما جاء في المادة 31 من القانون 277/63، مع اعتبار الأرباح التي يمكن تحويلها ويجري إعادة استثمارها كالرساميل المستوردة.

لذلك فإن الضمانات والاجراءات التحفيزية العامة والخاصة التي أقرها هذا القانون لتشجيع الاستثمارات الأجنبية والوطنية من أجل امتصاص البطالة التي كانت بمعدلات مرتفعة قدرّت بحوالي 63% بعد الاستقلال مباشرة،<sup>3</sup> لم تكن مقنعة للأطراف الأجنبية على الخصوص بالنظر إلى مسألة التأميمات التي شرعت فيها الدولة وكذلك هيمنتها على المشاريع الاستثمارية في القطاعات الحيوية. وهكذا فإن القانون الأول قد سمح بإنشاء مشروعين فقط من طرف الأجانب، بينما أدى القانون الثاني إلى تدفق 880 مليون دولار فقط، ممّا سمح بخلق فقط حوالي 800 مشروعا وتوفير 27300 منصب عملٍ خلال الفترة 67-74.<sup>4</sup> ولكن أخذ يتزايد التراجع وعزوف المستثمرين الوطنيين الخواص والأجانب عن الاستثمار في البلد، وخاصة بعد ما جاء في نصوص الميثاق الوطني 1976؛ الذي تعرّض لضرورة التمييز بين الملكية الخاصة المستغلة التي مآلها الزوال من المجتمع الجزائري والملكية الخاصة غير المستغلة المحبذة، اضافة إلى التأميمات والقيود المفروضة في مجال التعاون التقني والاقتصادي مثل تكوين الاطارات الجزائرية وضرورة اشتراك الشركات الأجنبية المستثمرة مع الشريك العمومي في اطار الاشتراكية التي تتناقض مع التوجه الرأسمالي لهذه الشركات الأجنبية، وهذا ما يعني أن الدولة في هذه المرحلة لم تسجّل أية نية في تطوير تدفقات "IDE" في مختلف القطاعات باستثناء قطاع المحروقات الذي كان يسير بقانون خاص.<sup>5</sup> وهو ما أدى إلى حصر العلاقة مع المستثمر الأجنبي في المورد- الزبون لمختلف التجهيزات الصناعية في اطار المفتاح أو المنتج في اليد وكذلك مستلزمات الصناعة. كما تأسست بعض الشركات المختلطة التي اعتمدت بهدف تحويل الخبرات والمعارف وترقية

<sup>1</sup> الأمر رقم 66-284 المؤرخ في 10 سبتمبر 1966 المتضمن قانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية الصادرة في سبتمبر 1966  
<sup>2</sup> للتفصيل في شروط وأشكال منح الترخيص، أنظر العنصر الثاني المتضمن الكيفيات المتعلقة بتنفيذ قانون الاستثمارات، الفقرات أ-ب-ج في الأمر رقم 66-284، مصدر ذكر سابقا.

<sup>3</sup> كمال دمدوم، مرجع ذكر سابقا، ص.408

<sup>4</sup> Abdelhamid Mezaache, 1998, l'Algérie : le voile des hydrocarbures, Edition Economica, Paris, P.112

<sup>5</sup> كمال دمدوم، مرجع ذكر سابقا، ص.409

الاطارات الجزائرية، ولكن لم يتحقق ذلك نتيجة تطبيق الشركاء الأجانب سياسة التهميش لهذه الفئة، مما أدى إلى الشروع في شراء المؤسسات العمومية المعنية لحصص المتعاملين الأجانب منذ 1980.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: القوانين المتعلقة بالاستثمار خلال الثمانينيات

تم في هذه المرحلة اصدار قانون الاستثمار رقم 82-11 المؤرخ في 21 أوت 1982 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص، بهدف تحديد الأهداف المنوطة بالاستثمارات الخاصة الوطنية وكذا اطار ممارسة النشاطات الناجمة عنها ومجالاتها وشروطها اعترافا بدوره في تخفيف عبء الدولة وضرورة تشجيعه من جهة، والرقابة عليه من جهة أخرى لتوجيهه حسب الأهداف والأولويات المحددة في المخططات الإنمائية الوطنية.<sup>2</sup> فحدّدت في المادة 11 من هذا القانون حسب نفس المصدر، الميادين التي يجوز أن تنمو فيه أنشطة القطاع الخاص الوطني في اطار الأنظمة السارية المتمثلة في خدمات التصليح والصيانة لآلات التصنيع والتجهيزات الصغيرة، البناء، السياحة والفندقة، الصناعات الصغيرة والمتوسطة المكتملة لنشاط المؤسسات العمومية وأيضاً المقاولات من الباطن، النقل البري، الصيد البحري. كما نصّت المادة 16 على منح الاعتماد فقط لنوع واحد من النشاط ومكان اقامة واحد ومبلغ استثمار معين، وتتضمن أيضاً المادة 28 القيود المتعلقة بالمبالغ المالية القصوى التي ينبغي عدم تجاوزها في حالة انشاء مؤسسة فردية أو بالتضامن (10 ملايين دج)، وفي حالة الشركات ذات مسؤولية محدودة أو شركات بأسهم (30 مليون دج). وأخيراً تم ادراج المقاييس المعتمدة لدراسة مشاريع الاستثمار في المادة 18 مثل انشاء مناصب الشغل وتوفير بديل للواردات<sup>3</sup>، وبالمقابل تضمن القانون تشكيلة متنوعة من الامتيازات والتسهيلات.

وبالموازاة، صدر في نفس السنة أيضاً قانون 82-13 المتعلق بتأسيس وتسيير الشركات الاقتصادية المختلطة، حيث تضمن ثلاثة مبادئ أساسية لتأطيرها؛ والمتمثلة في انشاء الشركات الاقتصادية المختلطة بين الرأسمال الأجنبي (سواء كان عاماً أو خاصاً) وبين الدولة ممثلة في مؤسساتها الاشتراكية مع شرط أن تكون مساهمة الطرف الجزائري لا تقل عن 51% من رأس مال الشركة كسابقة أولى، اشترط أيضاً أن يكون مركز الشركة المختلطة في الجزائر ويكون مديرها العام جزائرياً، وأخيراً شرط تطبيق الشركة قرارات المخطط الاقتصادي الذي تعتمده الدولة الجزائرية<sup>4</sup>. كانت هذه الشروط تمثل بالنسبة للطرف الجزائري ضوابط تجعل الشركة المختلطة تحت الرقابة الجزائرية لتفادي التناقضات بين أهداف المستثمر الأجنبي (الربحية) وأولوية المخطط الاقتصادي فيما يخص تطوير المعارف التنظيمية والتقنية وكذلك القدرات التصديرية.

لم تُؤد هذه الشروط التي وُضعت إلى تسجيل أثر إيجابي رغم الامتيازات الممنوحة في هذا القانون مقارنة بالسابق، حيث أنشئت فقط مؤسستان مختلطتان خلال 1982-1986 حسب نفس المرجع. وهو ما دفع إلى صدور قانون 86-13 لمراجعة القانون السابق 82-13 ويتممه، حيث جاءت المادة 4 لتعدّل المادة 4 من القانون رقم 82-13 وتنصّ على تكليف الأطراف المعنية بإنشاء الشركة المختلطة بإعداد بروتوكول اتفاق يحدّد الأهداف، مجال ومدة العمل ومختلف الالتزامات والحقوق. أما المادة 5 المعدّلة للمادة 8 من القانون 82-13، فيضمن للطرف أو الأطراف الأجنبية حقّ المشاركة

<sup>1</sup> Abdelhamid Mezaache, Op. cit.; P.115

<sup>2</sup> قانون رقم 82-11 المؤرخ في 21 أوت سنة 1982 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 24 أوت 1982.

<sup>3</sup> نفس المصدر

<sup>4</sup> كمال دمدوم، مرجع ذكر سابقاً، ص.410

في أجهزة التسيير واتخاذ القرار، كما يضمن له حقّ التحويل المتعلق بحصة الأرباح التي لم يجدد استثمارها، الحصة القابلة للتحويل من أحوار المستخدمين الأجانب فيها (بمعنى الشركة المختلطة). ويعيّن رئيس مجلس الادارة حسب المادة 29 من هذا القانون من طرف الأجراء. كذلك صدرت بعده جملة من القوانين لتشجيع القطاع الخاص بالموازاة مع قانون استقلالية تسيير المؤسسات العمومية منها قانون 87 المؤرخ في ديسمبر 1987 بهدف إعادة تنظيم القطاع الفلاحي العام، بتقسيم وتخصيص حوالي 3500 مزرعة حكومية كبيرة إلى تعاونيات خاصة صغيرة ومزارع فردية تتمتع بحقوق استغلال طويلة الأجل،<sup>1</sup> وقانون 88-25 المؤرخ في 12 جويلية 1988 المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية<sup>2</sup>، حيث تحدّد حسب مادته الثامنة البرمجة المتوسطة الأمد للنشاطات ذات أولوية خلال أشغال التخطيط الفرعي التي تتم طبقا للقانون 88-25. ولكن هذه التعديلات القانونية لم تستطع جلب رؤوس الأموال وخاصة الأجنبية المرجوة في ظل الظروف الصعبة، لتبقى مشكلة التمويل الخارجي أحد أهم معوقات التنمية الاقتصادية بعد بلوغ المستوى الخطير للمديونية الخارجية نهاية الثمانينات (أكثر من 26 مليار دج). لذلك استدعى الأمر البحث عن أطر قانونية أكثر انفتاحا باللجوء إلى التعديل الدستوري في 23 فيفري 1989 لتكريس الإصلاحات الاقتصادية بجدية أكثر بفتح المجال أكثر للقطاع الخاص في اطار التحوّل النوعي والتوجّه نحو اقتصاد السوق من خلال السعي إلى توفير المناخ الملائم للاستثمار الوطني والأجنبي. أعقبت هذه التعديلات الدستورية جملة من القوانين والتشريعات التنظيمية الخاصة، أهمها قانون النقد والقرض بداية التسعينات.

#### **المطلب الثاني: تطور الاطار القانوني لترقية الاستثمارات منذ التسعينات**

باعتبار فترة التسعينات تمثّل نقطة انعطاف للتوجّه نحو اقتصاد السوق، تميّزت هذه المرحلة بإصدار متتالي لمختلف التشريعات التي تتماشى مع هذا التحوّل الجذري في اطار الاصلاحات الاقتصادية الاضطرارية لمعالجة الاختلالات الهيكلية السائدة آنذاك، يتعرض العنصر الموالي لأهم هذه التطورات.

#### **الفرع الأول: تطور القوانين المتعلقة بالاستثمار خلال التسعينات**

لقد صدر قانون 90-10 للنقد والقرض ليواكب التحوّل الاقتصادي لهذه المرحلة، شمل محتواه جوانب عديدة من الاصلاحات في التسيير المالي والقرض والاستثمار. واعتبر أهم الأدوات المعتمدة لتطوير وترقية الاستثمار الخاص المحلي والأجنبي في الجزائر، حيث عالج مسألة تنظيم سوق الصرف وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج، إذ أقرّت المادة 183 من هذا القانون<sup>3</sup> السماح لغير المقيمين (الأجانب) بتحويل رؤوس الأموال إلى الجزائر لتمويل الأنشطة الاقتصادية التي ليست مخصّصة صراحة للدولة أو للمؤسسات المتفرعة عنها أو لأي شخص معنوي مشار إليه صراحة بموجب قانوني. كما نصت المادة 184 حسب نفس المصدر عن امكانية إعادة تحويل رؤوس الأموال والمداخيل والفوائد وسواها من الأموال المتصلة بالتمويل المنصوص عليه في المادة 183، وتتمتع بالضمانات في الاتفاقيات الدولية التي وقعت الجزائر عليها. مع الاشارة أن هذه الاتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف اعتمدت فقط بعد التحوّل لاقتصاد السوق، أين سجّلت العديد منها مع مختلف الدول المغاربية والأوربية وغيرها خلال التسعينات. ويرخص أيضا للمقيمين في الجزائر بتحويل رؤوس الأموال إلى الخارج

<sup>1</sup> محمد زوزي، مرجع ذكر سابقا، ص.169.

<sup>2</sup> قانون 88-25 المؤرخ في 12 يوليو 1988 المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 13 يوليو 1988.

<sup>3</sup> القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16 الصادرة في أبريل 1990.

لتأمين تمويل نشاطاتهم في الجزائر وفق شروط يحددها مجلس النقد والقرض، ويمنح وفق ذلك الرخص حسب ما ورد في المادة 187 من هذا القانون<sup>1</sup>. لقد أشار قانون النقد والقرض إلى أن الدافع وراء السماح بحرية تدفقات رؤوس الأموال من وإلى الجزائر كان بهدف تشجيع الاستثمار بمراعاة حاجة الاقتصاد الجزائري إلى خلق مناصب العمل، تحسين مستوى الإطارات والمستخدمين الجزائريين، شراء وسائل تقنية وعلمية والاستغلال الأمثل لمحليا لبراءات الاختراع والعلامات التجارية المسجلة والعلامات المحمية في الجزائر طبقا للاتفاقيات الدولية، وأخيرا توازن سوق الصرف.

إضافة إلى ما سبق، نشير أن قانون النقد والقرض قام بفصل عمليتي الاصدار والاقراض؛ الذي بموجبه ظهر بنك الجزائر كمؤسسة اصدار وتنظيم ومراقبة مستقلة، وظهرت البنوك التجارية كمؤسسات إقراض للمؤسسات العمومية والخاصة وفق آليات حددها القانون لتنشيط حركة البنوك. كما سمح قانون النقد والقرض في اطار الاصلاحات المالية بصدور في بداية 1991 قواعد تسمح بتنظيم فتح وسير الحسابات بالعملة الصعبة لصالح الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الأجانب المقيمين وغير المقيمين في الجزائر،<sup>2</sup> وفي أوت من نفس السنة ظهرت قواعد تسمح بفتح تمثيلات للبنوك الأجنبية.<sup>3</sup> كما تدعم قانون 90-10 بجملة من القوانين والتشريعات التنظيمية المتممة والمعدلة والجديدة؛ التي كانت مهمة في توجيه الاقتصاد نحو مرحلة الانفتاح بشكل صريح قصد توفير البيئة القانونية والتنظيمية الملائمة لاستقطاب الاستثمار الخاص خاصة منه الأجنبي إلى الجزائر. تتمثل أهمها في صدور قانون 93-12 المؤرخ في 5 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية الاستثمار؛ الذي يحدّد النظام الذي يطبق على الاستثمارات الوطنية الخاصة والأجنبية، حيث تم إقراره للعديد من القواعد القانونية والنصوص التشريعية التي رسخت سياسة تحرير وترقية الاستثمار المعلن عنها منذ نهاية الثمانينات، منها:<sup>4</sup>

- انشاء وكالة لترقية ودعم ومتابعة الاستثمارات، مهمتها مساعدة المستثمرين في استيفاء الشكليات اللازمة لإنجاز استثماراتهم لا سيما المتعلقة منها بالأنشطة المقننة بتأسيسها في شكل شبك وحيد حسب ما ورد في المادتين 7 و 8 من هذا القانون.
- حرية الاستثمار بمراعاة التشريع والتنظيم، وتكون هذه الاستثمارات قبل إنجازها موضوع تصريح لدى الوكالة حسب ما ورد في المادة الثالثة من هذا القانون، وتوضّح المادة الرابعة البيانات المطلوبة في التصريح.
- امكانية الاستفادة من الامتيازات العامة والخاصة المنصوص عليها بالنسبة للاستثمارات المصرح بها، بتقديم الطلب إلى الوكالة عند تقديم التصريح حسب المادتين 5 و 6، وتحدّد المادة 9 أجل الردّ وتبليغ المستثمر بعد التقويم أقصاه 60 يومًا.
- تشير المادة 15 إلى معايير تقييم الأهمية الخاصة لهذه الاستثمارات بالنسبة للاقتصاد الوطني للاستفادة من الامتيازات الخاصة ولكن بدون دقة، ويترتب عنها ابرام اتفاقية بين الوكالة الممثلة للدولة والمستثمر.

<sup>1</sup> المصدر نفسه

<sup>2</sup> Instruction n°01/ba/dgrfe du 20 fevrier 1991 relative aux conditions de rémunération des comptes devises, [http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist10\\_2.htm](http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist10_2.htm), consulté le 31/05/2018

<sup>3</sup> Règlement de la Banque d'Algérie n°91-10 du 14 août 1991 concernant les Conditions d'ouverture des bureaux de représentation de banques et établissements financiers étrangers, <http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-1991-10-bureaux-des-banques-etranangeres.pdf>

<sup>4</sup> المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 05/10/1993 المتعلق بترقية الاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 64 الصادرة في أكتوبر 1993.



- منح ضمانات للمستثمرين مثل المعاملة دون تمييز بين المستثمرين الأجانب والجزائريين من حيث الحقوق والالتزامات، وأيضا المساواة بين الأجانب بغض النظر عن أصلهم حسب ما ورد في المادة 38 من هذا القانون. كما أحاز نصّ المادة 41 لجوء المستثمرين الأجانب في إطار تسوية النزاعات المحتملة اللجوء إلى سلطات قضائية غير السلطات الجزائرية في اطار الاتفاقيات الثنائية أو متعددة الأطراف التي أبرمتها الجزائر.

- تؤكد المادة 49 إلغاء جميع الأحكام السابقة المخالفة لهذا المرسوم باستثناء القوانين المتعلقة بالمحروقات، والمتعلقة بالقانون رقم 82-13 المتضمن تأسيس وسير الشركات المختلطة، القانون رقم 88-25 المتضمن توجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية، الفقرة الثانية من المادة 183 والفقرة الثانية من المادة 184 من القانون 90-10 المتضمنة سلطة مجلس النقد والقرض في تحديد الشروط والترتيبات الخاصة بحركة رؤوس الأموال.

لقد توافقت كل تلك النصوص القانونية والتنظيمية مع صدور مرسوم 93-08 الذي فصل في الشكل القانوني للمؤسسات الاقتصادية العاملة في الاقتصاد الوطني، حيث أقرّ المرسوم الأشكال القانونية السابقة للشركات القائمة (كشركات المساهمة وذات المسؤولية المحدودة)، ليقرّ إضافة أنواع أخرى جديدة تتماشى وطبيعة المرحلة كالتجمع، الشركة ذات الاسم الجماعي، الشركة بالتضامن البسيط، الشركة ذات الهوية المجهولة وبذلك فسح القانون المجال واسعا أمام إمكانية زيادة عدد المؤسسات الاستثمارية وفقا للأشكال العديدة المرخص بها. كما صادقت الدولة الجزائرية على مختلف الاتفاقيات والمراسيم المتضمنة لهذا التوجه مثل:<sup>1</sup>

- المصادقة عام 1995 على الاتفاقيات المتضمنة إحداث الوكالة الدولية لضمان الاستثمار، اتفاقية لتسوية المنازعات المتعلقة بالاستثمارات بين الدول ورعايا الدول الأخرى، الاتفاقية الموحدة لاستثمار رؤوس الأموال العربية في الدول العربية.

- تنظيم المنافسة الحرة وترقيتها وحمايتها ومعاينة كل من يعيقها في كافة الأنشطة؛ بما في ذلك الخدمات في 25 جانفي 1995 عن طريق مجلس المنافسة، التوصية بدعم كافة المستثمرين وإزالة الصعوبات الادارية التي تعيق تدفق الاستثمار وذلك بإنشاء الشباك الوحيد عام 1997.

- صدور العديد من القوانين والمراسيم الخاصة بترقية الاستثمار وتكفل الدولة بنفقات المنشآت القاعدية المرتبطة بإيجاز الاستثمار عام 1997، اضافة إلى اعتبار السوق المالية طريقة من طرق خصخصة المؤسسات العمومية وتشجيع مساهمة الأفراد في رأسمالها في الأمر رقم 97-12 المتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية المؤرخ في 17 مارس 1997.

- المصادقة على انضمام الجزائر إلى الشركة العربية للاستثمار عام 1998.

### الفرع الثاني: تطور الاطار القانوني المتعلق بالاستثمار خلال (2001-2008)

تلت بعد سنة 1993 تشريعات وقوانين كانت تهدف إلى تدعيم وتحسين بيئة الاستثمار في الجزائر بإحراز تقدم أكثر في مجال التأطير القانوني والتنظيمي (بدون تغيير الأسس التي بني عليها القانون السابق)، بصدور قانون 01-03 عام

<sup>1</sup> كمال مرداوي، مرجع ذكر سابق، ص ص. 8-9

2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، حيث شملت التحسينات التي جاء بها فيما يخص النظام المطبق على الاستثمارات الخاصة والأجنبية ما يلي:<sup>1</sup>

- توسيع مجال الاستثمار إلى بعض القطاعات التي كانت حكرا على الدولة، بإقرار المادة الرابعة على الحرية التامة في إنجاز الاستثمارات مع مراعاة التشريع والتنظيمات المتعلقة بالنشاطات المقننة وحماية البيئة. كما وسّع الأمر 01-03 في مادته الأولى أشكال الاستثمار اضافة إلى إنتاج السلع والخدمات الواردة في القانون السابق إلى الاستثمارات المنجزة في اطار منح الامتياز و/أو الترخيص، وهو ما يدل على امكانية إنجاز الاستثمارات حسب المادة الثانية من خلال اقتناء أصول تندرج في اطار انشاء مشاريع جديدة أو توسيع قدرات إنتاج أو التأهيل أو اعادة هيكلة مؤسسات ما، المساهمة في رأسمال المؤسسة في شكل مساهمات نقدية أو عينية، اعادة بعث النشاطات في اطار الخصخصة الجزئية أو الكلية.

- الاجراءات الادارية المتعلقة بإنجاز الاستثمار، حيث يجب تقديم تصريح بالاستثمار لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، تقوم على أساس ذلك بتقديم الترخيص الذي يسمح بإمكانية الشروع في إنجاز الاستثمار. وبالتالي لا يستفيد المستثمر من المزايا الممنوحة إلا إذا تحصل على الترخيص، لذلك يقوم بإجراءين اداريين وهما التصريح بالاستثمار (ملء استمارة إنجاز المشروع) وآخر متعلق بتقديم طلب الاستفادة من المزايا حسب المادتين الرابعة والخامسة من الأمر 01-03.

- تناولت المادة السابعة التسهيلات الادارية الخاصة بتخفيض مدة الردّ إلى 30 يوم ابتداء من تاريخ ايداع طلب المزايا بدل 60 يوماً في المرسوم 93-12 السابق، من أجل التزويد بالوثائق الضرورية لإنجاز الاستثمار وتبليغ المستثمر بقرار منحه المزايا أو رفض منحه إيّاها. ولديه الحقّ في الطعن في حالة عدم الردّ في الآجال المحددة أو الاعتراض على قرارها لدى السلطة الوصية، وتتاح لها أجل 15 يوماً للردّ عليه.

- تغيير الهياكل التنظيمية المتعلقة بترقية الاستثمار وتحديد مهامها من خلال انشاء المجلس الوطني للاستثمار "CNI"، التغيير في الوكالة "APSI" إلى "ANDI" (يتم التعرض لهما بالتفصيل في المطلب الموالي)، وكذلك إنشاء الشباك الوحيد على مستوى الهياكل اللامركزية للوكالة في اطار تسهيل وتسريع الاجراءات الادارية، والتي انتشرت في جميع الولايات حاليا.

- تقرّر المادة 31 باستفادة الاستثمارات المنجزة انطلاقا من مساهمة الرأسمال الأجنبي بالعملية الصعبة من ضمان تحويل الرأسمال المستثمر والعائدات الناتجة عنه شرط التحقق من استيراده قانونيا، كما يشمل هذا الضمان أيضا المداخيل الحقيقية الصافية الناتجة عن التنازل أو التصفية، حتى وإن كان هذا المبلغ أكبر من الرأسمال المستثمر في البداية. وهو ما يعني استثناء الأشكال الأخرى من الاستثمارات من حرية تحويل رؤوس الأموال مثل التراخيص وعقود الامتياز وأيضا الوطنية.

- تقديم تخفيضات أكثر وكذلك مدة أطول للإعفاء مقارنة بالسابق في اطار الاجراءات التحفيزية للاستثمار مثل تخفيض حقوق التسجيل الخاصة بالعقود التأسيسية، الزيادات في رأس المال من 05% إلى 02% والتي تم الغائها حاليا. كما أن مدة الاعفاءات تم تمديدها إلى 10 سنوات في اطار المزايا الخاصة بدل من 5 سنوات حسب ما ورد في المادة 11 من هذا القانون. كما لم تحدّد المادة العاشرة بدقة المعايير التي على أساسها تمنح المزايا بالنسبة للاستثمارات التي تنجز في المناطق

<sup>1</sup> الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47، الصادرة في 22 أوت 2001.

التي تتطلب تنميتها مساهمة خاصة من الدولة، وكذا الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني، حيث تركت هذه المهمة للمجلس الوطني للاستثمار، وهو ما قد يضيء الغموض حول المسألة.

تمثلت انعكاسات مختلف الجهود الخاصة بالتحسينات التي طرأت على التأطير القانوني والتنظيمي لترقية وتطوير الاستثمار خلال التسعينات بالأثر المحدود مقارنة بأداء كل من المغرب ومصر فيما يتعلق بجذب "IDE"، بسبب الظروف الاقتصادية والأمنية الصعبة آنذاك، ولكن أكدت أدائها المتميز في جذب "IDE" عام 2002 في إطار برنامج الانعاش الاقتصادي الذي انطلق عام 2001، حيث حازت على المرتبة الأولى مغاريا والثالثة افريقيا نتيجة بعض الاستثمارات الاستراتيجية (المحروقات، رخصة "GSM"، الحديد والصلب،...) بتسجيل الحضور القوي للولايات المتحدة في المحروقات والصيدلة كأكبر مستثمر، تليها مصر في الاتصالات وتسجل أغلب استثمارات كل من فرنسا وإيطاليا وإسبانيا في المحروقات أساسا والصناعة الغذائية والخزف. أما الحليف الاقتصادي التقليدي ألمانيا، فقام بإنشاء مؤسستين في إطار الشراكة خلال 2002 بشراء هنكل 60% من المؤسسة الجزائرية لمواد التنظيف "ENAD" ومجموعة "MESSER" مع المؤسسة الوطنية للغاز الصناعي "ENGI"<sup>1</sup>. وبالتالي سجلت الاستثمارات في بداية الألفية الثالثة في قطاع المحروقات، الصناعات الثقيلة، الصناعات الغذائية والخدمات المالية وغابت في قطاع العقار والسياحة عكس المغرب وتونس.

تم اصدار الأمر رقم 06-08 في 15 يوليو 2006 بهدف تعديل وتميم بعض أحكام الأمر 01-03 والمتعلق بتطوير الاستثمار<sup>2</sup>، حيث تم استثناء قائمة الأنشطة والسلع والخدمات من المزايا المنصوص عليها في هذا الأمر والتي تحدّد بعد رأي مطابق من "CNI"<sup>3</sup>. كما ينص القانون في مادته الخامسة حسب نفس المصدر من استفادة الاستثمارات التي تمثل أهمية بالنسبة للاقتصاد الوطني من تسليم المقرر المتعلق بالمزايا الخاصة بالإنجاز من طرف الوكالة خلال 72 ساعة كأقصى مدة ابتداء من تاريخ ايداع طلب الاستفادة من المزايا، و10 أيام بالنسبة لتسليم المقرر المتعلق بالمزايا الخاصة بالاستغلال، ويُمكن الوكالة مقابل تكاليف دراسة الملفات من تحصيل الاتاوة. كذلك يجيز هذا القانون حسب ما ورد في المادة السادسة حقّ الطعن بالنسبة للمستثمرين الذين يرون أنهم قد غبنوا بشأن الاستفادة من المزايا من إدارة أو هيئة مكلفة بتنفيذ هذا الأمر وكذلك للأشخاص الذين يكونون موضوع إجراء سحب تمتّ مباشرة خلال 15 يوم التي تلي تاريخ البلوغ بالقرار محل الاحتجاج، وتفصل اللجنة في الطعن في أجل شهر واحد<sup>4</sup>.

وعرض أيضا هذا القانون في المادة السابعة حسب نفس المصدر تحفيّزات ضريبية أخرى خلال فترة الانجاز للاستثمار؛ والمتضمنة الاعفاء من الحقوق الجمركية والرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات المستوردة و/أو المقتناة محليا التي تدخل مباشرة في عملية الانجاز، الاعفاء من الرسم على نقل الملكية عن كل المقتنيات العقارية التي تمت في إطار الاستثمار المعني، ويستفيد أيضا من الاعفاء من الضريبة على أرباح الشركات والاعفاء من الرسم على النشاط المهني خلال فترة الاستغلال ولمدة 3 سنوات بعد معاينة الشروع في النشاط الذي تعدّه المصالح الجبائية بطلب من المستثمر.

<sup>1</sup> سعدي يحي، 2007/2006، تقييم مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة-الجزائر - ، ص.

<sup>2</sup> الأمر رقم 06-08 في 15 يوليو 2006 المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد ، الصادرة في يوليو 2006

<sup>3</sup> المصدر نفسه

<sup>4</sup> المصدر نفسه

وتضيف المادة العاشرة من نفس القانون أن استفادة الاستثمارات ذات الأهمية بالنسبة للاقتصاد الوطني (التي يحدّد معاييرها "CNI") من مزايا تعدّد عن طريق التفاوض بين المستثمر والوكالة التي تمثّل الدولة تحت اشراف الوزير المكلف بترقية الاستثمارات. وقد تم اصدار أيضا سنة 2008 قانون يحدّد شروط وكميات منح الامتياز على الأراضي التابعة لأملاك الدولة والموجهة لإنجاز مشاريع استثمارية، مشيرا إلى الاعتماد على دفتر أعباء وعن طريق المزاد العلني (المفتوح/المقيد) أو بالتراضي.<sup>1</sup> حيث فرض مشروع اصلاح النظام القانوني للعقار الصناعي آنذاك بقوة بغرض تشجيع الاستثمارات، على أساس أن الحصول على الوعاء العقاري كان يمثّل أهم عقبة في ترقية الاستثمار.

### الفرع الثالث: تطور القوانين المتعلقة بالاستثمار بعد 2009:

رغم كل هذه التحفيزات وخاصة الضريبة منها التي منحت في القوانين السابقة، إلا أن الاستثمارات الأجنبية الواردة إلى الجزائر خارج المحرقات لم تمثّل خلال الفترة (2002-2010) إلا حوالي 1% من اجمالي الاستثمارات وتساهم بنسبة 9% من التشغيل و25% من الرأسمال الاجمالي المستثمر.<sup>2</sup> علاوة على ذلك، يبقى استهداف الجزائر من طرف المستثمرين الأجانب كسوق تجارية وما صاحبها من تحويل الأرباح للخارج لصالح الأطراف الأجنبية بدل توظيفها في توسيع استثماراتهم هناك، وبالتالي الفشل في تجسيد شراكة حقيقية تسمح بتقاسم النجاح والأرباح للأطراف المحلية والأجنبية خاصة مع الاتحاد الأوروبي. هذا ما أدى إلى اتخاذ الحكومة اجراءات صارمة تجاه هؤلاء المستثمرين بإصدار الأمر رقم 09-01 المؤرخ في 22 يوليو 2009 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009؛ الذي سجلّ الرجوع إلى الوراء واعادة بعث بعض التشريعات التي كانت مطبقة في عهد الستينات (حقّ الشفعة) والثمانينات (القاعدة العامة 49/51)، حيث وضعت العديد من القيود أمام تدفق "IDE"، المعقّمة أكثر مشكل ضعف الجاذبية الاقتصادية للبلد مقارنة بالبلدان المجاورة أو المماثلة من حيث القدرات الاقتصادية بدل البحث عن معالجة الأسباب الحقيقية وراء تردّد المستثمرين الأجانب في خوض تجربة الاستثمار الانتاجي في الجزائر. نحاول عرض أهم التعديلات التي وردت 2009 والمتعلقة بالاستثمارات الأجنبية المباشرة فيما يلي:<sup>3</sup>

- لا يمكن إنجاز الاستثمارات الأجنبية إلا في اطار شراكة تمثّل فيها المساهمة الوطنية المقيّمة على الأقل نسبة 51% من رأس المال الاجتماعي، ويقصد بالمساهمة الوطنية جمع عدة شركاء سواء من القطاع العام أو الخاص\*؛
- بغض النظر عن أحكام الفقرة السابقة، لا يمكن أن تمارس أنشطة الاستيراد بغرض اعادة بيع الواردات على حالها من طرف الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الأجانب إلا في اطار شراكة تساوي فيها المساهمة الوطنية المقيّمة نسبة 30% على الأقل من رأس المال الاجتماعي\*؛
- يجب أن يخضع كل مشروع استثمار أجنبي مباشر أو استثمار بالشراكة مع رؤوس أموال أجنبية إلى الدراسة المسبقة من طرف مجلس الاستثمار الوطني "CNI"\*

<sup>1</sup> الأمر رقم 08-04 المؤرخ في 01 سبتمبر 2008 ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49، الصادرة في 3 سبتمبر 2008.

<sup>2</sup> Bellatrache Youcef, 2014, Revue d'Economie et de Stratégie Appliquée, édité par l'ENSEA, P.28

<sup>3</sup> الأمر رقم 09-01 المؤرخ في 22 يوليو 2009 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44 الصادرة في 26 يوليو 2009، بتوظيف المواد:

\* المادة 58 في الأمر رقم 09-01 المتمم والمعدّل للأمر رقم 03-01 بالمادة 4 مكرّر 1

- يتعين على الاستثمارات الأجنبية المباشرة أو بالشراكة تقديم ميزان فائض بالعملة الصعبة لفائدة الجزائر خلال كل مدة قيام المشروع، ويجدد نص من السلطة النقدية كليات تطبيق هذه الفقرة\*؛
  - توضع ما عدا في حالات خاصة، التمويلات الضرورية لإنجاز الاستثمارات الأجنبية المباشرة أو بالشراكة باللجوء إلى التمويل المحلي باستثناء تشكيل رؤوس الأموال\*؛
  - لا يمكن أن تستفيد الاستثمارات التي يتجاوز مبلغها 500 مليون دينار أو يساويه من مزايا النظام العام إلا بموجب قرار من "CNI" \*\*؛
  - تتمتع الدولة وكذا المؤسسات العمومية الاقتصادية بحق الشفعة على كل التنازلات عن حصص المساهمين الأجانب أو لفائدة المساهمين الأجانب، ويمارس حق الشفعة طبقا لأحكام قانون التسجيل \*\*\*.
- ونضيف في هذه الاطار حسب ما ورد في نفس المصدر (المادة 62 المعدلة والمتممة بالمادة 4 مكرر2)، أن الجزائريين المقيمين أيضا لا يمكنهم انجاز الاستثمارات بالشراكة مع المؤسسات العمومية الاقتصادية إلا في اطار مساهمة دنيا من هذه المؤسسات تعادل أو تفوق 34% من رأس المال الاجتماعي. تُطبق هذه المادة في حالة فتح رأسمال الشركة العمومية لمساهمة الجزائري المقيم، ولكن عند انقضاء مدة خمس سنوات وبعد التحقق من استيفاء جميع الالتزامات المكتتبه، يمكن للمساهم الجزائري أن يرفع لدى مجلس مساهمات الدولة طلب امكانية شراء الأسهم التي تكون في حوزة المؤسسات العمومية، وفي حالة مصادقة المجلس، يتم التنازل حسب السعر المتفق عليه مسبقا في ميثاق المساهمين أو حسب السعر الذي يحدده المجلس.<sup>1</sup>
- كما أشار هذا القانون التكميلي إلى بعض الاجراءات المحفزة لترقية الاستثمارات وتشجيع استهلاك المنتجات الوطنية مثل:<sup>2</sup>
- تولّي الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات مهمة تفعيل معالجة طلبات المزايا بالنسبة للاستثمارات مقابل تحصيل إتاوة يدفعها المستثمرون كتكلفة دراسة الملفات.
  - اخضاع منح مزايا النظام العام لتعهد كتابي من المستفيد بإعطاء الأفضلية للمنتجات والخدمات ذات مصدر جزائري، مع حصر الاستفادة من الاعفاء من الرسم على القيمة المضافة فقط في الاقتناءات ذات مصدر جزائري، غير أنه يمكن منح هذه الامتيازات عندما يتم التأكد من عدم وجود منتج محلي مماثل.<sup>3</sup>
  - يمكن أن تُطبق الاجراءات والشكليات التي يخضع لها المصدرون الجزائريون في الدول الأخرى على المصدرين من هذه البلدان إلى الجزائر من باب المعاملة بالمثل.
  - تخصيص بعض المزايا مثل تخفيض نسبة الفوائد على القروض البنكية وأيضا الحقوق الجمركية بالنسبة للاستثمارات في المجال السياحي وخاصة عصرنة المؤسسات السياحية والفندقية المهتمشة سابقا في اطار مخطط جودة السياحة.

\*\* المادة 60 في الأمر رقم 01-09 المتتم والمعدل للأمر رقم 03-01 بالمادة 9 مكرر 1

\*\*\* المادة 62 في الأمر رقم 01-09 المتتم والمعدل للأمر رقم 03-01 بالمادة 49 مكرر 3

1

<sup>2</sup> المواد المعتمدة واردة في الأمر رقم 01-09 (مصدر سبق ذكره) على هذا الترتيب: المادة 59 المعدلة والمتممة لأحكام المادة 7؛ المادة 60 المعدلة والمتممة لأحكام المادة 9 مكرر؛ المادة 63 المعدلة والمتممة لأحكام المادة 2 من المقرر 05-05؛ المواد 79 و80 و81 تتعلق بالمجال السياحي.

3

لم يطرأ على التعديلات التي أقرت منذ 2009 والمتعلقة بالإجراءات التي تُنظم الاستثمارات الأجنبية المباشرة تغيير في قانون 2016، أما الاضافات التي جاء بها قانون 09-16 المؤرخ في 3 أبريل 2016 المتعلق بترقية الاستثمار، فقد تمحورت حول الاجراءات الخاصة بطلب وشروط الاستفادة من مختلف المزايا التي تعرضها السلطات العمومية. تتمثل أهم هذه التحسينات في الاجراءات التالية:<sup>1</sup>

- تخضع الاستثمارات قبل انجازها للتسجيل فقط لدى الوكالة المكلفة بتطوير الاستثمارات بدل تقديم التصريح من أجل الاستفادة من المزايا المقررة في أحكام هذا القانون، ويجسد التسجيل بشهادة تسلّم على الفور وتمكّن المستثمر من الحصول على المزايا حسب ما ورد المادة الرابعة من هذا القانون.

- تستثني المادة الخامسة استفادة الاستثمارات التي تدرج في القوائم السلبية فقط (يتم عرضها بالتفصيل في الملحق رقم (9)) من المزايا الممنوحة في القانون، وفي حالة ممارسة نشاط مختلط، يمسك المستفيد بحاسبة تفصل الأرقام الموافقة للنشاطات القابلة للاستفادة من هذه المزايا.

- يخضع الاستهلاك الفعلي لمزايا الانجاز المتعلق بالاستثمار حسب المادة 9 إلى القيد في السجل التجاري وحياسة رقم التعريف الجبائي والخضوع للنظام الجبائي الحقيقي.

- يستفيد المستثمر من التحفيز الأفضل في حالة وجود عدة مزايا من نفس الطبيعة في المجموعات الثلاث (المادة 15).

- ترفع مدة مزايا الاستغلال الممنوحة لفائدة الاستثمارات المنجزة خارج المناطق المذكورة في المادة 13\* من ثلاث سنوات إلى خمس سنوات عندما تنشئ أكثر من 100 منصب عمل، ولكن دون تحديد إن كانت هذه المناصب بسيطة أو التركيز على تشغيل الكفاءات وتدريبهم كما هو معمول به في الدول الأخرى مثل ايرلندا بالنسبة للأجانب، لتجنب التحايل دون تحقيق نقلة نوعية بتطوير المهارات والاستفادة من الخبرة.

- تستفيد من المزايا الاستثنائية، الاستثمارات التي تمثل أهمية خاصة للاقتصاد الوطني والمعدّة على أساس اتفاقية متفاوض عليها بين المستثمر والوكالة التي تتصرف باسم الدولة، تبرم الوكالة هذه الاتفاقية بعد موافقة المجلس الوطني للاستثمار، تحدّد معايير تأهيل الاستثمارات وكذا محتوى واجراءات معالجة ملف طلب الاستفادة من المزايا الاستثنائية عن طريق التنظيم. وتضاف هذه المزايا الاستثنائية المنصوص عليها في المادة 18 إلى تلك التي يمكن الحصول عليها والمذكورة في المواد 12، 13، 15، 16 حسب الشروط السابقة الذكر.

- ضرورة احترام مدة انجاز الاستثمار المتفق عليها مسبقا، مع أن بداية سريان أجل الانجاز من تاريخ التسجيل ويدوّن في شهادة التسجيل، مع امكانية تمديد هذا الأجل وفق شروط التنظيم.

كما تم عرض هذه المزايا في المادة السابعة بتصنيف جديد في ثلاث مجموعات وهي المزايا المشتركة لكل الاستثمارات القابلة للاستفادة، المزايا الإضافية لفائدة النشاطات ذات الامتياز و/أو المنشئة لمناصب العمل، المزايا الاستثنائية لفائدة الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة للاقتصاد الوطني (يتم التفصيل فيها في المبحث الثالث).

<sup>1</sup> قانون رقم 09-16 المؤرخ في 3 أبريل 2016 المتعلق بترقية الاستثمار، الجريد الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادرة في 3 غشت 2016.

\* المناطق التي ذكرت في المادة 13 والمحددة قائمتها عن طريق التنظيم تابعة للجنوب والهضاب، وكذا كل منطقة أخرى تتطلب تنميتها مساهمة خاصة من طرف الدولة. يتم عرضها في الملحق رقم ().

### المطلب الثالث: الأطراف الأساسية الفاعلة في مجال تطوير الاستثمارات

يوجد العديد من الفاعلين العموميين في الجزائر الذين لديهم علاقة بترقية الاستثمار على المستوى الكلي والقطاعي بغض النظر عن فعالية أدائهم، وكذلك بالنسبة للفاعلين الخواص وخاصة الجمعيات والتنظيمات المهنية لمختلف المهنيين وأرباب العمل. نحاول تسليط الضوء على بعض الفاعلين العموميين المباشرين في ترقية الاستثمار، على أساس وزنهم باعتبارهم الأوائل المعنيين بالمبادرة في اقتراح واعداد السياسات المتعلقة بالاستثمار وتنفيذها، نذكر أهمها فيما يلي:

#### الفرع الأول: المجلس الوطني للاستثمار "CNI"

تم إنشاؤه بموجب المادة 18 من الأمر 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، المحدد لتكوين وتنظيم وتسيير هذا المجلس، يتكون أعضاؤه من تسعة وزراء ويرأسه رئيس الحكومة. \* يهدف إلى تدعيم الجهاز التشريعي والتنظيمي للاستثمارات، من خلال قيامه بتحديد سياسة الاستثمار والأولويات المتعلقة بمنح الامتيازات الخاصة في كل قطاع وكذلك تقديم الترخيص النهائي لبرامج الاستثمارات الخاصة. وبالتالي يتمتع هذا المجلس بصلاحيات واسعة كأعلى هيئة مسؤولة عن منح المزايا وكذلك الترخيص للمشاريع الاستثمارية الضخمة، ولكن لا توجد نصوص تطبيقية تبين دوره بوضوح بالتحديد الدقيق لمختلف المعايير مثل التي تُعتمد لقبول أو رفض منح رخصة للمشاريع التي تعتبر ذات أهمية خاصة للاقتصاد الوطني وبالتالي وضوح شروط القبول أو الرفض لملفات طلب الاستثمار التي يتم ايداعها والتأكيد على المعاملة بالمثل. يجتمع المجلس "CNI" مرة واحدة على الأقل كل ربع سنة ويمكن أن يعقد الاجتماع بأمر من رئيسها أو بناءً على طلب أحد أعضائه،<sup>1</sup> وهو ما نعتبره غير كاف لدراسة جميع ملفات طلب الاستثمار التي يتم ايداعها على المستوى الوطني سواء بالنسبة للمقيمين أو الأجانب لفحصها ومنح الموافقة للقيام بذلك.

تعتبر قرارات وتوصيات المجلس غير موجهة مباشرة للمستثمر، وإنما توجه إلى الهيئات المكلفة بتطبيق النصوص المتعلقة بترقية الاستثمار وبالدرجة الأولى وكالة "ANDI" ووكالة "ANIREF"، مع الإشارة إلى حضور رئيس مجلس الإدارة والمدير العام لـ "ANDI" اجتماعات المجلس كملاحظين. وباعتباره أعلى هيئة أو جهاز معني بالسهر على ترقية وتطوير الاستثمار، فإنه يقوم بالعديد من المهام التي تؤكد تمتعه بصلاحيات واسعة، نعرضها كما يلي:<sup>2</sup>

- يقترح استراتيجية تطوير الاستثمار وأولوياته؛
- يدرس البرنامج الوطني لترقية الاستثمار الذي يسند إليه ويوافق عليه ويحدد أهدافه؛
- يدرس ويقترح التدابير التحفيزية للاستثمار تساير التطورات الملحوظة (بعرض مزايا جديدة أو تعديل تلك الموجودة)؛
- يدرس قائمة النشاطات والسلع المستثناة من المزايا، ويوافق عليها وكذا تعديلها وتحيينها؛

\* يتشكل أعضاء المجلس الدائمين من الوزراء المكلفين ب: الجماعات المحلية، المالية، ترقية الاستثمارات، التجارة، الطاقة والمناجم آنذاك، الصناعة، السياحة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تهيئة الاقليم والبيئة. بناء على ما ورد في:

المرسوم التنفيذي رقم 06-355 المؤرخ في 19 أكتوبر 2006 المتعلق بصلاحيات المجلس الوطني للاستثمار وتشكيلته وتنظيمه وسيره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 64 الصادرة في 11 أكتوبر 2006

<sup>1</sup> المصدر نفسه

<sup>2</sup> بناء على ما ورد في: - المادة 19 من الأمر 03-01 المؤرخ في 20 غشت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمار، مصدر سابق؛ المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 06-355 المؤرخ في 19 أكتوبر 2006 المتعلق بصلاحيات المجلس الوطني للاستثمار وتشكيلته وتنظيمه وسيره، مصدر سابق.

- يدرس مقاييس تحديد المشاريع التي تكتسي أهمية بالنسبة للاقتصاد الوطني ويوافق عليها؛
- يفصل فيما يخص المناطق التي يمكن أن تستفيد من النظام الاستثنائي المنصوص عليه في قانون الاستثمار منذ 2001 في إطار أهداف تهيئة الاقليم؛
- يدرس ويفصل في الاتفاقيات المتعلقة بالاستثمارات الاستراتيجية التي تستفيد من المزايا الخاصة أو تلك التي تتطلب منح الترخيص بعد فحصها؛
- يضبط قائمة النفقات التي يمكن اقتطاعها من الصندوق المخصص لدعم الاستثمار وترقيته؛
- يقترح على الحكومة كل القرارات والتدابير الضرورية لتنفيذ اجراء دعم الاستثمار وتشجيعه؛
- يحث على انشاء وتطوير مؤسسات وأدوات مالية ملائمة لتمويل الاستثمار، ويشجع على ذلك؛
- يعالج كل مسألة أخرى ذات علاقة بالاستثمار.

### الفرع الثاني: المديرية العامة لترقية الاستثمار "DGPI"

- تمثل احدى المديريات التابعة لوزارة الصناعة والمناجم، التي كانت تسميتها قبل ادماج قطاع المناجم إليها يتضمن ترقية الاستثمار، وهو ما يعكس أهمية ذلك في تطوير القطاع الصناعي وتنوع مصادر خلق الثروات وتأمين الموارد المتوفرة في البلد، تتمثل أهم المهام التي كلفت بها هذه المديرية "DGPI" في:<sup>1</sup>
- اعداد واقتراح عناصر السياسة الوطنية للاستثمار والسهر على تنفيذها؛
  - اتخاذ أي خطوة تسمح بتعبئة وتشجيع تجسيد المشاريع الاستثمارية ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني و/أو الموجهة للتصدير؛
  - السهر على ضمان اتساق التدابير والتحفيزات لتطوير الاستثمار واقتراح التحسينات الضرورية؛
  - المبادرة بأي إجراء يمكن أن يؤدي إلى تحسين مناخ الاستثمار؛
  - ضمان متابعة الأداء الجيد للهيئات المكلفة بالتفويض بتحسين العرض العقاري وترقية الاستثمار؛
  - اعداد استراتيجيات وسياسات تطوير البنى التحتية الصناعية واللوجستية والأقطاب الصناعية؛
- تتفرع هذه المديرية إلى ثلاث أقسام وهي:<sup>2</sup>
- **قسم الجاذبية للاستثمار:** يُدار من طرف رئيس القسم بمساعدة ثلاث مدراء للدراسات تابعين للقسم، وكل مدير دراسات يساعده رئيسين للدراسات، يكلف هذا القسم على الخصوص ب:
    - ضمان اتساق التشريعات واللوائح المتعلقة بالاستثمار ومتابعة تنفيذها، واقتراح أي تدابير تصحيحية أو تحسينية؛
    - تنظيم وتعزيز العلاقات مع أوساط الأعمال ووطنيا وأجنبيا بهدف تعبئة الاستثمار وتطوير الأنشطة الصناعية، بمعنى ضمان الترويج للاستثمار أمام المتعاملين الاقتصاديين وحاملي المشاريع الوطنيين والأجانب؛
    - اقتراح أي اجراء يتعلق بالاستثمار الوطني والأجنبي بهدف ضمان زيادته وتحسين جاذبيته واتساقه مع السياسة الحكومية؛
    - تقييم حجم وهيكل الاستثمارات الوطنية والأجنبية بشكل دوري.

<sup>1</sup> <http://www.mdipi.gov.dz/?-Direction-Generale-de-la-Promotion->

<sup>2</sup> Idem,



- **قسم المشاريع الكبرى والاستثمارات الأجنبية المباشرة:** للقسم رئيس يديره بمساعدة ثلاث مدراء للدراسات تابعين للقسم، وكل مدير يساعده رئيسين للدراسات، يكلف هذا القسم على الخصوص ب:
  - اتخاذ أي اجراء بهدف تعبئة وتشجيع تجسيد المشاريع التي تمثل أهمية خاصة للاقتصاد الوطني و/أو الموجهة للتصدير، والسهر على دعمها بالتنسيق مع القطاعات والهيئات المعنية؛
  - قيادة المفاوضات المتعلقة بالمزايا الخاصة التي يطلبها المستثمرون؛
  - جمع ومعالجة ونشر المعلومات الخاصة بالمشاريع الاستثمارية الكبرى.
- **قسم تطوير البنى التحتية الصناعية واللوجستية والأقطاب الصناعية:** يُدار أيضا من طرف رئيس القسم بمساعدة مديرين للدراسات تابعين للقسم، ولكل منهما جزء من المهام التي يكلف بها القسم، تتمثل خصوصا في:
  - المساهمة في تسهيل الحصول على العقار الاقتصادي وتحسين ظروف المتعاملين الاقتصاديين و" PME"، من خلال السهر على إنشاء هيئات الوساطة وضبط سوق العقار وضمان أداء مهامها بشكل جيد في المجال؛
  - إدارة وترقية المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة، من خلال متابعة ظروف التشغيل أو العمل فيها بتنفيذ برنامج الصرف الصحي للمياه وتأهيلها؛
  - اقتراح وضمان تنفيذ الاستراتيجيات والسياسات العمومية لتطوير البنى التحتية الصناعية واللوجستية والأقطاب الصناعية؛
  - تشجيع انشاء مناطق صناعية جديدة ومناطق أنشطة ذات العلاقة بالتنمية الصناعية وتطوير "PME"؛
  - تقييم وضعية البنى التحتية الصناعية واللوجستية والأقطاب الصناعية بشكل دوري.

### الفرع الثالث: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات "ANDI"

- تعتبر مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، أنشئت بموجب الأمر 01-03 عام 2001 كامتداد وبديل لوكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار "APSI"؛ التي ظهرت للوجود سنة 1993 من خلال المرسوم التشريعي 93-12 المتعلق بترقية الاستثمار في إطار الإصلاحات الأولى التي تم مباشرتها للتحوّل إلى اقتصاد السوق في الجزائر خلال التسعينيات، والتي كانت تهدف للتكيف مع الوضعية الاقتصادية للبلاد. كلّفت آنذاك هذه الوكالة الحكومية بمساعدة المستثمرين في استيفاء الشكليات اللازمة لإنجاز مشاريعهم الاستثمارية، لا سيما المتعلقة منها بالأنشطة المقتنّة، والسهر على احترام الآجال القانونية لهذه الأنشطة<sup>1</sup>. لقد أدى الانتقال من وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار إلى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار "ANDI" إلى احداث تعديلات أخرى على الأطر المؤسساتية والتنظيمية والمتمثلة في:<sup>2</sup>
- إنشاء المجلس الوطني للاستثمار للتكفل باستراتيجيات وألويات التطوير؛
  - إنشاء هيكل جهوية للوكالة التي تساهم بالتشاور مع الفاعلين المحليين في التنمية الجهوية، تتمثل هذه المساهمة على الخصوص في توفير وسائل بشرية ومادية من أجل تسهيل وتبسيط عملية الاستثمار؛

<sup>1</sup> المادتين السابعة والثامنة من المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 1993/10/05 المتعلق بترقية الاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 64 الصادرة في أكتوبر 1993.

<sup>2</sup> A propos de l'ANDI, <http://www.andi.dz/index.php/ar/a-propos>, consulté le 20/03/2018

- إرساء لجنة طعن ما بين وزارية مكلفة باستقبال شكاوي المستثمرين والفصل فيها؛
  - توضيح أدوار مختلف المتدخلين في الاستثمار؛
  - مراجعة نظام التحفيز على الاستثمار؛
  - تبسيط إجراءات الحصول على المزايا بتخفيف ملفات طلب المزايا وتخفيض آجال الرد للمستثمرين من 60 يوما إلى 72 ساعة.
- تم اسناد مجموعة من المهام للوكالة بموجب قانون الاستثمار الذي أقر بإنشائها عام 2001،<sup>1</sup> وتم تعديلها مرة أخرى بصدور قانون رقم 09-16 المتعلق بترقية الاستثمار،<sup>2</sup> تتمثل هذه المهام التي كلفت بها في:<sup>3</sup>
- تسجيل الاستثمارات؛
  - ترقية الاستثمارات في الجزائر والخارج؛
  - تعزيز الفرص والإمكانيات الإقليمية؛
  - تسهيل ممارسة الأعمال ومتابعة تأسيس الشركات وإنجاز المشاريع؛
  - دعم المستثمرين ومساعدتهم ومرافقتهم؛
  - الاعلام والتحسيس في اللقاءات بوسط الأعمال؛
  - تأهيل المشاريع التي تمثل أهمية خاصة للاقتصاد الوطني، وتقييمها واعداد اتفاقية الاستثمار التي تعرض على المجلس الوطني للاستثمار للموافقة عليه.
- بالمقابل، تم أيضا تعديل تنظيم الوكالة للقيام بالمهام المذكورة أعلاه، حيث تم انشاء أربع مراكز تضم مجموع المصالح المؤهلة لتقديم الخدمات الضرورية لإنشاء المؤسسات ودعمها وتطويرها وكذا لإنجاز المشاريع، وهي:<sup>4</sup>
- مركز استيفاء الاجراءات؛ يكلف بتقديم الخدمات المرتبطة بإجراءات انشاء المؤسسات وإنجاز المشاريع.
  - مركز تسيير المزايا؛ يكلف بتسيير المزايا والتحفيزات المختلفة الموضوعة لفائدة الاستثمارات بواسطة التشريع الساري المفعول.
  - مركز الدعم لإنشاء المؤسسات؛ يكلف بمساعدة ودعم إنشاء وتطوير المؤسسات.
  - مركز الترقية الاقليمية؛ يكلف بضمان ترقية الفرص والامكانيات المحلية.
- كما تعمل الوكالة "ANDI" مع هيئات دولية مختلفة من أجل تقديم خدمات وفقا للمعايير الدولية مثل:<sup>5</sup>
- مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية "CNUCED" للاستشارة والخبرة بمناسبة فحص سياسة الاستثمار في الجزائر؛
  - منظمة الأمم المتحدة للتنمية "ONUDI" بغرض تكوين إطارات الوكالة حول مناهج تقييم مشاريع الاستثمارات؛
  - البنك العالمي من أجل التدقيق بالنسبة لعملية إنشاء المؤسسات وتقديم اقتراحات حول تدابير التحسين في إطار برنامجها "ممارسة بالأعمال".

<sup>1</sup> المادة 21 من الأمر رقم 03-01 المؤرخ في 20 غشت 2001، مصدر سبق ذكره

<sup>2</sup> المادة 26 من الأمر رقم 09-16 المؤرخ في 3 غشت 2016، مصدر سبق ذكره

<sup>3</sup> Missions de l'ANDI , <http://www.andi.dz/index.php/fr/missions-de-l-andi>, consulté le 20/03/2018

<sup>4</sup> المادة 27 من القانون رقم 09-16 المؤرخ في 20 غشت 2016 المتعلق بترقية الاستثمار، مصدر ذكر سابقا.

<sup>5</sup> Missions de l'ANDI , <http://www.andi.dz/index.php/fr/missions-de-l-andi>, consulté le 20/03/2018

- علاوة على ذلك، اهتمت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار حسب نفس المصدر بالانضمام إلى الشبكات الدولية لوكالات ترقية الاستثمار بهدف التعاون وتبادل الخبرات دوليا في المجال، أهم هذه الشبكات:
- الجمعية العالمية لوكالات ترقية الاستثمارات "WAIPA" التي تشمل أكثر من 150 وكالة ترقية استثمار في العالم؛
  - شبكة "ANIMA" \* التي تضم مجموعة من الوكالات الحكومية والاقليمية للتنمية الاقتصادية والاستثمار في المنطقة الأوروبية متوسطة؛
  - جمعية وكالات ترقية الاستثمارات الافريقية "AFRICANET" منذ 2010؛
  - إبرام عدة عقود واتفاقيات ثنائية مع وكالات ترقية الاستثمار تهدف لتبادل الخبرات والممارسات الجيدة في المجال.

#### الفرع الرابع: الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري "ANIREF"

بالموازاة مع الجهود التي تبذلها السلطات العامة لترقية الاستثمار، أنشأت وكالة "ANIREF" بموجب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 07-119 المؤرخ في 23 أبريل 2007 لتسهيل ابراز سوق ديناميكي وشفاف للعقار الاقتصادي؛ وهي هيئة ذات طابع صناعي وتجاري تحت اشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمار ويتم ادارتها من طرف 11 عضوا من مجلس الادارة\*، يعينهم وزير الصناعة الذي يتأس هذا الأخير وفقا للاقتراحات الواردة من الهيئات التابعة لها لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد، وقد حدّد المرسوم التنفيذي 12-126 المؤرخ في 19 مارس 2012 المعدّل والمتّم للمرسوم السابق مهام هذه الوكالة على النحو التالي:<sup>1</sup>

- مهمة الترقية العقارية من خلال:
- تهيئة الأراضي المخصّصة لإنشاء المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة وكل الفضاءات المخصصة للنشاط الاقتصادي؛
- إنجاز العقارات المخصّصة للنشاط الصناعي والتجاري والحرفي وأيضا المكاتب الادارية.
- مهمة الوساطة، فيما يخص تسيير العقار بالاتفاق لفائدة المالكين بغض النظر عن طبيعة الممتلكات؛
- مهمة تسيير المناطق الصناعية ومناطق النشاطات، حيث تعتبر الوكالة مخوّلة لضمان تسيير المناطق والفضاءات المخصصة للنشاط الاقتصادي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.
- مهام الخدمة العمومية من خلال:
- اعداد بنك المعطيات حول العرض العقاري الموجه للنشاط الاقتصادي بهدف ضبط سوق العقار الموجه للاستثمار؛
- ترقية العرض العقاري الموجه للنشاط الاقتصادي؛

\* تضم شبكة من 75 عضو من 22 بلد من أوروبا وجنوب الضفة المتوسطة، تُنظم تظاهرات في مجال الأعمال في المنطقة المتوسطة وملتقيات لتبادل الخبرات والعديد من المنشورات والتقارير وفرص الشراكة والاستثمار في المنطقة، للمزيد أنظر:

Pourquoi devenir membre d'anima investment network ?,

<http://www.animaweb.org/fr/rejoignez-le-reseau-anima> , consulté le 20/03/2018

\* ANIREF :Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière.

\* ممثل الوزير المكلف بالصناعة والمناجم رئيسا؛ ممثلين للوزير المكلف بالمالية (ممثل عن المديرية العامة للخزينة / ممثل عن المديرية العامة للأموال الوطنية)؛ ممثل واحد لكا وزير مكلف ب: الجماعات المحلية؛ التهيئة العمرانية؛ السياحة والصناعات التقليدية؛ النقل؛ الطاقة؛ الفلاحة؛ التجارة؛ تهيئة الاقليم والبيئة.

<sup>1</sup> <http://www.aniref.dz/index.php/ar/2016-08-28-13-52-24/missions-statuts-et-organisation-2> , consulté le 05/06/2018

- رصد سوق العقار الموجه للنشاط الاقتصادي؛
  - اعداد ونشر جداول أسعار العقار الموجه للنشاط الاقتصادي؛
  - تقدير الطلب الوطني على العقار الموجه للنشاط الاقتصادي.
- ونشير إلى أن محفظة العقار الخاصة بالوكالة تتميز بالتنوع بين ما هو مستغل وغير مستغل في المجال الاقتصادي، وأيضا تغير طبيعتها القانونية وعرضها في السوق، تتكون هذه المحفظة من:<sup>1</sup>
- الأصول الفائضة من المؤسسات الاقتصادية العمومية "EPE"؛
  - الأراضي غير المستغلة وبدون وجهة؛
  - الأراضي المستغلة خارج الاطار الاجتماعي؛
  - الأراضي المستقلة أو القابلة للفصل من المجموعات الكبرى لـ "EPE" وليست مطلوبة للنشاط؛
  - الأراضي التي تغير وضعها القانوني وخارج عن نشاط "EPE"؛
  - الأراضي المعروضة للسوق من طرف "EPE"؛
  - الأصول للإقامة (الأراضي والمباني الجيدة) من "EPE" المنحلة؛
  - الأراضي غير المخصصة أو غير المستخدمة الواقعة في المناطق الصناعية.
- أما بالنسبة للتعديل الذي طرأ على التنظيم الداخلي للوكالة، فكان ضروريا من أجل التكفل بالإجراءات التي سنتها السلطات العمومية فيما يخص ترقية الاستثمار وسهولة الحصول على العقار الصناعي، من خلال برمجة إنجاز 50 حظيرة صناعية موزعة على 39 ولاية تغطي مساحة اجمالية تفوق 11738 هكتارا بهدف تحسين العرض العقاري. تجسدت هذه التعديلات في الهيكل التنظيمي لتفعيل أداء الوكالة لمهامها على أساس تحديد ثلاث مستويات من المسؤوليات:<sup>2</sup>
- مجلس الادارة؛ يمارس مهمة اتخاذ القرار والتوجيه لكافة وظائف الوكالة، يحدد اطار التدخل والأهداف الاستراتيجية ويراقب تنفيذها؛
  - المديرية العامة؛ توكل لها مهمة القيادة الاستراتيجية من خلال التخطيط، التحفيز، التأطير، التنسيق والمتابعة والمراقبة للنشاطات الموكلة لها، كما تعتبر الواجهة مع مختلف الهيئات على المستوى الوطني والدولي؛
  - المديرية الجهوية: تكلف أساسا بإدارة عملية إنجاز برنامج الحظائر الصناعية، وهي عبارة عن هياكل مرنة تركز على مفهوم تسيير المشروع "Task force" بالتنسيق والتشاور مع القسم التقني على مستوى المديرية العامة التابع له عمليا فيما يخص تسيير وادارة أشغال تهيئة الحظائر الصناعية واستلامها.
- اضافة إلى ما سبق، يمكن الإشارة إلى وجود العديد من الهيئات العمومية والخاصة المهمة والتي تعتمد للمساهمة في تحسين منخ الأعمال وتدعيم تنافسية المؤسسات منها:
- الوكالة الوطنية لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أنشئت في 2005 (ANDPME)؛
  - صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم إنشاؤها في 2002 (FGAR)؛

<sup>1</sup> ANIREF voice, Bulletin édité par l'agence ANIREF, N° 28, Juin 2016, Ministère de l'Industrie et des Mines, P.

<sup>2</sup> Idem

- المعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الذي أنشأ منذ 1967 وتم اعادة توجيهه عام 1998 (INPED)؛
  - المعهد الوطني للملكية الصناعية الذي تم انشاؤه عام 1998 (INAPI)؛
  - الوكالة الجزائرية الخاصة بالخدمات الجيولوجية التي أنشئت في 2014 (ASGA)؛
  - الوكالة الوطنية للأنشطة المنجمية، 2014 (ANAM)؛
  - المعهد الجزائري للتقييس، 1998 (IANOR)؛
  - الديوان الوطني للمقاييس القانونية، 1986 (ONML)؛
  - مركز البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة، 1992 (BASTP)؛
  - الوكالة الوطنية لترقية الصادرات (AGEX)
- كما توجد العديد من الهيئات الخاصة الفاعلة في مجال الاستثمار مثل غرفتي التجارة والصناعة، الجمعيات المهنية في مختلف الفروع والقطاعات النشاطية، وأكثرها وزنا هي منتدى رؤساء المؤسسات (FCE).

نستخلص مما سبق أن الجزائر حقيقة قامت بإقحام العديد من الاصلاحات الاقتصادية على المستوى التنظيمي والمؤسسي لتحقيق أهداف التنمية، ولكن رغم ذلك لا تزال تعاني من التبعية والاختلالات في المؤشرات الاقتصادية الكلية بمجرد تدهور أسعار النفط، وهو ما يدل على فشل هذه الاصلاحات ويستدعي النظر في أسباب الفشل ومحاولة معالجتها بوتيرة أسرع لتدارك التأخر المسجل مقارنة بالتطورات التي تميز المحيط الدولي. لذلك نحاول في العنصر الموالي تقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول.

### المبحث الثالث: تقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول بالاعتماد على بعض المؤشرات:

نحاول في هذا المبحث تحليل وتقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر؛ بمعنى تشخيصها من خلال تسليط الضوء في بداية الأمر على مختلف الاحصائيات المسجلة حول الاستثمارات المنجزة في الجزائر سواء المحلية أو الأجنبية في اطار الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات، باعتبارها مؤشرات تعكس أداء الجهاز والجهود الحكومية في المجال. وكذلك الاحصائيات المسجلة من طرف مؤتمر الأمم المتحدة حول تطور تدفقات ومخزون الاستثمارات الأجنبية للبلد مقارنة ببعض البلدان، كمؤشرات أيضا تعكس الأداء الفعلي في جذب الاستثمارات المتنقلة دوليا. كما يتم التعرض في المطلب الأخير إلى اعتماد بعض المؤشرات كأدوات المقارنة المرجعية بين الدول لتقييم ملائمة بيئة الأعمال في الجزائر وتنافسيتها مقارنة بتونس كبلد مجاور وتركيا كمرجع يمكن الاقتداء به لتحقيق هدف التنويع الاقتصادي.

### المطلب الأول: تقييم الاستثمارات الوطنية والأجنبية في الجزائر خلال الفترة (2002-2016)

تم الشروع منذ 2008 في عملية التحليل بإجراء استقصاء للحصيلة الشاملة حول حالة التقدم الذي تم احرازه في المشاريع الاستثمارية المصريح بها منذ 2002 (بعد التحوّل من "APSI" إلى "ANDI")، حيث يعتبر هذا الاستقصاء ضرورياً وفق التعديلات التي حصلت في مهام الوكالة عام 2006، وخاصة في عملية المتابعة مع الفاعلين الآخرين للاستثمارات الوطنية والأجنبية. تهدف هذه العملية لإبراز النتائج الفعلية بالتنسيق مع الشبايك الوحيدة اللامركزية، حيث سجل تحسّن في نسبة التطور السنوي للاستثمارات المنجزة حسب عدد المشاريع التي كانت تقدّر فقط بـ 1% سنة 2002، ولكن تابعت

## الفصل الخامس: الاصلاحات الاقتصادية المتعلقة بالاستثمارات وتقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول

منحنى متصاعد لتبلغ الذروة عام 2009 بـ 22%، والجداول الموالية توضّح حصيلة هذه الاستثمارات حسب نوع الاستثمار وطبيعة النشاط وانعكاساتها على التوظيف.

الجدول رقم (25): كيفية توزيع المشاريع الاستثمارية المحلية والأجنبية المنجزة خلال الفترة (2002-2016)

المشاريع	عدد ونسبة المشاريع	القيمة بالمليون دج والنسبة المئوية	عدد ونسبة مناصب العمل المحدثة
الاستثمارات المحلية	62.982 (99%)	10.584.134 (83%)	1.018.887 (90%)
الاستثمارات الأجنبية	822 (1%)	2.216.699 (17%)	119.525 (10%)
المجموع	63.804	12.800.834	1.138.412

Source : <http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement/bilan-des-declarations-d-investissement-2002-2016>

من خلال البيانات المعروضة في الجدول أعلاه، يتضح الضعف الكبير بالنسبة لعدد المشاريع الاستثمارية الأجنبية المنجزة خلال الفترة المدروسة والتي تقدر فقط بـ 1% من إجمالي الاستثمارات المنجزة، ولكن بالنسبة للقيمة ومناصب العمل التي ولّدتها غير متناسبة مع النسبة الأولى (الخاصة بعدد المشاريع)، وإنما أعلى بكثير لتقدّر على الترتيب بـ 17% و 10%. هذا ما يؤكد القوة المالية والقدرة على احداث مناصب شغل بشكل أفضل لهذه الأخيرة مقارنة بالاستثمارات الوطنية التي لا تزال تعاني الضعف من الناحية المالية (المبالغ المستثمرة) وأيضا توليد مناصب العمل، وبالموازاة، قد تضاعف عدد الشركات المسجل في تركيا برأس المال الأجنبي أربع مرات في العقد الأخير ليصل إلى 52700 شركة عام 2016، فنتج عن هذه الزيادة إلى جانب تحسين بيئة الأعمال التجارية، نموًا في الخدمات القائمة على المعرفة في تركيا.<sup>1</sup>

يمثل التدفق في الاستثمار الأجنبي المباشر في مجال تصنيع الآلات حصة هامة بالنسبة لقيمة الاستثمار الأجنبي المباشر الكلي في تركيا، حيث يشكل ما يقارب 20% من إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر لمجال التصنيع في الفترة (2005-2015)، بلغ إجمالي قيمة الصادرات في مجال صناعة الآلات 13.4 مليار \$ عام 2016، بارتفاع يزيد عن 5.2 مليار \$ عام 2005، وقد وصلت نسبة التصدير/الاستيراد في هذا المجال إلى 52%، وتوفّر التوريد المحلي لما يقارب من 85% من جميع الميّنات الإنتاجية.<sup>2</sup> ولا يزال يعتبر قطاع تصنيع الآلات حسب نفس المصدر أحد المؤثرات الرئيسية في نمو الاقتصاد التركي، كونه يلعب دورًا حاسمًا في تطوير مجال الصناعات التحويلية الأكبر في تركيا ويرجع ذلك بنسبة كبيرة إلى قدرته على إنتاج السلع الوسيطة وتوفير مُستلزمات الإنتاج للقطاعات الرئيسية مثل البناء، الطاقة، المنسوجات، الزراعة، والتعدين.

يشتهر قطاع صناعة الآلات في تركيا بالجودة العالية مع قدرات هندسية رائدة نتيجة تركيزه على مجال البحث والتطوير، واهتمامه بالإنتاج ذي القيمة العالية، وتكوين ما يزيد عن 450000 مهندسًا سنويًا. ولكن بالنسبة للقطاع الصناعي الجزائري، سجّل تبعية للخارج بامتياز بالنسبة للمنتجات الوسيطة خاصة منها تجهيزات الإنتاج والقياس وغيرها بعشرات المليارات الدولارات بدل توفير بيئة استثمارية مشجعة تستقطب رواد هذه الصناعات.

<sup>1</sup> <http://www.invest.gov.tr/ar-SA/sectors/Pages/BPOAndContactCenter.aspx>

<sup>2</sup> <http://www.invest.gov.tr/ar-sa/sectors/Pages/MachineryAndElectronics.aspx>

الجدول رقم (26): كيفية توزيع المشاريع الاستثمارية المنجزة حسب نوع الاستثمار خلال الفترة (2002-2016)

نوع الاستثمار	عدد المشاريع	القيمة بالمليون د.ج	مناصب الشغل
انشاء	36.739 (57.58%)	6.833.051 (53.38%)	629.222 (55.27%)
توسيع	25.875 (40.55%)	5.109.101 (39.91%)	483.698 (42.49%)
اعادة هيكلة	3 (0.00%)	479 (0.00%)	92 (0.01%)
اعادة تأهيل	1020 (1.60%)	299.003 (2.34%)	12.343 (1.08%)
اعادة تأهيل-توسيع	167 (0.26%)	559.200 (4.37%)	13.057 (1.15%)
المجموع	63.804	12.800.834	1.138.412

Source: <http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement/bilan-des-declarations-d-investissement-2002-2016>

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكثر من 90% من الاستثمارات المنجزة متعلقة بالجديدة وعمليات التوسع، حيث تحتل تلك الجديدة التي يتم انشاؤها المرتبة الأولى من حيث العدد والمبالغ المستثمرة وكذلك مناصب العمل بتجاوزها نصف اجمالي الاستثمارات المنجزة، تليها مشاريع التوسع في المرتبة الثانية بنسب في حدود الـ 40%، ويرجع ذلك إلى الأولوية المعطاة لتحفيز الخواص على انشاء المشاريع وخاصة الصغيرة والمتوسطة وكذلك التوسع من أجل الاستفادة من المزايا المعروضة لهذا الغرض، رغم أن هذه الأرقام المحققة خلال 15 سنة لا تزال تدل على ضعف النسيج الاقتصادي للبلد والجاذبية للمشاريع الاستثمارية المحلية والأجنبية وبعبارة عن المستويات التي تسمح بتحقيق أهداف النمو وتخفيض مستويات البطالة على الخصوص.

الجدول رقم (27): كيفية توزيع اجمالي المشاريع الاستثمارية المنجزة حسب قطاع النشاط خلال (2002-2016)

قطاع النشاط	عدد المشاريع	القيمة بالمليون دينار جزائري	مناصب الشغل	متوسط عدد مناصب العمل لكل مشروع في قطاع نشاط	متوسط تكلفة توليد كل منصب عمل/قطاع
الزراعة	1.316 (2%)	222.790 (1.7%)	53.445 (1.7%)	40.6	4.168
الصناعة	11.256 (17.6%)	7.411.469 (57.9%)	466.382 (41%)	41.4	15.891
البناء	11.389 (17.9%)	1.310.896 (10.2%)	246.138 (21.6%)	21.6	5.325
النقل	31.097 (48.7%)	1.095.948 (8.56%)	162.976 (14.3%)	5.2	6.724
السياحة	1.018 (1.6%)	974.396 (7.6%)	62.069 (5.5%)	60.97	15.698
الخدمات	6.786 (10.6%)	1.169.895 (9.1%)	116.476 (10.2%)	17.1	10.044
الصحة	935 (1.5%)	171.948 (1.3%)	22.478 (2%)	24	7.649
الاتصالات	5 (0.01%)	432.578 (3.4%)	4.348 (0.38%)	869.6	99.488
المجموع	63.802	12.800.834	1.138.412	-	-

المصدر: من اعداد الباحث بناء على ما ورد في موقع وكالة "ANDI": <http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement/bilan-des-declarations-d-investissement-2002-2015>

الجدول رقم(28): كيفية توزيع المشاريع الاستثمارية المنجزة التي تشرك الأجانب حسب قطاع النشاط خلال (2002-2016)

قطاع النشاط	عدد المشاريع	القيمة بالمليون د.ج	مناصب الشغل	متوسط عدد مناصب العمل لكل مشروع/قطاع	متوسط تكلفة توليد كل منصب عمل
الزراعة	14 (1.7%)	4.373 (0.20%)	618 (0.5%)	44.1	7.076
الصناعة	495 (60.2%)	1.783.922 (80.5%)	70.793 (59.2%)	143	25.199
البناء	137 (16.7%)	77.661 (3.5%)	23.040 (19.3%)	168.1	3.370
النقل	25 (3%)	14.820 (0.7%)	1.727 (1.4%)	69	8.581
السياحة	14 (1.70%)	113.772 (5.1%)	6.309 (5.3%)	450.6	18.033
الخدمات	130 (15.8%)	119.139 (5.4%)	13342 (11.2%)	102.6	8.929
الصحة	6 (0.7%)	13.572 (0.6%)	2.196 (1.8%)	366	6.180
الاتصالات	1 (0.12%)	89.441 (4%)	1.500 (1.25%)	1500	59.625
المجموع	822	2.216.699	119.525	-	-

المصدر: من اعداد الباحث بناء على احصائيات الوكالة "ANDI" الواردة في الموقع:

<http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement/bilan-des-declarations-d-investissement-2002-2015>

الجدولان أعلاه يبرزان الحصة المهيمنة للاستثمارات المنجزة في القطاع الصناعي على جميع المعايير المعتمدة للتقييم (عدد المشاريع وتكلفة الاستثمار وكذلك العمالة التي أحدثتها)، ولكن يظهر ذلك بشكل بارز بالنسبة للمشاريع الأجنبية المنجزة، وهذا ما يؤكد أهمية اعتبار هذا القطاع ذات أولوية للتطوير، من خلال استهداف المستثمرين المحليين والأجانب على الخصوص من أجل تعبئة أكبر ما يمكن من الموارد المالية وجلب أكبر عدد من المشاريع التي تسمح بامتصاص البطالة بنسب معتبرة. علما أن متوسط عدد المناصب التي يخلقها كل مشروع استثماري أجنبي في هذا القطاع هو 143 عاملا، وتكلفة تتجاوز 25 مليون دج لتوليد كل منصب عمل مقارنة بالمتوسطين المحسوبين بالنسبة لإجمالي الاستثمارات على الترتيب (15.891/41)، وهو ما يعني أن الاستثمار في المجال يتطلب رؤوس أموال معتبرة. وبالموازاة، نلاحظ الضعف الفادح في الاستثمارات المنجزة في العديد من القطاعات الأخرى مثل الصحة والسياحة والاتصالات على جميع المستويات، وهو ما يبرر ضعف استقطاب السياح من جهة نحو الداخل، وكذلك التدفق نحو الخارج للجزائريين من أجل السياحة الترفيهية أو العلاجية وحتى للدراسة وغير ذلك. وبالمقابل، تعتبر تركيا أكبر الوجهات السياحية عالميا بفضل الاستثمار في المجال، ومن المتوقع أيضا زيادة طلب قطاع السياحة الطبية المتنامي، الذي ارتفع فيه عدد السياح للعلاج من 74000 سائحا عام 2008 إلى ما يقارب المليون شخص عام 2016 من مختلف الوجهات خاصة الأوروبية،<sup>1</sup> بفضل تماشيها مع المعايير الدولية في خدمات الرعاية الصحية وصناعة المستحضرات الدوائية باحترام لوائح الاتحاد الأوروبي. حيث اعتُبر قطاع الرعاية الصحية والصناعات ذات الصلة ذو أهمية استراتيجية في تركيا بمراعاة الآثار الاجتماعية والاقتصادية لهذه الصناعات.\*

<sup>1</sup> <http://www.invest.gov.tr/ar-sa/sectors/Pages/LifeSciencesAndHealthcare.aspx>

\* الصحة الجسدية والنفسية للمواطن التركي، وبالتالي قوة عاملة إنتاجية أفضل، وانعكاسات اقتصادية دوليا من خلال تصدير خدمات الرعاية الصحية والمستحضرات الدوائية والأجهزة الطبية التي توجهها لأكثر من 170 بلد. عكس المواطن الجزائري الذي نجده يعاني نفسيا وجسديا عندما يكون مريضا أو أحد أفراد عائلته دون توفر متطلبات الرعاية الصحية محليا وارتفاع تكاليف العلاج في المستشفيات بالخارج تتجاوز قدراته.



## الفصل الخامس: الاصلاحات الاقتصادية المتعلقة بالاستثمارات وتقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول

كما تعتبر عدد المشاريع المسجلة في قطاع النقل ملفتة، كونها غير متناسبة مع مناصب العمل التي تولدها والتي تكون في حدود خمسة مناصب عمل لكل مشروع استثماري في المتوسط، ويمكن تفسير ذلك باعتبار هذه المشاريع مصغرة.

الجدول رقم(29): كيفية توزيع المشاريع الاستثمارية الأجنبية حسب الأصل الجغرافي للمستثمر أو الشريك الأجنبي

مناصب الشغل	القيمة بالمليون د.ج	عدد المشاريع	
42.649	677.209	313	دول الاتحاد الأوروبي
28.361	277.952	124	دول أوروبا خارج الاتحاد الأوروبي
10.567	163.102	98	آسيا
3.755	68.163	19	أمريكا
30.199	997.528	236	الدول العربية
209	5.686	5	إفريقيا
264	2.974	1	أستراليا
3521	24.085	26	متعدد الجنسيات
119.525	2.216.699	822	المجموع

Source : <http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement/bilan-des-declarations-d-investissement-2002-2015>

وأخيرا، نشير أن أهم المستثمرين الأجانب المتواجدين في البلد من أصل الدول العربية من حيث العدد والقيمة، ثم تليها دول أوروبا خاصة منها دول الاتحاد الأوروبي كشريك تقليدي خاصة في قطاع المحروقات، مع ظهور وبروز شركاء جدد من آسيا مثل الصين وسنغافورا وكذلك تركيا مؤخرا في المشاريع الصناعية الواعدة وخاصة الموجهة للتصدير مثل مشروع تركيا في قطاع النسيج "تايل" الهادف لتغطية حاجيات السوق الوطني والتصدير\*، ونفس الشيء بالنسبة لمشروع "Idorama" في مجال تحويل الفوسفات لتلبية متطلبات السوق الوطنية والتصدير بالنسبة للأسمدة والأمونياك.

**المطلب الثاني: تقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول بالاعتماد على مؤشرات الأداء الفعلي**

إن المؤشرات المعروضة في المطلب السابق غير كافية لتقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر ما لم يتم تمييزها من خلال مقارنتها مع بعض البلدان التي يمكن اعتبارها منافسة، أو تقاسم معها في فترة معينة بعض الخصائص أو اعتبارها تجربة ناجحة يمكن الاقتداء بها لبلوغ الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين عن السياسات الاقتصادية عموما وتدعيم الجاذبية على الخصوص. لذلك نحاول فيما يلي القيام بالمقارنة المرجعية بين الجزائر وبعض الدول بالاعتماد على المؤشرات الفعلية للأداء فيما يخص تدفقات "IDE" الواردة وكذلك المؤشرات الأخرى حسب المعلومات المتاحة، مع التركيز أحيانا على الأفضل في شمال إفريقيا كوجهة منافسة، وتركيا أيضا كوجهة منافسة من جهة؛ ومن جهة أخرى، يمكن اعتباره كمرجع يمكن الاقتداء به لتحقيق هدف التنويع الاقتصادي، مع العلم أن البلد كان يعاني من الصعوبات المالية واختلال البنية الاقتصادية وتفاقم مشكل البطالة والمديونية وغير ذلك في بداية الألفية الثالثة والاشارة إلى أنه لا يتمتع إلى حد الآن بحق التنقيب على

\* حيث قام هذا المجمع بإرسال أول شحنة لتصدير غزل القطن إلى تركيا وبعض البلدان الأوروبية (بلجيكا والبرتغال) منذ جوان 2018 من ميناء وهران، ويرتقب تغطية السوق المحلية فيما يخص لباس النساء والرجال والأطفال (قماش وسراويل الجينز) وتصدير 60%، مع الإشارة إلى أنه سيوفر 25000 منصب عمل بعد اكتمال إنجاز المشروع الضخم بحلول عام 2020. للمزيد أنظر: مجلة "Algérie Industriel"، العدد رقم (01)، جويلية 2018 ؛

## الفصل الخامس: الاصلاحات الاقتصادية المتعلقة بالاستثمارات وتقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول

الغاز والبتروول واستغلال هذه الثروة في اطار اتفاقية لوزان مقارنة بالجزائر التي كانت الأفضل في العديد من المؤشرات الكلية آنذاك.

### الفرع الأول: تطور تدفقات ومخزون "IDE" الواردة نحو الجزائر مقارنة ببعض الدول

فضّلنا في هذا العنصر عرض وتحليل تدفقات ومخزون "IDE" نحو الجزائر ومقارنتها مع مجموعة أوسع من البلدان، وأيضا حصصها من هذه التدفقات افريقيا وبالنسبة إلى منطقة شمال افريقيا من أجل الوصول إلى تكوين نظرة أشمل حول الأداء الفعلي المتعلق بجاذبية "IDE" جهويا. يتم الاعتماد في ذلك على احصائيات مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، نوردها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (30): تطور تدفقات "IDE" الواردة للجزائر مقارنة ببعض الدول خلال الفترة (2002-2016)

2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2002	تطور تدفق "IDE" في مختلف الدول	
1.546	-584	1 507	1 684	1499	2580	2301	1.065	الجزائر	تدفق "IDE" الواردة:
2.6 / 10.7	-	2.6 / 13	3.2/14.1	1.9/9.5	3.9/34	5.3/14.6	9.7/30		
958	1002	1063	1117	1603	1148	1513	821	تونس	- بالمليون \$
1.6/6.6	1.6/7.7	1.5/8.8	1.5/9.3	2/10	1.7/15.2	7.5/23	7.5/23		- الحصّة من
8107	6925	4612	4256	6031	-483	6386	647	مصر	التدفقات نحو
13.6/56	11.2/53	6.5/38.1	5.7/35.6	7.8/38		14.6/40	5.9/18		شمال افريقيا
11987	17259	12458	12771	13631	16142	9086	1.037	تركيا	/ افريقيا على
20.2/82.8	28/133	17.5/103	17.6/107	17.6/86	24.5/214	29/57.7	9.4/29		%الترتيب
14472	12981	12089	11952	15759	7548	15746	3.546	شمال افريقيا	
59373	61495	71254	74551	77501	66018	43.571	10998	افريقيا	

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على ما ورد في تقارير الأونكتاد حول الاستثمار العالمي 2003، 2016 و 2017

نشير قبل الخوض في تحليل الجدول، أن القارة الافريقية في الأصل ضعيفة من حيث استقطاب الاستثمارات الأجنبية خاصة في بداية الألفية بتسجيل فقط تدفق نحو الداخل بمقدار 10998 مليون دولار، واستمر ضعف جاذبية القارة بحيث أن استثمارات بعض الدول بمساحات صغيرة تتجاوز كل اجمالي التدفقات للقارة (مثل سنغافورا التي سجّلت تدفق نحو الداخل لأكثر من 60 مليار \$ عام 2016 حسب تقرير "CNUCED"، 2017)، ونفس الشيء بالنسبة لمنطقة شمال افريقيا التي تتميز معظم بلدانها بضعف جاذبيتها للاستثمارات الانتاجية.

أما بالنسبة للجزائر، فحالتها تتميز بالضعف الكبير في الأداء الفعلي المتعلق بجذب "IDE"، حيث لم تتجاوز حصتها من التدفقات الواردة في أحسن الأحوال نسبي 14.1% و 3.2% بالنسبة للتدفقات الاجمالية الواردة إلى شمال افريقيا وافريقيا على الترتيب (باستثناء عامي 2010 و 2011)، في حين تتصدّر مؤخرا مصر دول المنطقة في استقطابها للاستثمارات بقيمة تتجاوز الاستثمارات الأجنبية الواردة للجزائر بخمس مرات. بينما نجد أن تركيا التي كانت حصتها من تدفقات "IDE" ضعيفة ومتقاربة جدا مع حصة الجزائر عام 2002، أصبحت تستقطب سنويا مبالغ استثمارية أجنبية تتجاوز على العموم سبعة مرات تدفقات "IDE" الواردة إلى الجزائر (بنسبة تقدر بأكثر من 775%)، كما أنها تجاوزت في بعض الفترات أكثر من التدفقات الواردة إلى منطقة شمال افريقيا بسبب تحرير الاستثمار والتحسينات التي أقدمتها في بيئة الأعمال لتحسين تنافسية عرضها المتعلق بالاستثمار دوليا.

الجدول رقم(31): تطور مخزون "IDE" الواردة للجزائر مقارنة ببعض الدول خلال الفترة (2002-2016)

2016	2015	2010	2002	تطور مخزون "IDE" في مختلف الدول	
27 778 3.3/10.7	26 232 3.5/10.7	19 540 3.28/9.7	5.702 3.7/11.8	الجزائر	مخزون "IDE" الواردة: - بالمليون \$
29 305 3.5/11.3	32 911 4.4/13.5	31 364 5.27/15.6	14.061 9.16/29.1	تونس	- الحصة من المخزون الوارد
102 324 12.2/39.4	94 266 12.7/38.6	73 095 12.3/36.3	20.746 13.5/42.9	مصر	نحو شمال افريقيا وافريقيا
132 882 15.9/51.2	145 471 19.6/59.5	187 151 31.5/93	18.558 12.1/38.5	تركيا	على الترتيب %
259 388	244 279	201 104	48.310	شمال افريقيا	
836 553	740 436	594 608	153 488	افريقيا	

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على ما ورد في تقرير الأونكتاد حول الاستثمار العالمي 2016 و 2017

رغم التطور الملحوظ في مخزون "IDE" الوارد إلى الجزائر منذ 2002 (10.5% من الرأسمال الثابت المكوّن) ليزداد بأكثر من أربع مرات في هذه العشرية بنسبة تقدّر بـ 243.7% نتيجة تحسّن الأوضاع الأمنية والضمانات الممنوحة لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية آنذاك، إلا أن حصة الجزائر تبقى ضعيفة مقارنة بمصر التي تجاوزت عتبة المئة دولار عام 2016 باستحواذها لوحدها على حصة 39.4% من المخزون الوارد إلى شمال افريقيا، وتونس أيضا مع مراعاة نسبة هذا المخزون إلى الرأسمال الاجمالي المكوّن في هذا البلد الصغير من حيث المساحة وحجم السوق وقيمة "PIB"، وكذلك مقارنة بالتحديات التي ينبغي أن ترفعها الجزائر لتجاوز العديد من المشاكل المتعلقة بمحدودية خلق الثروات لدى القطاع الخاص ونقص فعالية المؤسسات العمومية وانعكاس ذلك على الاختلالات في مختلف المؤشرات الاقتصادية.

أما بالنسبة لتركيا، فقد شهدت تطورا مذهلا في الأداء الفعلي المتعلق بمخزون "IDE" الوارد إلى البلد، حيث قفز بشكل نوعي خلال العقد الأول من الألفية الثالثة بحوالي عشرة مرات لتتجاوز 93% من المخزون الاجمالي لمنطقة شمال افريقيا وثلاث المخزون الوارد إلى افريقيا ككل عام 2010، وكان هذا الأداء الفعلي لجاذبية "IDE" يعكس الانطلاقة الجديّة في تطوير الاستثمارات سواء الوطنية أو الأجنبية في اطار رؤية استراتيجية واضحة محدّدة مسبقا على المستوى الكلي (رؤية تركيا 2023 الواردة في الفصل السابق) وعلى المستويات الجهوية والقطاعية (خاصة في قطاعي الصناعة والسياحة).

#### الفرع الثاني: تطور مشروعات الاستثمار الأجنبي المباشر الجديدة الواردة

تم الاعتماد في الجدول الموالي على السلسلة الزمنية (2003-2016)، لأن مهام هذه الوكالة التي حلّت محلّ السابقة

تولتها منذ 2002.

الجدول رقم(32): تطور عدد وتكلفة المشاريع الاستثمارية الجديدة الواردة خلال (2016/2003)

عدد الشركات	عدد الوظائف	التكلفة بالمليون \$	عدد المشاريع	السنة
22	4.732	5.046.3	23	2003
19	3.334	857.2	19	2004
43	11.049	10.545.3	45	2005
45	9.491	9.686.6	50	2006
28	5.711	4.070.1	29	2007
66	27.305	16.408.2	75	2008
28	5.872	2.605.1	32	2009
17	3.797	1.367.4	21	2010
24	2.565	1.431.6	27	2011
17	4.951	2.376.8	18	2012
12	7.298	4.284,6	16	2013
13	2.130	535,5	13	2014
13	3.758	749,4	13	2015
13	-	7326.6	17	2016
328	91993	67290.7	398	المجموع

قبل التعليق على بيانات الجدول، فضلنا تقسيم السلسلة الزمنية إلى فترتين مهمتين وهما (2003-2009) و(2010-2016)، باعتبار أن عام 2009 عرف نقطة انعطاف فيما يخص الاطار التنظيمي خصوصا بالعودة إلى القاعدة (49/51) وكذلك حقّ الشفعة. على أساس ذلك نحاول معرفة تطورات بعض الأرقام المسجلة، فنلاحظ أن:

المصدر: من اعداد الباحثين بناء على ما ورد في تقرير 2016 و 2017 حول مناخ الاستثمار في الدول العربية، "FDI Market s" نقلا عن قاعدة البيانات التابعة لغاينشال تايمز

- اجمالي عدد المشاريع الجديدة الواردة إلى الجزائر خلال الفترة الأولى (2003-2009) قد بلغ 273 بمعدل 39 مشروعًا سنويًا، بينما لم يتجاوز 125 مشروعًا بمعدل 17 مشروعًا سنويًا خلال الفترة الثانية (2010-2016)، وهو ما يدل عن التراجع بشكل ملحوظ.

- قد بلغت قيمة هذه المشاريع الجديدة 49.218,8 مليون دولار خلال الفترة الأولى بمعدل 7.031,257 مليون \$ سنويًا، بينما سجلت فقط قيمة 18.071,9 مليون دولار (بنسبة انخفاض تتجاوز 63%) وبمعدل 2.581,7 مليون دولار سنويًا (انخفاض بأكثر من مرتين).

- مثلت حصة الشركات التي قامت بإنشاء مشاريع جديدة خلال الفترة الأولى نسبة 73% (251 شركة)، مقارنة بعدد الشركات الحاملة للمشاريع الجديدة بعد 2009 التي لا تمثل سوى 33% (109 شركة) من اجمالي عدد الشركات الحاملة للمشاريع خلال (2003-2016). ونفس الملاحظة بالنسبة للوظائف التي تم خلقها بعد 2009 التي عرفت انخفاضًا لتقارب نسبة 27% من الحصة الاجمالية المسجلة خلال كل الفترة (مع الاشارة إلى عدم توفر البيانات حول 2016).

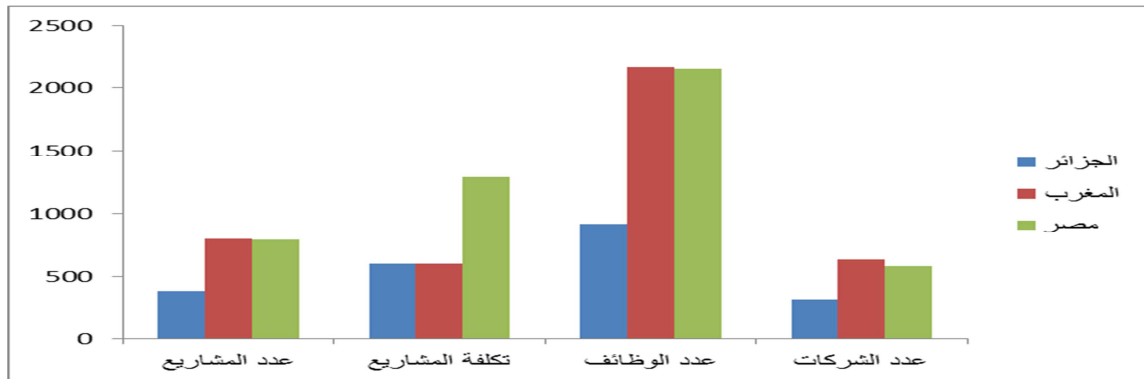
ومع ذلك تبقى الأرقام المسجلة خلال كل الفترة ضعيفة بالنسبة للجزائر مقارنة بالمغرب ومصر، اللذين يحققان أرقامًا تقارب أو تتجاوز ضعف ما سجلته الجزائر فيما يخص تطور عدد المشاريع الجديدة الواردة المسجلة، عدد الشركات المنفذة لهذه المشاريع، وكذلك بالنسبة للوظائف التي تولّدها، عكس تكلفة هذه المشاريع التي كانت أعلى بكثير بالنسبة لمصر مقارنة بالجزائر والمغرب نتيجة طبيعة المشاريع خاصة منها في مجال النفط والغاز. نوضح ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (33): اجمالي عدد وتكلفة المشاريع الجديدة الواردة خلال الفترة (2003-2015)

عدد الشركات	عدد الوظائف	التكلفة بالمليون \$	عدد المشاريع	
315	91.993	59.964	381	الجزائر
636	216.540	59.822	797	المغرب
579	215.299	129.291	795	مصر

المصدر: تقرير مناخ الاستثمار في الدول العربية 2016، مصدر ذكر سابقا، ص.171 و175

الشكل رقم(27): كيفية توزيع اجمالي عدد وتكلفة المشاريع الجديدة الواردة إخلال الفترة (2003-2015) لبعض البلدان



المصدر: تم اعداد بناء على بيانات الجدول السابق

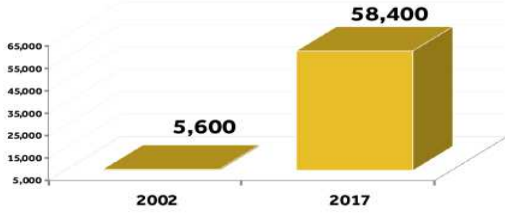
أما بالنسبة للأداء المذهل لتركيا المتعلق بالنمو والاصلاحات الهيكلية التي نفذتها منذ العقد الأول من الألفية الثالثة قد جعلها تتمتع بتموقع بارز في أذهان المستثمرين الدوليين، حيث أصبحت الوجهة السابعة الأكثر استقطابا للاستثمارات الأجنبية المباشرة في أوروبا عام 2017 بتحقيق قفزة بثلاث مراكز مقارنة بعام 2016 حسب دراسة " EY Attractiveness Survey Europe"، باستضافة البلد 229 مشروع بزيادة تقدر بـ 66% سنويا، وتمتعت بنسبة 3% من حصة المشاريع الاجمالية لـ "IDE" في جميع أنحاء أوروبا<sup>1</sup>. وهي أرقام لا تسجلها سنويا الدول الثلاث لمنطقة شمال افريقيا السابقة الذكر مجتمعة.

وقد تطور استقطاب "IDE" في تركيا خلال الفترة (2003-2017) ليلغ حوالي 193 مليارا دولارا بينما حققت خلال ثلاثين سنة التي سبقت 15 مليارا دولارا فقط بزيادة تتجاوز 11 مرة، أما بالنسبة لتطور عدد الشركات ذات الرأسمال الأجنبي في البلد، فقد عرف زيادة تتجاوز تسع مرات خلال نفس الفترات السابقة، والشكلان المواليان يوضّحان ذلك.

<sup>1</sup> <http://www.invest.gov.tr/EN-US/INVESTMENTGUIDE/INVESTORSGUIDE/Pages/FDIinTurkey.aspx>

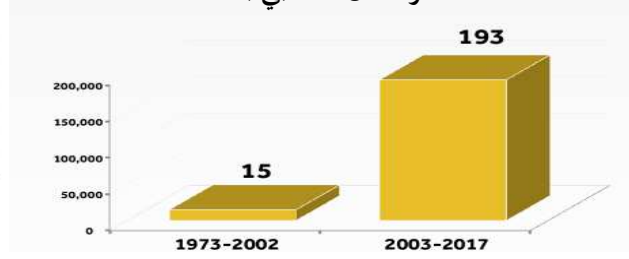
Consulted in : 30/05/2018

الشكل رقم (29): تطور تدفقات "IDE" الواردة نحو تركيا بالمليار دولار



Source: Central Bank of the Republic of Turkey  
Tire du: FDI in Turkey, <http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorguide/Pages/FDIinTurkey.aspx>

الشكل رقم (28): تطور عدد الشركات في تركيا ذات الرأسمال الأجنبي بالآلاف

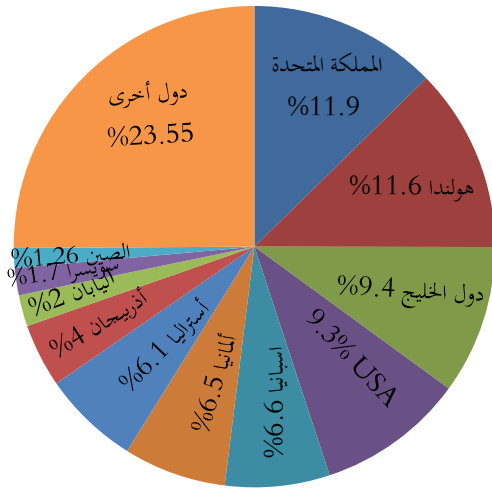


(خلال 30 سنة) (خلال 15 سنة)

Source: Ministry of Trade, tire du: FDI in Turkey, <http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorguide/Pages/FDIinTurkey.aspx>

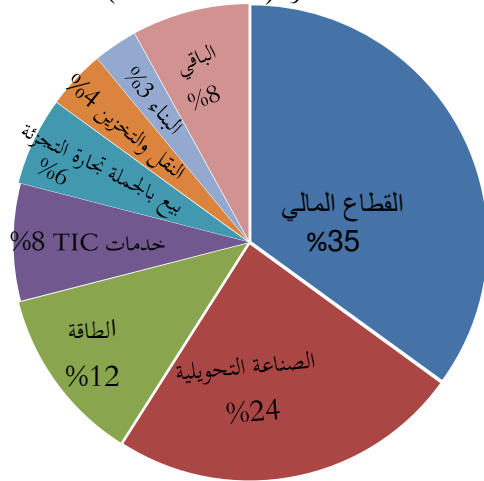
وقد اعتبرا القطاع المالي وقطاع الصناعات التحويلية الأكثر استقطابا للمشاريع الاستثمارية الأجنبية في تركيا، مع وجود الاهتمام بشكل كبير بالقطاعات الأخرى المتنوعة تماشيا مع رؤية تركيا 2023 المتمثلة في الحصول على أعلى مركز في سلسلة القيمة العالمية، ونفس الشيء بالنسبة للبلدان الأصلية لهذه الاستثمارات الأجنبية التي تعرف تنوعا بين مختلف الدول الأوروبية أساسا وأمريكا الشمالية ودول الخليج مع تسجيل تزايد ملحوظا في حصة الدول الآسيوية. كل ذلك يتم توضيحه في الشكلين المواليين:

الشكل رقم (31): أهم البلدان الأصلية للمستثمرين الأجانب في تركيا (خلال الفترة 2003-2017)



Source: Central Bank of the Republic of Turkey  
Tire du: FDI in Turkey, op. cit.,

الشكل رقم (30): أهم القطاعات المستقطبة للاستثمارات الأجنبية المباشرة في تركيا خلال الفترة (2003-2017)



Source: Central Bank of the Republic of Turkey  
Tire du: FDI in Turkey, op. cit.,

### المطلب الثالث: تقييم جاذبية الجزائر مقارنة ببعض الدول بالاعتماد على بعض المؤشرات

نحاول في هذا العنصر تحليل وتقييم جاذبية الجزائر مقارنة بتركيا والبلد الذي يسجل أفضل أداء في منطقة شمال افريقيا؛ بمعنى يتمتع بتنافسية أفضل بالنسبة لمختلف العوامل المحددة للجاذبية التي يتم ادراجها في مختلف التقارير الخاصة بأرصدة ورتب بلدان العالم في شكل مؤشرات مركبة عامة أو فرعية، وأيضا مقارنة النتائج المسجلة للبلدان محل الدراسة بالنسبة للمتوسط الجهوي والعالمي حسب البيانات المتاحة.

#### الفرع الأول: المقارنة المرجعية بالاعتماد على مؤشر "GCI":

قمنا بتلخيص أهم نتائج تقارير التنافسية العالمية الصادرة عن الويف بداية من 2006 (فترة ظهوره) إلى غاية 2016؛ والمتعلقة بترتيب البلدان محل المقارنة بالنسبة للمؤشر النهائي والمؤشرات الفرعية المكونة له في الجدول أدناه.

حسب ما ورد في الجدول الموالي، سجّلت الجزائر تحسّنا ملحوظا في رتبة المؤشر النهائي خلال (2013-2016) وحقّقت قفزة بـ 13 رتبة، ولكن تبقى هذه الرتبة تعبّر عن أداء ضعيف بتصنيفها قريبة من فئة الدول الضعيفة التنافسية التي جاءت في الثلث الأخير. وبالمقابل، اعتبر المغرب الأفضل تصنيفا في منطقة شمال افريقيا عام 2016، في حين كانت تونس الأفضل تصنيفا على الاطلاق في المنطقة عام 2007 بتسجيلها الرتبة 30 عالميا. أما بالنسبة لتركيا، فسجّلت رتب مقبولة تعبّر عن تنافسيته الدولية، أحسنها تلك المحققة في عام 2014 و2015 (الرتبة 138/44، 144/45).

ونضيف أن الويف قامت بتصنيف الجزائر في المرحلة الانتقالية للممرور إلى المرحلة الثانية المعتمدة على الكفاءة بدل الاعتماد على العوامل الأساسية سابقا، في حين صنفت دول شمال افريقيا (تونس، المغرب ومصر) في المرحلة المعتمدة على الكفاءة رفقة جنوب افريقيا، بينما تنتمي تركيا إلى المرحلة الانتقالية للممرور إلى المرحلة الثالثة المرتكز اقتصادها على الابداع.

انتماء الدول محل المقارنة إلى مراحل مختلفة للتنمية جعل حساب المؤشر النهائي باعتماد معاملات مختلفة للمؤشرات الفرعية الثلاث باختلاف مرحلة التنمية التي يمر بها كل بلد، يفسّر تقليص الفارق في المؤشر النهائي بينها مقارنة بالفوارق في المؤشرات الفرعية التي تكون أكثر دلالة، وهذا ما نوضحه في الفقرة الموالية.

الجدول رقم(34): مقارنة تصنيف الجزائر وتركيا حسب مؤشر "GCI" ومكوناته خلال الفترة (2016/2006)

2017/2016			2016/2015		2015/2014		2014/2013		2010/2009		2007/2006			الرتب المتحصل عليها عبر الزمن	المؤشرات
تركيا	المغرب الأفضل في ش.ا!	الجزائر	تركيا	الجزائر	تركيا	الجزائر	تركيا	الجزائر	تركيا	الجزائر	تركيا	تونس الأفضل في ش.ا!	الجزائر		
55	70	87	51	87	45	79	44	100	61	83	59	30	76	المؤشر	
56	51	88	57	82	56	65	56	92	69	61	72	31	43	المؤشر الفرعي 1*	
53	88	110	48	117	45	125	45	133	54	117	54	42	92	المؤشر الفرعي 2**	
65	86	119	56	124	51	123	47	143	58	122	42	28	90	المؤشر الفرعي 3***	
74	50	99	75	99	64	101	56	135	96	115	51	19	58	1. الهيئات	
48	58	100	53	105	51	106	49	106	62	99	63	36	78	2. البنى التحتية	
54	49	63	68	38	58	11	76	34	64	2	11	37	1	3. المحيط الاقتصادي كلي	
79	77	73	73	81	69	81	59	92	74	77	78	33	45	4. صحة/تعليم ابتدائي	
50	104	96	55	99	50	98	65	101	73	102	57	36	84	5. التعليم العالي/التدريب	
52	64	133	45	134	43	136	43	142	56	126	47	35	كفاءة السوق 96	6. كفاءة سوق السلع	
126	124	132	127	135	131	139	130	147	120	127				7. كفاءة سوق العمل	
82	83	132	64	135	58	137	51	143	80	132				8. كفاءة السوق المالي	
87	81	108	64	126	55	129	58	136	54	123	52	53	100	9. الاستعدادات تكنولوجي	
17	35	36	16	37	16	47	16	48	15	51	-	-	-	10. حجم السوق	
65	76	121	58	128	50	131	43	144	52	128	39	31	103	11. تطور الأعمال	
71	96	96	60	98	56	128	50	141	69	114	51	27	76	12. الابداع	
138			140		144		138		133		121			عدد الدول المقارنة	

Source: Global Competitiveness Reports 2006/2007; 2009/2010; 2013/2014; 2014/2015; 2015/2016; 2016/2017

ملاحظة: ش.ا: شمال افريقيا؛ \*المتطلبات الأساسية؛ \*\* التحسينات في الكفاءة؛ \*\*\* الابداع وتطور العوامل،

إن تحليل النتائج الجزئية يسمح لنا بمعرفة الوضعية التنافسية لمختلف الدعائم المكونة للمؤشر النهائي للتنافسية العالمية بالنسبة للجزائر مقارنة بتركيا والأفضل تصنيفا في شمال افريقيا، حيث سُجّلت أفضل المراتب بالنسبة للجزائر في "مؤشر حجم السوق" بتصنيفها في الرتبة 36 عالميا وهو ما يمثل نقطة قوة هامة باعتباره أهم محددات الجاذبية الاقتصادية؛ لارتباطه بمردودية الاستثمار\* في ذلك السوق ويضمن استقطاب الاستثمارات الانتاجية. وبالمقابل، صُنّفت في الثلث الأخير الذي يدل على ضعف الأداء وبالتالي ضعف التنافسية في العوامل الأخرى باستثناء المحيط الاقتصادي الكلي والصحة والتعليم المسجّلة أداءً متوسطا، حيث سُجّلت أسوأ المراتب في كفاءة أسواق السلع والعمل والمال (من 132 إلى 138)، تطور الأعمال والابداع. في حين تسجل المغرب أفضل أداء في المنطقة وأداء جيد عالميا بالنسبة للبنى التحتية (المرتبة 58 عالميا)، الهيئات (50) وكذلك الاستقرار في المحيط الكلي (49)؛ وحققت أداءً متوسطاً في العوامل الأخرى ما عدا الأداء السيئ في مؤشر كفاءة سوق العمل. وأخيرا بالنسبة لتركيا، تَمَثَّلَت نقاط قوتها في حجم السوق بتصنيفها عالميا في الرتبة 17 والتي تدل على جاذبيته بامتياز، الأداء الجيد بالنسبة للبنى التحتية عالميا (الرتبة 48)، التعليم العالي والتدريب (50)، كفاءة سوق السلع (52) والاستقرار في المحيط الكلي(54). وسجل فيها أداء متوسط بالنسبة للعوامل الأخرى ما عدا كفاءة سوق العمل.

\* تقاس جاذبية السوق بمراجعة حجم "PIB"، معدل نموه على المدى المتوسط ونصيب الفرد منه، كما يمكن أيضا اقتحام عامل سهولة الدخول إلى الأسواق الخارجية لتجاوز محدودية الطلب المحلي.



يلاحظ أن الفروقات في الرتب فيما يخص البنى التحتية كعامل محدد للجاذبية يتجاوز 42 رتبة مقارنة بالأفضل في المنطقة و52 رتبة مقارنة بتركيا، على الرغم من الأموال الضخمة التي تم ضخها في برامج التنمية وخاصة منها مشاريع البنى التحتية القاعدية التي تواجه في كل مرة مشاكل سوء التسيير والمتابعة بمختلف الصور، وهو ما أدى إلى المبالغة في عدم احترام مواعيد الانجاز المتفق عليها؛ التي تعدّ بالسنوات وليس بالأشهر في بلدنا واعادة تقييمها في كل مرة بمبالغ معتبرة، عدم احترام المعايير الدولية للجودة في الكثير من المشاريع التي تظهر عيوبها بمجرد تماطل الأمطار أو اهتزازات الأرض، غياب الاستشراف الاقتصادي الذي يجتنبنا الحفر والتدمير المتكرر لأعمال أنجزت من قبل بمداحيل الربيع لأغراض لم تُراعَ من قبل... إلخ. ففي مجال النقل مثلا، تم تخصيص 40 مليار دولار للبرامج المتعلقة فقط بالفترة (2010-2014) دون تحقيق قفزة نوعية تسمح لنا بتحسين تنافسيتنا دوليا في مجال النقل البحري والجوي والبري أيضا ما عدا بعض الانجازات، ولكن بعيدة عما كان متوقعا مقارنة بالمبالغ الضخمة المخصصة، ولا تزال تمتص موارد مالية أخرى لاستكمالها.

توجد أيضا فجوة في تصنيف مؤشر الهيئات بين الجزائر والمغرب كأفضل أداء في المنطقة ودوليا تقدر بـ49 رتبة، وفي هذا الخصوص، يصرح مسؤول قسم الجاذبية بالمديرية العامة لترقية الاستثمار (وزارة الصناعة والمناجم) السيد "كالون صالح" من خلال المقابلة التي تم اجراءها معه أن مشكلة الجزائر ليس في عدم وجود هيئات مكلفة بترقية الجاذبية الاقتصادية وصورة البلد وطنيا ودوليا، وإنما تطرح اشكالية الفعالية في الأداء والتنسيق بين هذه الهيئات، خاصة فيما يخص الدبلوماسية الاقتصادية لاقتناص فرص استقطاب المشاريع الاستثمارية. عكس ما نلاحظه بالنسبة للجهود التنظيمية الخاصة بالبلدان المجاورة مثل المغرب؛ التي أصبحت أكثر احترافية في ممارسة التسويق الاقليمي بشكل منسق بين مختلف الهيئات على المستوى الوطني، الجهوي والقطاعي لتكوين وترويج عروض تنافسية فيما يخص فرص الاستثمار، السياحة والعيش باستهداف على الخصوص المشاهير والمتقاعدين.<sup>1</sup>

وما يمكن استخلاصه مما سبق، أنه ليس من الضروري أن يتمتع البلد بالأداء الجيد في جميع العوامل، ولكن ينبغي تحديد العوامل ذات أولوية للتحسين بالشكل الذي يسمح بتكوين عرض متكامل وتنافسي فيما يخص فرص الاستثمار في قطاعات أو فروع محددة. والمنطلق في المثال التركي هو حجم السوق، ولكن لم يكن ذلك كافيا لو لا تعزيزه بعوامل أخرى ضرورية تسمح باستغلال الميزة الأولى التي يمكن أن تعرضها دول أخرى أيضا؛ فقامت بالتركيز على البنى التحتية القاعدية بأداء جدد عالٍ لتسهيل الدخول إلى السوق المحلي ومنه إلى الأسواق الخارجية، والقيام بالإصلاحات للرفع من كفاءة تنظيم الأسواق، كما قامت بتطوير البنى التحتية المتعلقة بالاتصال وكذلك البنى التحتية العلمية بالتركيز على تفعيل دور التعليم الجامعي والتدريب لتحسين الكفاءة الانتاجية وتشجيع الابداع. وهو ما جعلها في يومنا تحاول الارتقاء بالانتقال إلى المرحلة الثالثة المتعلقة بفتح الدول ذات الاقتصاديات المعتمدة على الابداع عكس ما نراه في الجزائر، أين لم يُدعم محدد حجم السوق كنقطة قوة بمحددات أخرى حاسمة في تعزيز استغلال المحدد السابق، حيث نجد عدم الاهتمام الجدي بتنظيم

<sup>1</sup> <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-transport>

الأسواق وربط النشاط المحوري للجامعة بعالم الأعمال لإضفاء البعد الاقتصادي لمختلف البحوث العلمية. ويصرّح مؤخرا أيضا وزير الصناعة السيد يوسف يوسف أن بلوغ الجيل الرابع فيما يخص تكنولوجيات التصنيع سيكون بعد 10 إلى 15 سنة المقبلة، وبالموازاة، لا ننسى أن العالم أصبح يتطور بوتيرة جدّ متسارعة (دالة التطور التكنولوجي أسية)، فلماذا ننتظر طول هذه المدة ونحن نعرف أن كل سبعة سنوات يمكن أن تقحم تطورات أخرى تعمق الفارق.

### الفرع الثاني: المقارنة المرجعية بين الجزائر وبعض الدول بالاعتماد على مؤشر "Ease Doing Business":

تحصّلت الجزائر على رتب سيئة جدا؛ تعبّر عن الأداء الضعيف فيما يخص الكفاءة التنظيمية طيلة دورة حياة المؤسسة التي تنشط في اقليمها مقارنة بالدول المجاورة المنافسة وأيضاً بالنسبة لتركيا، رغم الاصلاحات المزعومة في الاطار القانوني والتنظيمي لتسهيل اجراءات ممارسة الأعمال، إلا أننا لم نسجّل انعكاس ذلك على تحقيق أفضل النتائج من الجيران في جميع المؤشرات الفرعية المكوّنة لمؤشر سهولة ممارسة الأعمال. وهو ما يدل على بطء وعدم الجدّية في عملية الاصلاحات التي لم تبدأ في الأصل مبكرا، حيث كانت أحيانا تمس مجالا واحداً فقط في حين أن دول الجيران تقحم اصلاحات تصل أحيانا إلى مسّ خمس مجالات في العام. الجدول الموالي يعرض بعض التفاصيل عن هذه النتائج الجزئية، مع الاشارة إلى أن النتائج المحاطة بالدوائر الحمراء تدل على نقاط ضعف والدوائر بالأخضر الداكن تدل على نقاط القوة واللونين الآخرين الفاتحين يدلان على الأداء المتوسط.

فبالنسبة للمؤشرات الفرعية المتعلقة ببدء الأعمال ومرحلة الانجاز للمشروع (منح ترخيص البناء، ائصال الكهرباء وتسجيل الملكية)، سعت الدول محلّ المقارنة بالجزائر لتحسين أدائها وصنفت ضمن الفئة الأولى ذات التنافسية في عرض التسهيلات في المجال؛ باعتبارها مراحل مهمة للمتعامل الاقتصادي والتي لا ينبغي أن تطول أو تثقله بالعراقيل من أجل فسحه المجال للدخول في المرحلة الموالية المتمثلة في التشغيل التي يبدأ فيها بتجسيد أهداف مشروعه الاستثماري. حيث تمكّنت دول المنطقة وتركيا أيضا من تقليص عدد الإجراءات ومدة بدء الأعمال إلى حوالي نصف ما هو مطلوب في الجزائر المصنفة في الثلث الأخير، ونفس الشيء بالنسبة للإجراءات والمدة للقيام بمنح ترخيص البناء، ائصال الكهرباء وكذلك تسجيل الملكية خاصة بالاعتماد على المنصات الالكترونية، حيث تعتبر المغرب الأفضل تصنيفا افريقيا وأفضل من تركيا فيما يخص تسهيل الحصول على ترخيص البناء وتسارع جميعا أيضا إلى تقديم خدمات أخرى تساعد على تسريع الانجاز مثل سرعة ائصال الكهرباء. وفي هذا الخصوص، تعترم الحكومة التركية حسب تصريح السيد "داوود أوغلو" زيادة تحسين بيئة الاستثمار في البلاد التي عرفت مؤخرا نوع من التباطؤ في الاصلاحات من خلال سلسلة من الإصلاحات تهدف إلى تعزيز مكانة تركيا كوجهة للاستثمار الأجنبي المباشر، حيث تضمنت خطة العمل لعام 2016 تدابير جديدة تتراوح بين خفض التكاليف في المناطق الصناعية المنظمة إلى تسهيل إجراءات الترخيص للمستثمرين وجعل إجراءات تأسيس الشركة أكثر تبسيطا حسب الرابط الخاص بأخبار الوكالة عبر شبكة "Invest in Turkey".

الفصل الخامس: الإصلاحات الاقتصادية المتعلقة بالاستثمارات وتقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول

الجدول رقم(35): عرض تصنيف الجزائر مقارنة بالأفضل في شمال افريقيا وتركيا وفق نتائج المؤشر النهائي والمؤشرات الفرعية

تركيا					الرائد في شمال افريقيا		الجزائر					رتب المؤشرات
2016	2015	2014	2010	2006	2016	2006	2016	2015	2014	2010	2006	
69	55	55	65	91	المغرب 68	تونس 80	156	163	154	136	116	مؤشر سهولة ممارسة الأعمال
79	94	79	63	53	مصر 39	المغرب 47	142	145	141	150	-	بدئ الأعمال(الرتبة)
7	8	7	6	8	4.5	6	12	12	13	14	14	-الاجراءات (العدد)
6.5	7.5	6.5	6	9	6.5	12	20	20	22	24	24	-الوقت(عدد الأيام)
16.4	16.6	16.4	17.2	26.8	7.4	12.7	11.1	10.9	11	12.9	21.5	- التكلفة
10.2	11	12.1	9.9	18.7	00	28.3	00	23.6	24.1	34.4	46	-الرأسمال الأذني
102	98	136	137	148	المغرب 18	تونس 110	77	122	127	113	117	منح ترخيص البناء (الرتبة)
18	18	18	25	32	13	24	17	17	17	22	25	الاجراءات (العدد)
103	103	169	188	232	88.5	79	130	204	204	240	244	الوقت(عدد الأيام)
3.5	3.6	3.5	231.4	150.2	3.5	1031.9	0.9	0.7	0.7	44.0	58.9	التكلفة (نسبة من قيمة المبنى)
9.5	9.5	-	-	-	13/15	-	10/15	9/15	-	-	-	مؤشر الرقابة على جودة البناء
58	36	34	-	-	تونس 40	-	118	130	147	-	-	ايفال الكهرباء (الرتبة)
4	4	4	-	-	4	-	5	5	5	-	-	الاجراءات (العدد)
63	63	70	-	-	65	-	180	180	180	-	-	الوقت (عدد الأيام)
617	599.6	433.3	-	-	696.6	-	1.330	1.29	1.32	-	-	التكلفة
5	6	-	-	-	6/8	-	4/8	.5/8	-	-	-	مؤشر جودة وشفافية التسعير
54	52	54	38	54	المغرب 87	المغرب 45	162	163	157	165	152	تسجيل الملكية (الرتبة)
7	7	6	6	8	6	4	10	10	10	11	15	الاجراءات (العدد)
7	7	6	6	9	22	46	55	55	55	47	51	الوقت(عدد الأيام)
4.0	4	4.0	3	3.2	5.9	4.4	7.1	7.1	7.1	7.1	7.5	التكلفة (% من قيمة الممتلكات)
82	79	89	72	65	مصر 82	تونس 101	175	174	171	138	117	الحصول على القرض (الرتبة)
3/12	3	3/12	4	3	2/12	3	2/12	2/12	2/12	3	3	مؤشر قوة الحقوق القانونية (0-10)
7/8	7	6/8	5	5	8/8	3	0/8	2/8	0/8	2	2	مؤشر عمق المعلومات الائتمانية (0-6)
22	20	13	59	60	المغرب 87	الجزائر	173	174	132	74	60	حماية المستثمرين (الرتبة)
9	6.7	7	9	9	9	-	4	-	-	-	-	مؤشر توسع نطاق الكشوف(0-10)
5	7	6.8	4	4	2	-	1	-	-	6	6	مؤشر مدى مسؤولية المدير (0-10)
6	6.8	6.9	4	4	6	-	5	-	-	4	4	مؤشر سهولة المتابعة للمساهمين(0-10)
128	61	56	75	65	المغرب 41	المغرب 128	155	169	176	168	169	دفع الضرائب (الرتبة)
11	11	11	15	18	6	28	27	27	27	34	61	المدفوعات (العدد)
216.5	226	226	223	254	211 م/سنة	468	265	385	451	451	504	الوقت (عدد الساعات في العام)
41.1	40.9	40.1	44.5	46.3	49.3	52.7	65.6	72.7	72.7	72	76.4	اجمالي قيمة المدفوعات (% من الأرباح)
70	62	90	76	79	المغرب 63	تونس 39	178	176	131	124	109	التجارة عبر الحدود(الرتبة)
-	-	7	7	9	-	5	-	-	8	8	9	عدد المستندات للتصدير
21h	13h	13	14	20	54h	18	267h	271h	17	17	15	المدة للقيام بالتصدير (بالأيام)
463	993	990	990	513	263	770	967\$*	1250	1.270	1.248	1.606	تكلفة التصدير (بالدولار للحاوية)
-	-	8	8	13	-	8	-	-	9	9	9	عدد المستندات للاستيراد
52h	50h	14	15	25	132	29	576h	580	26	23	22	المدة للقيام بالاستيراد
797	1060	1235	1.063	735	344	600	866\$*	1130	1330	1.428	1.886	تكلفة الاستيراد (بالدولار للحاوية)
33	36	38	26	70	المغرب 57	تونس 40	102	106	120	127	61	تنفيذ العقود (الرتبة)
126	124	109	115	138	تونس 58	تونس 29	74	73	97	51	41	الصفية في حالة الافلاس(الرتبة)
190	189	189	183	175	190	175	190	189	189	183	175	عينة الدراسة

Source: Doing Business Reports from 2007 to 2017.

ملاحظة: تقييم التكاليف كنسبة مئوية من الدخل الفردي(%); سلم تقييم: مؤشر الرقابة على جودة البناء [0-15]; مؤشر جودة وشفافية التسعير [0-8].

كما أن تقارير السنة الحارية تدل على الإصلاحات المقحمة إلى غاية جوان من السنة السابقة (مثلا تقرير 2017 يتضمن الإصلاحات التنظيمية إلى غاية جوان 2016).

## الفصل الخامس: الاصلاحات الاقتصادية المتعلقة بالاستثمارات وتقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول

فيما يخص الوضع في الجزائر، نجد أن البرنامج الطموح لتهيئة 49 منطقة صناعية المعلن منذ نهاية 2012 بالنسبة لـ 39 منها، لم تنطلق الأشغال فيها إلا في خمسة مناطق إلى غاية 2018 رغم انتهاء الدراسات والوعود لإطلاق الأشغال بالنسبة لمعظمها في أواخر 2016، وتم تحويل الملفات إلى الولاية لإعادة بعث المشروع بإطلاقها وتسريع وتيرة الانجاز. ويبقى المتعاملون الاقتصاديون الذين تحصلوا على امتياز استغلال العقار الصناعي في منطقة نشاط أو منطقة صناعية يعتمدون على مولد الهيدروجين في مرحلة الانجاز، ونجدهم أمام تحوفات بلوغ مرحلة الاستغلال قبل ائصال الكهرباء والغاز والماء، ويتخوفون من استغراق ذلك شهورا متتالية حسب تصريحات أحد المستثمرين في المنطقة الصناعية "أولاد صابر" بسطيف.

أما بالنسبة للمؤشرات الفرعية الأخرى المتعلقة بتقييم مدى سهولة ممارسة الأعمال للحصول على الحقوق أو الامتثال للالتزامات خلال مرحلة التشغيل، سجّلت الجزائر أداءً سيئا جدا في جميع هذه المؤشرات باستثناء حالة التصفية التي تتم بأداء متوسط. أما بالنسبة للامتثال الضريبي والحصول على القرض والقيام بالتجارة عبر الحدود، فإن الوقت المخصّص للإجراءات الادارية تتجاوز بكثير الوقت المخصص للأعمال في الجزائر لدرجة أن رئيسة الشبكة الجزائرية لسيدات الأعمال الجزائريات "السيدة سميرة حاج جيلالي" تصرّح بأن 80% من وقت رجل الأعمال في الجزائر يقضيه في تعامله مع الادارة والباقي يخصّصه للأعمال (20% فقط) بمنطق معكوس في بلدان أخرى. يعود ذلك أساسا إلى مشكل البيروقراطية من جهة؛ ومن جهة أخرى، التأخر في وضع منصات إلكترونية تسمح بتقديم خدمات متنوعة عن بعد دون التنقل إلى مقر الادارة وتوسيع تطبيقاتها، وهو ما يسمح بتخفيض التكلفة والمدة وكذلك تجاوز آفة الاعتماد على العلاقات الشخصية في تسوية الاجراءات الادارية. وقد حاولت الجزائر في هذا الخصوص استدراك التأخر في وضع منصات إلكترونية للاطلاع على الوثائق المطلوبة وامكانية تحميلها عبر الموقع، الدفع عن بعد للضرائب، التسجيل عن بعد مؤخرا لبدء الأعمال بتدخل مختلف الادارات المعنية في نفس المنصة لتلبية متطلبات الزبون وغيرها.

### الفرع الثالث: المقارنة المرجعية بالاعتماد على المؤشرات "CPI" و "EGDI"

يتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمؤشرات الفساد، الحرية الاقتصادية وتطور الحكومة الالكترونية لاستخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف بالنسبة لهذه العوامل المحددة للجاذبية الاقتصادية.

أولا- بالنسبة لمؤشر "CPI": تم اختيار الفترة (2012-2016) كما هو موضح في الجدول أدناه نتيجة الاصلاحات التي أقدمت في منهجية بناء المؤشر في 2012 وتسمح بالمقارنة بين النتائج مع مرور الزمن، وخاصة فيما يتعلق بتحسين البيانات التي يتم جمعها سنويا. تلخص في الجدول أدناه، الرتب والأرصدة الخاصة بالجزائر مقارنة بالأفضل في المنطقة وتركيا.

الجدول رقم(36): تطور رصيد "CPI" والرتبة بالنسبة للجزائر مقارنة بالأفضل في المنطقة وتركيا خلال (2012-2016)

2016		2015		2014		2013		2012		الرتب والأرصدة حسب "CPI"
الرتبة	الرصيد	الرتبة	الرصيد	الرتبة	الرصيد	الرتبة	الرصيد	الرتبة	الرصيد	
108	34	88	36	100	36	94	36	105	34	الجزائر
75	41	76	38	79	40	77	41	75	41	الأفضل في شمال افريقيا " تونس"
-	38	-	39	-	38	-	م.غ.	-	م.غ.	الرصيد المتوسط للمنطقة
41	75	42	66	64	45	53	60	54	49	تركيا
-	43	-	43	-	43	-	م.غ.	-	43	الرصيد المتوسط العالمي
176		168		175		177		176		العينة

Source: Corruption Perceptions Index 2012; 2013; 2014; 2015; 2016

لقد سجّلت جميع البلدان محل المقارنة أرصدة أقل من 100/50 خلال الفترة، وأقل من المتوسط العالمي كما هو موضح في الشكل السابق. ويدل ذلك أن مشكلة الفساد في هذه البلدان خطيرة، تتطلب من أصحاب القرار اتخاذ اجراءات لضمان سيادة القانون على الجميع وملاحقة المتورطين في الفساد لاستعادة الثقة بمؤسسات الدولة التي يفترض أن تحمي حقوق المقيمين وتحقيق نقلة نوعية في الشفافية وانعكاس ذلك ايجابا على مناخ الأعمال؛ أي أن الفساد يعتبر نقطة ضعف بالنسبة للجميع ولكن بدرجات متفاوتة.

بالنسبة للجزائر، نشهد التراجع المستمر في رصيدها وترتيبها بشكل مخيف لتحتل الترتيب 112 عالميا، ويرتقب تعمق الفجوة أكثر نتيجة تفجير قضية ببعدها دولي حول متاجرة المخدرات ونقلها في سفينة نقل اللحوم القادمة من أمريكا اللاتينية من طرف مستود جزائري لديه علاقات نفوذ مع معظم المسؤولين في السلطات العليا للبلد. وطبعاً يعكس ذلك الانتشار الواسع لممارسات الفساد ونهب الخيرات في جميع القطاعات بدون استثناء، خاصة الوسط السياسي والأعمال بدل توجيهها لأغراض التنمية وتحسين الظروف المعيشية للمواطن، لتصبح في أيامنا مكشوفة دون متابعة جادة والعقاب لدرجة أن البعض أصبح يتباهى بالحصول على الوظيفة أو الصفقة أو أية خدمة بمختلف مظاهر الفساد مثل الرشوة والمحاباة.

وبالمقابل نجد بعض الدول الافريقية سعت في السنوات الأخيرة لتحسين ترتيبها باتخاذ اجراءات صارمة لمحاربة الفساد واضفاء الشفافية في التعاملات؛ فعلى سبيل المثال، حققت أربع دول تحسينات في أرصدها لتتجاوز عتبة 100/50 وتتجاوز بعدة نقاط المتوسط العالمي عام 2017 ونشير إلى أرصدها وترتيبها العالمي على هذا الترتيب: موريس (50-54)، الرأس الأخضر (48-55)، رواندا (48-55)، بوتسوانا (34-61).

**ثانيا- بالنسبة لمؤشر "EGDI":** لا تزال الجزائر تعاني التأخر في تطوير استعمال التكنولوجيات الحديثة للاتصال على المستويين الجهوي والعالمي، حيث تصنّف حسب مؤشر تنمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الصادر عن الوكالة المتخصصة التابعة للأمم المتحدة، في الرتبة 150 من بين 176 بلداً شملته الدراسة الاستقصائية بتسجيل تراجع مستمر نتيجة التحسينات التي تطرأ على مؤشرات مختلف البلدان الأخرى مقارنة بالجزائر.

على الرغم من إحراز التقدم فيما يخص ارتفاع عدد الاشتراكات للهاتف النقال وكذلك عدد مستخدمي الإنترنت، إلا أن الجزائر احتلت حسب آخر المستجدات المرتبة الأخيرة في قائمة تضمّنت 134 بلداً في مجال سرعة تدفق الإنترنت للهاتف الثابت بـ3.68 ميغا بايت في الثانية مقارنة بالمغرب الذي وصلت سرعة التدفق فيه إلى 13.25 وتركيا بـ16.51 ميغا بايت. وكذلك بالنسبة لسرعة تدفق الانترنت عبر الهاتف النقال، حيث جاءت أيضا ضمن المراتب الأخيرة (120 بالنسبة إلى 124 بلد تم تصنيفه) بـ7.08 ميغا بايت في الثانية مقارنة بتونس التي احتلت الرتبة 73 بـ17.98 ميغا

بايت، المغرب في الرتبة 75 بـ17.68 وتركيا في الرتبة 27 بـ33.91<sup>1</sup>، الأمر الذي يؤكد التأخر الذي تعاني منه جودة خدمة الانترنت والتقنيات الحديثة للاتصال في الجزائر.

وبالعودة إلى المؤشر "EGDI"، فالجدول الموالي يلخص رتب وأرصدة المؤشر النهائي والمؤشرات الفرعية المكوّنة له خلال الفترة (2003-2016)، ويوضح أن الأرصدة كانت ضعيفة في بداية الفترة مع التحسن التدريجي في المتوسط الافريقي نوعا ما وأيضا المتوسط العالمي مع الاهتمام المتزايد للحكومات وفي نطاق أوسع بتطوير استعمال التكنولوجيات الحديثة للاتصال، حيث أطلقت مثلا تركيا نظام الحكومة الالكترونية "ISASS" في اطار تبادل البيانات بين المؤسسات الحكومية (G to G) منذ 2009 ووصل إلى مراحل تطوره النهائية في مارس 2014 بتقديم 17 مليون حالة مساعدة عبر "ISASS"، مما أدى إلى توفير كبير في الوقت والموارد بالإضافة إلى زيادة الشفافية والمساءلة نتيجة امكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بجميع حالات المساعدة الاجتماعية الممولة من الحكومة في مركز واحد.<sup>2</sup> كما اعتبرت المغرب الرائدة افريقيا فيما يخص محتوى الخدمات الحكومية عبر الويب (0.7391)؛ بفضل الرؤية الاستراتيجية التي وضعتها منذ 1999 بجعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأولوية للتطوير (المغرب الالكتروني ثم المغرب الرقمي). وبالمقابل، حققت تونس أفضل ترتيب بالنسبة للمؤشر النهائي برصيد أفضل من المتوسطين الافريقي والعالمي، ونفس الشيء بالنسبة لتركيا التي حققت رصيد ورتبة أفضل بفضل مؤشري "HCI" و"THI" أساسا، في حين لا تزال الجزائر تعاني من ضعف مؤشري "OSI" و"THI" بأرصدة أقل من المتوسط العالمي وحتى المتوسط الافريقي بالنسبة لمؤشر محتوى الخدمات عبر الويب بفارق كبير، عكس مؤشر الرأسمال البشري؛ الذي يعتبر كنقطة قوة ويعكس استعداد المستعملين لمختلف التكنولوجيات الحديثة للاتصال للتكيف مع التطورات العالمية بمجرد تبني استراتيجية جادة للرقمنة التي اعتبرت ضمن أولويات التطوير في مخططات الحكومية منذ 2015. أما بالنسبة للأهداف التي وضعتها تركيا المتعلقة بقطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اطار رؤية تركيا 2023 الطموحة والواضحة، تتمثل في:<sup>3</sup>

- الوصول بعدد المشتركين في خدمات الإنترنت بالتدفق السريع إلى 30 مليون مشترك؛
- توفير اتصال بالإنترنت لـ 14 مليون منزلاً بسرعة 1000 ميجابايت/ثانية؛
- زيادة حصة القطاع من الناتج المحلي الإجمالي من 2.9% إلى 8%؛
- الوصول إلى قائمة أكبر 10 دول في التحول الإلكتروني؛
- الوصول إلى نسبة 80% من عدد السكان الذين يجيدون التعامل مع الحاسب الآلي؛

<sup>1</sup> <http://www.speedtest.net/global-index>

\* ISASS: Integrated Social Assistance System

<sup>2</sup> United Nations E-Government Survey 2016, p.10

<sup>3</sup> <http://www.invest.gov.tr/ar-sa/sectors/Pages/ICT.aspx>

## الفصل الخامس: الاصلاحات الاقتصادية المتعلقة بالاستثمارات وتقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول

- زيادة عدد الشركات في مناطق التطوير التكنولوجي (TDZ) إلى 5500، والموظفين إلى 65000، وحجم الصادرات إلى 10 مليارات دولار أمريكي في مناطق التطوير التكنولوجي؛
- زيادة حجم قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى 160 مليار \$، وتحقيق معدل نمو للسوق يقارب 15% سنويًا؛
- زيادة نسبة الإنفاق على البحوث والتطوير من الناتج المحلي الإجمالي إلى 3% في المائة بدل 1%.

### الجدول رقم(37): عرض تطور مؤشر "EGDI" والمؤشرات الفرعية بالنسبة للجزائر مقارنة بالمنطقة وتركيا

HCI الرصيد	THI الرصيد	OSI الرصيد	EGDI		المؤشرات
			الرصيد	الرتبة	
0.69	0.036	0.384	0.370	91	الجزائر
"	"	"	"	"	الأفضل في شمال افريقيا "الجزائر"
0.77	0.192	0.555		49	تركيا
0.521	0.036	0.137	0.246	-	المتوسط الافريقي
-	-	-	-	-	المتوسط العالمي
0.2435	0.0412	0.0335	0.3181	131	الجزائر
0.2544	0.0641	0.1641	0.4826	66	الأفضل في شمال افريقيا "تونس"
0.2752	0.0852	0.1177	0.4780	69	تركيا
0.6177	0.0669	0.1439	0.2733	-	المتوسط الافريقي
-	-	-	0.4406	-	المتوسط العالمي
0.6463	0.1812	0.2549	0.3608	132	الجزائر
0.6841	0.2886	0.4771	0.4833	103	الأفضل في شمال افريقيا "تونس"
0.7726	0.3478	0.4641	0.5281	80	تركيا
0.5034	0.1094	0.2567	0.4882	-	المتوسط الافريقي
0.7173	0.3245	0.4328	0.2780	-	المتوسط العالمي
0.6543	0.1989	0.0787	0.3106	136	الجزائر
0.6717	0.3074	0.6378	0.5390	75	الأفضل في شمال افريقيا "تونس"
0.7133	0.3605	0.5591	0.5443	71	تركيا
0.4492	0.1478	0.2011	0.2661	-	المتوسط الافريقي
0.6566	0.3650	0.3919	0.4712	-	المتوسط العالمي
0.6412	0.1934	0.0652	0.2999	150	الجزائر
0.6397	0.3476	0.7174	0.5682	72	الرائد في شمال افريقيا "تونس"
0.7910	0.3775	0.6014	0.5900	68	تركيا
0.4355	0.1724	0.2567	0.2882		المتوسط الافريقي
0.6433	0.3711	0.4623	0.4922		المتوسط العالمي

Source: élaboré par le chercheur à partir du : United Nations E- Government Survey 2003 ; 2010; 2012 ; 2014; 2016

### الفرع الرابع: بالنسبة لمؤشر "EFI"

تبيّن نتائج التقارير الخاصة بـ "EFI" المملّخة في الجدول الموالي أن تركيا تعتبر الأفضل بتسجيلها تحسّناً مستمراً في درجة الحرية الاقتصادية منذ 2005، رغم بعض التذبذبات التي سجّلت في 2012 و2016 بسبب الأوضاع السياسية وخاصة حادثة محاولة الانقلاب العسكري، وانتقلت من فئة الدول المصنفة غير حرة غالباً إلى فئة الدول الحرة بشكل معتدل "Moderately free" متجاوزة الرصيد المتوسط العالمي. أما بالنسبة لمنطقة شمال افريقيا، فكانت المغرب أفضل حرية

## الفصل الخامس: الاصلاحات الاقتصادية المتعلقة بالاستثمارات وتقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول

اقتصادية منذ 2009 متفوقة على تونس التي اعتبرت الأفضل قبل ذلك من حيث الرصيد والرتبة رغم أنهما يندرجان ضمن فئة الدول غير حرة غالباً، وانتقلت المغرب تدريجياً من هذه الفئة إلى فئة الدول الحرة بشكل معتدل. ولكن بالنسبة للجزائر، فقد عرفت تراجعاً في الحرية الاقتصادية منذ 2002، حيث انتقلت من فئة الدول الحرة بشكل معتدل إلى الدول غير الحرة غالباً "Mostly unfree"، واستمرت في التراجع لتصنف حالياً ضمن الدول المقيدة "Repressed" برصيد أقل من 50% بكثير وتحتل الرتبة 172 من أصل 180 دولة محلّ المقارنة، حيث جاءت في مؤخرة الترتيب جهويًا وكذلك عالمياً، وما عمّق أكثر مشكلة تدهور مؤشر الحرية الاقتصادية هو الاجراءات المتخذة مؤخراً لتقييد حركة رؤوس الأموال إلى الخارج، وكذلك تقليص فاتورة الواردات لمعالجة الاختلالات التي طرأت على مختلف المؤشرات الاقتصادية الكلية بعد انهيار أسعار النفط الخام كما جرت العادة في كل مرة.

**الجدول رقم (38):** عرض تطور مؤشر "EFI" للجزائر مقارنة بالأفضل في شمال افريقيا وتركيا خلال الفترة (2002-2018)

المتوسط العالمي	تركيا		متوسط منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا	الأفضل في شمال افريقيا			الجزائر			نتائج التقارير حول "EFI"
	الرتبة عالمياً	الرصيد (%)		الرتبة عالمياً	الرتبة جهويًا	الرصيد (%)	الرتبة عالمياً	الرتبة جهويًا	الرصيد (%)	
59.2	-	54.2	55.7	-	-	60.2	-	-	61.0	2002
59.6	-	50.6	57.7	-	-	55.8	-	-	53.2	2005
60.2	-	59.9	58.8	-	-	60.1	-	-	56.2	2008
59.7	-	64.2	60.6	-	-	58.5	-	-	52.4	2011
59.6	69	62.9	61.8	90	9	59.6	145	14	49.6	2013
60.7	79	62.1	62.6	85	9	61.3	154	13	50.1	2016
61.1	58	65.4	61.5	86	7	61.9	172	14	44.7	2018

المصدر: تم اعداده بناء على ما ورد في الموقع: <https://www.heritage.org/index/visualize>

يمكن عرض المؤشرات الفرعية التي سجلت أكبر ضعف في الأداء ووجود قيود اقتصادية بالنسبة للجزائر وأثرت في النتيجة الاجمالية لمؤشر "EFI" فيما يلي:

- **حقوق الملكية** بدرجة 27.8%؛ وهي الأضعف بالمقارنة مع المتوسط العالمي (51.5%) والمتوسط الجهوي (46.8%)، المغرب (53.8%)، تركيا (54.7%)، حيث كانت الجزائر تندرج ضمن الدول المقيدة في هذا الخصوص طيلة الفترة المدروسة، عكس الدول الأخرى محلّ الدراسة التي حسّنت المؤشر، وخاصة المغرب الذي انتقل من المستوى الضعيف مثل الجزائر قبل 2007 ليقترّب من المستويات المحقّقة من طرف تونس وتركيا. هذا الأخير قد تجاوز المتوسط العالمي نتيجة التعديلات التي سمحت بتملك الأجانب للأصول العقارية منذ 2012، بإلغاء قانون المعاملة بالمثل المعتمد منذ 2005 مع استثناء رفض بيع العقارات للأجانب في بعض المواقع لدواعي أمنية، وهو ما أدى إلى زيادة مبيعات المنازل للأجانب في تركيا وصل إلى 22.234 منزلاً بزيادة سنوية بنسبة 22.2%. وتشير احصائيات 2017 أن اسطنبول تعدّ المحافظة الأفضل أداءً بمبيعات تصل إلى 8182 منزل للأجانب، تليها أنطاليا بمبيعات تصل إلى 4707، وبعدها بورصة بمبيعات تصل إلى 1474، ثم يالوفا بمبيعات تصل إلى 1.1079<sup>1</sup>.

\* حيث كانت رتبته أفضل فقط من الدول الآتية: بوليفيا؛ زمبابوي؛ غينيا الاستوائية؛ إيريتريا؛ جمهورية الكونغو؛ كوبا؛ فنزويلا؛ كوريا الشمالية.  
<sup>1</sup> <http://www.invest.gov.tr/ar-sa/sectors/Pages/RealEstate.aspx>



- **النزاهة الحكومية** بدرجة 29%، ويعكس هذا المؤشر الفرعي مدى تكافؤ الفرص بين مختلف المتعاملين والأعوان الاقتصاديين في الحصول على المعلومات والخدمات والنزاهة في تنظيم الصفقات العمومية، ويمثل نفس المعاناة بالنسبة للدول الأخرى محلّ المقارنة ولكن بمستويات أفضل نوعا ما، حيث لم تتجاوز تركيا والمغرب المتوسط العالمي (42.1%).

- **الكفاءة القضائية**: كمؤشر فرعي يعكس مدى حماية حقوق المتعاملين والأعوان الاقتصاديين، ويمثل الأداء الأضعف للجزائر بدرجة (35.2%) مقارنة بالدول المدروسة، والتي سجّلت جميعا مستويات أقل من المتوسط العالمي (46.9%) ما عدا تركيا (52.5%).

- **الصحة المالية (Fiscal health)**: تم الحصول على درجة 19.2%، وهو مستوى ضعيف جدا وبعيدا عن المتوسط الجهوي (42.9%) والمتوسط العالمي (68.6%)، بينما تحصلت المغرب وتونس على درجات أعلى من المتوسط الجهوي وأقل من المتوسط العالمي وهما على الترتيب 60.6% و61.6%. أما تركيا فكانت درجتها أعلى من المتوسط العالمي وحتى الأوربي وتقدر بـ 93.6%، مبررات ذلك هو ارتفاع إجمالي الناتج المحلي أكثر من ثلاثة أضعاف ليصل إلى 857 مليار \$ في 2016 بعد أن كان 231 مليار \$ في 2002 (معهد الإحصاء التركي "TurkStat")، بتحقيق نمو اقتصادي مستقر بمعدل نمو سنوي لـ "PIB" الحقيقي يبلغ في المتوسط 5.6% بين 2002 و2016 (معهد الإحصاء التركي "TurkStat")، اقتصاد يتمتع بمستقبل واعد، حيث أنه من المتوقع أن يصبح أحد أسرع الاقتصاديات نموًا ضمن أعضاء منظمة "OCDE" خلال الفترة (2017-2020)، بمتوسط نمو سنوي لـ "PIB" الحقيقي يبلغ 5.4% حسب تقرير (OECD).<sup>1</sup>

- **الحرية المالية**: تسجّل أيضا الجزائر رفقة تونس تحلّفا واضحا في الحرية المالية مقارنة بالمتوسط الجهوي (52.9%) والعالمية (49%)، بينما يعتبر المغرب الأفضل في شمال إفريقيا بتسجيله تطور وتنافسية أكثر في المجال، حيث يصنّف ضمن الدول الحرة بشكل معتدل ومتفوّق حتى على تركيا برصيد 70% مقابل 60% حاليا.

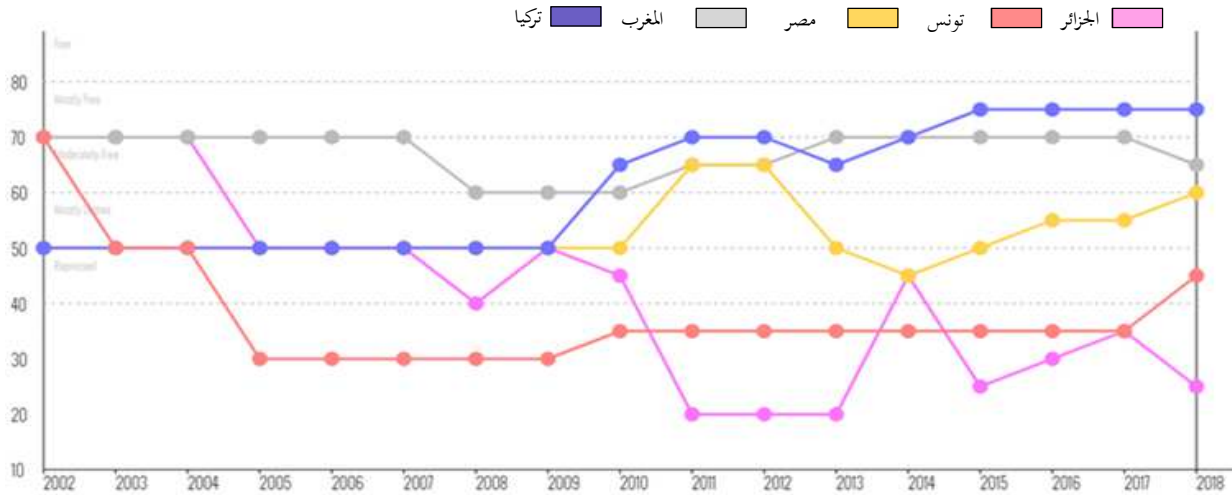
- **حرية الاستثمار**: تراجعت الجزائر بخصوص هذا المؤشر الفرعي من درجة 70% خلال (2001-2003) لتعود إلى ما كانت عليه قبل ذلك بدرجة 50% في عام 2004، وتستمر في التراجع منذ 2007 بدرجات أكثر عمقا لتتراوح في بعض الفترات ما بين 20% و25% (الأخير يمثل الرصيد الحالي). يمكن تفسير ذلك بتعاقب التعديلات القانونية المتعلقة بالاستثمارات خاصة منها الضمانات الممنوحة للمستثمرين الأجانب وتغيّر شروط منح المزايا، وهو الأضعف مقارنة بالمتوسطين العالمي (59.5%) والجهوي (53%). في حين اندرج المغرب ضمن الدول الحرة بشكل معتدل منذ 2010، والذي يقدر رصيده حاليا بـ 65%. وأيضاً بالنسبة لتركيا؛ التي عرفت تحسّنا تدريجيا في المؤشر من 50% عام 2009 ليصل إلى 70% حاليا، بسبب الإصلاحات التشريعية المشجّعة للاستثمارات المحلية والأجنبية في البلد عن طريق تبسيطها وتوافقها مع المعايير الدولية وحماية حقوق المستثمرين، إضافة إلى الضمانات الممنوحة للمستثمرين الأجانب باحترام مبدأ حرية الاستثمار، التعامل بالمثل مع جميع المستثمرين في البلد، حرية القيام بالتحويلات وكذلك التحكيم الوطني والدولي لتسوية

<sup>1</sup> <http://www.invest.gov.tr/ar-SA/investmentguide/Pages/10Reasons.aspx>

## الفصل الخامس: الإصلاحات الاقتصادية المتعلقة بالاستثمارات وتقييم الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول

المنازعات<sup>1</sup>. والشكل أدناه يوضح تطور مؤشر حرية الاستثمار خلال الفترة (2002-2018) بالنسبة للجزائر مقارنة ببعض الدول.

الشكل رقم(32): تطور مؤشر حرية الاستثمار خلال الفترة (2002-2018) بالنسبة للجزائر مقارنة ببعض الدول



المصدر: تم اعداده من طرف الباحث بناء على الخيارات المتاحة للبيانات الواردة في الموقع: <https://www.heritage.org/index/visualize>

أما بالنسبة للمؤشرات التي سجّلت فيها الجزائر أداءً عالياً، نعرضها كما يلي:

- **العبء الضريبي:** يمثل نقطة قوة بالنسبة لجميع الدول محلّ المقارنة بالقرب أو متجاوزة المتوسط العالمي (77.1%)، حيث تصنف في فئة الدول الحرة غالباً ما عدا مصر التي قفزت من الفئة الحرة بشكل معتدل إلى فئة الدول الحرة بدرجة 84.2% حالياً؛ كما أن الجزائر كانت ضمن الفئة الحرة منذ 2010، ولكن راجعت سياستها الضريبية بإقحام الامتيازات الاستثنائية والخاصة حسب المناطق وأهمية المشاريع الاستثمارية في الاقتصاد الوطني وخاصة خلق مناصب العمل، لتصبح ضمن الدول الحرة غالباً بدرجة 74.1%. هذه النتائج تؤكد على أن مؤشر العبء الضريبي يعتبر أداة المنافسة المعتمدة بشكل أساسي من طرف الدول النامية والناشئة لاستقطاب الاستثمارات وعوامل الانتاج المتنقلة دولياً.

- **حرية التجارة:** سجلت الجزائر انفتاحاً متزايداً في مجال التجارة منذ 2003 لتنتقل من فئة الدول غير الحرة غالباً إلى فئة الدول الحرة بشكل معتدل عام 2006 ثم فئة الدول الحرة غالباً منذ 2010، لتعود إلى الفئة السابقة بعد 2012 لتصبح حالياً برصيد 63.5% نتيجة وضع القيود أمام الواردات بعد انهيار إيرادات الجزائر من النفط بالعملة الصعبة. في حين أن الدول محلّ المقارنة تتمتع بدرجات انفتاح أعلى ومقاربة أيضاً فيما بينها تتراوح ما بين 78.6% و 82.1%، حيث صنّفت تركيا ضمن الدول الحرة منذ 2006 وضمن الدول الحرة غالباً في فترات أخرى من الدراسة، عكس المغرب وبعدها تونس اللتان عرفتا درجة عالية من الانفتاح مؤخراً فقط.

نستخلص من خلال تحليل النتائج الجزئية لهذا المؤشر أن كل من تركيا والمغرب وتونس تعرض حرية اقتصادية أكثر من الجزائر، حيث سجّل وجود فجوة كبيرة بين الجزائر والبلدان محلّ المقارنة في بعض المؤشرات الفرعية مثل تنافسيتها في عامل الصحة المالية، الانفاق الحكومي، حرية الاستثمار والحرية المالية.

<sup>1</sup> <http://www.invest.gov.tr/ar-SA/investmentguide/investorsguide/Pages/BusinessLegislation.aspx>

### خلاصة الفصل:

مما تم عرضه سابقا، نستخلص أن الاقتصاد الجزائري عرف العديد من الإصلاحات القانونية والتنظيمية لإعادة الاعتبار للقطاع الخاص الوطني الذي تم تدميره في إطار الاقتصاد الموجه وكذلك الاستثمار الأجنبي، بعد فشل المؤسسات العمومية في تحقيق أهداف النمو والاستقلالية الاقتصادية. لكن لم تحقق مختلف هذه الإصلاحات الأهداف المرجوة منها عبر مختلف المراحل، بسبب تباطؤ وتيرة هذه الإصلاحات مع غياب التأطير الشامل للنشاطات الاقتصادية ببعدها استراتيجي، وعدم مواكبتها للتطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية التي تشهد اشتداد المنافسة بين الدول في عرض التشريعات والتنظيمات وقواعد العمل المشجعة للاستثمار وتعزيز التنافسية، حيث أن العودة لتبني التشريعات التي لم تثبت نجاعتها حتى في وقتها مثل حق الشفعة المعتمد في الستينات والقاعدة 51/49 التي تعود إلى 1982، كما أن غياب التقييم لآثار هذه التشريعات وكذلك فعالية الأجهزة المكلفة بترقية الاستثمار لتبرير ميزانيتها واستمراريتها تعكس ابتعاد المسؤولين عن السياسات الاستثمارية في البلد عن التطورات الدولية فيما يخص التسابق في تحسين تنافسية المناخ العام للاستثمار.

كما أن محاولة تقييم وضعية الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة بتركيا والرائد في شمال افريقيا استنادا للنتائج الواردة في مختلف التقارير العالمية للتحليل والمقارنة المرجعية بين البلدان، تم تلخيصها في شكل نقاط قوة ونقاط ضعف كما يلي:

- كان أداء تركيا أفضل بكثير من الجزائر فيما يخص تدفقات ومخزون "IDE" الواردة بحصة تتجاوز سبعة مرات، وأصبحت في هذا الخصوص تنافس العديد من الوجهات الأوربية؛ بينما تغيب الجزائر في قائمة العشر الأوائل افريقيا رغم مساحتها الكبيرة وتوفرها على الموارد الطبيعية والبشرية، وكان بإمكان استقطاب الاستثمارات الأجنبية لإعطاء دفع لبعض القطاعات.
- كان الأداء ضعيفا بالنسبة للجزائر مقارنة بتركيا والأفضل في شمال افريقيا حسب تقارير الويف في العديد من العوامل التي تؤثر على الأعمال بشكل مباشر، حيث سجلت فقط نقطة قوة واحدة في **حجم السوق** مقابل تسجيلها **8 نقاط ضعف**، وصنّف الاقتصاد الجزائري في المرحلة الانتقالية إلى المرحلة الثانية للتنمية المعتمدة على الكفاءة؛ أما تركيا، فصنفت في المرحلة الانتقالية للمرور إلى مرحلة الاقتصاد المرتكز على الابداع والدول المجاورة صنفت في المرحلة الثانية المعتمدة على الكفاءة.
- اعتبرت الجزائر ضمن الدول المقيّدة بتصنيفها في ذيل الترتيب حسب مؤشر الحرية الاقتصادية بينما صنفت تركيا عموما في السنوات الأخيرة ضمن فئة الدول الحرة بشكل معتدل مع المغرب، واعتبرت الحرية المالية وحرية الاستثمار أهم نقاط قوة تركيا والمغرب؛ في حين اعتُبرا في الجزائر كأهم نقاط ضعف المسجلة بفجوة كبيرة. كما تم تسجيل أداء ضعيف في معظم المؤشرات الفرعية الخاصة بسهولة ممارسة الأعمال طيلة دورة حياة المؤسسة من بدئ الأعمال ومرحلة الانجاز إلى مرحلة التشغيل، بينما تعرض تركيا والمغرب (الرائد في المنطقة) تحسّن في التنافسية العالمية والجهوية بالنسبة للعديد من المؤشرات الفرعية التي تقيّم سهولة ممارسة الأعمال من بدئ الأعمال إلى مرحلة التشغيل. وأيضا سجل أداء ضعيفا للجزائر في مؤشر تنمية الحكومية الالكترونية مقارنة بتركيا والبلدان المجاورة (تونس والمغرب)، وحتى بالنسبة لسرعة تدفق الانترنت.

إن الأداء الضعيف الملاحظ في العديد من المؤشرات المتعلقة بالأداء الفعلي لتدفق الاستثمارات الأجنبية أو المحددة لتنافسية عوامل الجاذبية الاقتصادية للجزائر رغم اعتبارها ذات سوق واعد، يجعلنا نتساءل عن الخلل وراء ضعف جاذبية الجزائر جهويا وعالميا فيما يخص استقطاب المشاريع الاستثمارية الجديدة والحفاظ على تلك المتواجدة والقدرة على تطويرها. هذا ما سنحاول الاجابة عليه في الفصل الموالي.

الفصل السادس:

ممارسات التسويق الاقليمي

لتدعيم الجاذبية الاقتصادية في الجزائر مقارنة ببعض الدول

تم تقسيمه إلى:

➤ المحيطة الأول: الحاجة للتسويق الاقليمي لتدعيم الجاذبية الاقتصادية للجزائر وطنيا ودوليا

➤ المحيطة الثاني: واقع ممارسة التسويق الاقليمي في الجزائر لترقية الاستثمار

➤ المحيطة الثالث: المقارنة في ممارسات التسويق الاقليمي لتطوير الاستثمار بين الجزائر وبعض الدول

## تمهيد:

يحاول هذا الفصل التعرض إلى ممارسات التسويق الاقليمي في الجزائر مقارنة ببعض الدول، نبدأ في البداية بتناول الحاجة إلى مقارنة التسويق الاقليمي في الجزائر لثمين وجهة الجزائر كقبلة لاستقطاب المشاريع الاستثمارية والنهوض باقتصاد أكبر بلد افريقي من حيث المساحة والثروات. ثم نحاول تناول بعض الممارسات التي تدخل في مجال التسويق الاقليمي لترقية الاستثمارات في الجزائر، بالتعرض إلى محتوى العرض المقدم للمستثمرين المحليين والأجانب المتعلق بالاستثمار من خدمات اعلامية وتسهيلات ومرافقة، تحفيزات مالية وكذلك الأنشطة الترويجية لمختلف العروض المقدمة لترقية الاستثمارات.

وأخيراً، نتناول ممارسات التسويق الاقليمي لترقية الاستثمار في الجزائر مقارنة بالمغرب وتركيا، بالتركيز على المهام والأنشطة التي تقوم بها مختلف الهيئات العمومية المكلفة بترقية الاستثمار، وبشكل أساسي الوكالات المكلفة بترقية الاستثمارات في هذه الدول ومدى التنسيق بينها وبين الفاعلين الآخرين سواء العموميين أو الخواص في عملها لتحقيق أفضل فعالية. وبالتالي استخلاص النتائج حول مدى تبنيتها للتوجه التسويقي والاحترافية الموجودة لديها في ممارسة منهج التسويق الاقليمي.

## المبحث الأول: الحاجة للتسويق الاقليمي لتدعيم الجاذبية الاقتصادية للجزائر وطنيا ودوليا

إن الاعتراف بوجود المنافسة بين الجهات الاقليمية في اكتساب والحفاظ على الحصة السوقية المتعلقة بالتدفقات لمختلف المشاريع الاستثمارية الحاملة للمعارف، القيمة المضافة والمولدة لفرص العمل يقتضي الاستعانة بالتوجه التسويقي في هذا المجال كحالة ذهنية لدى المسؤولين عن السياسات المتعلقة بالاستثمار كمنطلق وممارسات أيضا من أجل تحسين العرض الاقليمي والاطار القانوني والتنظيمي على الخصوص، اجراء دورات تكوينية في المجال لممارسة التسويق الاقليمي بمهنية أكثر، الحاجة للانتقال من مشكلة الندرة وعدم حداثة المناطق المخصصة للاستثمار كنقطة ضعف إلى التهيئة والتسويق لهذا الأخير كميزة تعزز الجاذبية الاقتصادية مستقبلا.

نحاول في هذا المبحث التعرّض إلى مدى وجود الذهنية والممارسات التسويقية لدى المسؤولين والهيئات المعنية بترقية الاستثمار على المستويين الوطني والجهوي من أجل الرفع من جاذبية هذه الأخيرة كوجهة للاستثمار.

## المطلب الأول: الحاجة إلى ذهنية التسويق الاقليمي لدى المسؤولين والتكوين في منهج التسويق الاقليمي لترقية الاستثمار

نظرا لكون الاقليم يمتلك مختلف الممثلين المكلفين بالسهر على إرضاء حاجات السكان بضمان معالجة النفايات، تحسين مناخ الأعمال بتوفير الخدمات الضرورية، توفير نشاطات الترفيه، الأمن العام وغيرها من الجوانب التي تحسّن ظروف المعيشة، فإن السعي لإرضاء المنتخبين (سكان المنطقة) يضمن إعادة منح الثقة وانتخايم أو تفويضهم مرة أخرى، إلا أن هؤلاء الممثلين أو المنتخبين لا يملكون دائما الرؤية الضرورية لممارسة القيادة (ذهنية المدينة المقابلة)<sup>1</sup>، وهي الذهنية التي تعرّض لها كل من (Hubberd & Hall, 1998)<sup>2</sup> في النموذج العام الذي اقترحه لتطوير الصناعة أو السياحة. وأكثر من ذلك، يعتبر العديد منهم أن التسويق كآخر وسيلة يرجع إليها المسؤولون عن الاقليم عندما يعاني هذا الأخير من تدهور الأوضاع في مراحلها المتقدمة؛ بمعنى يعاني أزمة<sup>3</sup>.

لذلك يمثل تمتع المسؤولين عن ادارة الاقليم بالذهنية التسويقية للإقليم والاهتمام بالتكوين في المجال لترقية الاستثمار من الأدوات الأساسية لتحقيق نقلة نوعية تجعل متطلبات المقيمين وخاصة منهم المستثمرين في مركز اهتمامهم من أجل تقديم عرض تسويقي يتوافق مع متطلباتهم لتطوير أنشطتهم في الاقليم.

## الفرع الأول: الحاجة إلى ذهنية التسويق الاقليمي لدى المسؤولين في الجزائر لتفعيل جهود تحسين الجاذبية

نظريا، يمكن اعتبار الجزائر مثالية كوجهة للاستثمار أو السياحة على أساس توقّرها على الموارد الطبيعية المتنوعة بفضل تنوع التضاريس والمناخ وانعكاس ذلك أيضا على جمال الطبيعة للعيش، الطاقة البشرية المؤهلة والطموحة وبتكلفة منخفضة بعشرات المرات مقارنة بأوروبا الغربية، وسط وشرق أوروبا وحتى الدول المجاورة؛ حيث يثني عليها العديد من الخبراء وأرباب العمل الدوليين "مثل يسعد ريراب" عندما تتاح لهم الفرصة والظروف، ويؤكدون ذلك ببروزهم في أماكن أخرى خارج الوطن بمجرد الالتحاق بها، كما يتمتع البلد بتوقّر سوق داخلية مغرية من جهة؛ ومن جهة أخرى، يمكن استغلال

<sup>1</sup> M-U. Proulx et D. Tremblay, Op. cit., P.242

<sup>2</sup> Michalis Kavaratzis, From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands, Op. cit., P.61.

<sup>3</sup> Ghizlane Amajid et Malika Souaf, 2016, « Territorial marketing and its effects on Development, approach from the literature », Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°13, P.113 ;

M-U. Proulx et D. Tremblay, Op.cit. , P.242

ميزة القرب من الأسواق الأوروبية وخاصة بالنسبة للمستثمرين الآسيويين وامكانية اعتبار البلد بوابة للتوغل إلى الأسواق الأفريقية، وغير ذلك من المقومات التي تسمح ببروز الجزائر دوليا كوجهة للاستثمار والسياحة وحتى الإقامة.

ولكن الواقع عكس ذلك تماما، حيث تعتبر ضعيفة الجاذبية افريقيا ومتوسطيا ودوليا، وهو ما تؤكدته مختلف المؤشرات الدولية للتنافسية والجاذبية حول عدم تنافسية بيئة الاعمال وضعف الاستثمارات سواء المحلية من القطاعين العام والخاص أو الأجنبية\* في جميع المجالات، باستثناء مجال البحث والتنقيب واستخراج النفط، لأن ذلك يعكس بلد يُسيّر بذهنية الاقتصاد الريعي. حيث تم تغليب الرأي العام الجزائري وتدرسينا منذ السبعينات بأن 80% من أراضي الجزائر صحاري غير صالحة للزراعة لتبرير استيراد بواخر من القمح وباقي الحبوب ومختلف البقول الجافة والمنتجات الفلاحية الأخرى، ليتبين بأن الجزائر تتمتع بأكبر المساحات للأراضي الخصبة في العالم تقدر بـ 80 مليون هكتار و40 مليون هكتار تتميز بالفصول الأربعة التي تسمح بتنوع المحاصيل الفلاحية على مدار السنة. وحتى الجاذبية السياحية تعاني الضعف المرعب رغم مقومات النجاح الموجودة مقارنة بالدول المجاورة بسبب غياب الثقافة السياحية من جهة؛ ومن جهة أخرى، ضعف الاستثمارات في هذا القطاع الذي يحتل المراتب الأخيرة في عدد وحجم المشاريع الاستثمارية المحلية والأجنبية المنجزة في الجزائر حسب قطاع النشاط عكس المغرب وتونس وباقي البلدان المتوسطة. وطبعاً انعكس كل ذلك سلباً على:

- امكانيات خلق وتطوير فرص الاستثمار وزيادة خلق الثروات بشكل تراكمي، والاستفادة من تجدد المدخلات للاستراتيجيات الجديدة التي يتم تبنيها عبر الزمن من خلال الانتقال أو التحول من الموارد العامة إلى الموارد الخاصة.

- العجز عن تنوع المداخليل بالعملة الصعبة، بسبب غياب استراتيجية نمو جادة وموجهة للتصدير تعتمد على معارف وخبرات المستثمرين الأجانب في خلق وتطوير مشاريع استثمارية تنافسية، وهو ما أدى إلى سهر الحكومات المتعاقبة على سنّ اجراءات الرقابة على تدفق العملة الصعبة في القنوات الرسمية لتقليل ما أمكن من حجم اقتنائها بسبب الندرة.

- العجز عن خلق فرص العمل وما صاحبها من هجرة المواهب للبحث عن أماكن أخرى توفر ظروف أفضل للعمل والعيش، بفضل استراتيجياتها الجادة والفعالة في تشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية التي تساهم في خلق الثروات ومناصب العمل.

- غياب المنافسة التي تعتبر ضرورية لاتاحة الخيارات أمام المستهلكين وجعلهم متطلبين، لأن ذلك ما يدفع المتعاملين الاقتصاديين في هذه السوق بالاهتمام بتحسين ظروف العمل للابداع فيه والتميز وتحسين أداء الأعمال.

كل ما سبق أدى إلى الميول الجماعي للزّيع أكثر من بناء مزايا تنافسية دائمة، وبالتالي ضعف فرص خلق واثمين الثروات التي تؤثر بشكل مباشر في تدهور المستويات المعيشية لشريحة واسعة من المواطنين الذين يعانون سواء من البطالة أو

\* سجل فقط تدفق 1.5 مليار \$ من "IDE" ( 0.08% من التدفقات العالمية الواردة) و27.778 مليون\$ من مخزون "IDE" الواردة ( 3.3% من المخزون الوارد لافريقيا) وهي تمثل ما يقارب خمس ما سجل في تركيا حسب التقرير العالمي للاستثمار 2017 (4.7 مرة)؛ رُتّب الجزائر مقارنة بالمغرب لبعض العوامل: البنى التحتية (100 مقابل 58 عالميا) وتطور الأعمال(121 مقابل 76) حسب تقرير الويف 2016/2017، سهولة ممارسة الأعمال(156 مقابل 68 عالميا) حسب تقرير "Doing Business Reports 2016/2017".

تدني الأجر\* التي أصبحت أقل من 100€ بالسعر الموازي بالنسبة للأجر القاعدي مقارنة بالمستويات المحققة في دول تتمتع بنفس الموارد أو أقل بكثير بالموازاة مع الازدهار لهذه المؤسسات التي تبني تنافسيتها على المؤشرات الحقيقية والدائمة بدل الربح والحماية المفرطة.

يمكن تجنب كل هذه المشاكل والاحباط بالتغيير الحتمي لذهنيات المسؤولين عن السياسات العمومية والفاعلين الأساسيين وسلوكياتهم، بالشكل الذي يحوّل البلد من الاعتماد على الربح إلى بلد مشجّع للاستثمارات المحلية والأجنبية التي تخلق الثروات وفرص التشغيل بشكل مستدام، وتطمح للولوج إلى الأسواق الدولية في اطار التوجه نحو نموذج النمو من خلال الصادرات بدل نموذج إحلال الواردات الذي أثبت فشله في العقود السابقة والتخبط في مشكلة المديونية والتبعية الاقتصادية والابتعاد أيضا عن المعايير الدولية للجودة.

**تغيير الذهنية يفترض اهتمام الفاعلين الرئيسيين بتحسين مناخ أو بيئة الأعمال من خلال تحرير وتسهيل ثم الترويج للاستثمار بشكل عام، خاصة فيما يتعلق بالتأطير القانوني والتنظيمي لتجاوز النقل الاداري، خاصة في المعالجة وتسريع الرد على ملفات طلب الاستثمار(حيث لا يزيد مثلا أجل دراسة الطلب وتحضير مشروع العقد عن 30 يوما من تاريخ ايداع الملف بوصل في المغرب)\*؛ تجاوز التخوفات المبالغ فيها في تحرير الاستثمار واعطاء فرص للقطاع الخاص المحلي والأجنبي للمساهمة في خلق الثروات؛ وكذلك المبالغة في مفهوم السيادة الوطنية بفرض قاعدة عامة للمساهمة المهيمنة لعروض الشراكة الدولية للطرف المحلي بالمقارنة مع ما يجري في الدول الأخرى التي تعرف كيف تستثني القطاعات الحساسة المرتبطة بالأمن والسيادة الوطنية، وتفتح المجالات الأخرى الواعدة لانتقاء أفضل المستثمرين من أنحاء العالم. فمفهوم السيادة الوطنية نسبي من دولة إلى أخرى حسب تقرير "CNUCED, 2016" حول الاستثمار العالمي، ولكن أن يوظّف كمجرد شعار دون تجسيد ذلك في الواقع الاقتصادي للبلاد الذي يعتمد على التوريد من الخارج بامتياز لمختلف التجهيزات والسلع الاستهلاكية خاصة منها المعمرة على حساب تشجيع الانتاج محليا بهدف التشغيل واكتساب المهارات، تامين واستغلال الموارد المتوفرة لتغذية القطاع وخلق القيمة المضافة العالية بالاضافة إلى تلبية الطلب المحلي والتصدير بشكل أساسي. وهذا مع العلم أن الثقة في تحقيق المكاسب المشتركة تستمد من خلال المعرفة في مجال التفاوض حول المكاسب المشتركة مع المستهدفين في اطار وضوح الرؤية الاستراتيجية للبلد، وبالتالي معرفة كيفية تسويق المزايا وتحويلها إلى فرص لاستضافة وتطوير المشاريع الاستثمارية الواعدة وجعل الجزائر أكبر الورشات دوليا مع الالتزام بالقوانين التي يتم وضعها والأهداف المتفق عليها من طرف الجميع، سواء المتعاملين الوطنيين أو الأجانب.**

والمنتقل في هذا الطرح حول تغيير الذهنية من ثقافة الربح إلى ثقافة تشجيع الاستثمار وتطويره، أن تنافسية البلد حسب معهد التنمية "IMD" ناتجة عن قدرته على التحسين المستمر للمستوى المعيشي للمقيمين من خلال قدرته على تقديم التسهيلات في بيئة يمكن فيها أن تولّد الشركات قيمة مستدامة تمكّنها من تحقيق الربحية على المدى الطويل وخلق فرص العمل خلال الفترة نفسها. ويعتبرها أيضا المنتدى الاقتصادي العالمي "WEF" ناتجة عن مجموعة من الهيئات

\* يقدر أجر الأستاذ الجامعي المبتدأ الذي يعتبر من النخبة في المغرب بـ 13000 درهم (ما يعادل 1200€)، والانتقال من درجة علمية إلى أخرى تكافئ بأكثر من 450€، بينما لا يتجاوز أجره في الجزائر بالمجستير 47000 دج (لا يتجاوز 250€) وبالكتوراه علوم 71000 دج (355€)، ومكافئة الانتقال من درجة علمية إلى أخرى لا تتجاوز 80€ بسعر الصرف الموازي.

\* ويشيد الكثير من المستثمرين الأجانب المتواجدين في عرض قصص نجاحهم عن دور السلطات في دعم مشاريعهم منذ ايداع الملف لديهم.



والسياسات والعوامل التي تحدّد مستوى الانتاجية للاقتصاد، والذي بدوره يحدّد مستوى الازدهار الذي يمكن أن يحققه البلد. في سياق هذا الطرح، يمكن أن نعلّق عن ضعف جاذبية وتنافسية الجزائر أنها تعود إلى غياب التسهيلات لممارسة الأعمال أو بشكل أكثر شمولية إلى عدم فعالية الهيئات والسياسات المتعلقة بالاستثمار؛ بمعنى أن توفّر العوامل غير كافٍ وغير حاسم على الاطلاق في اتخاذ قرار التوطن، ما لم تصاحبه السياسات التوجيهية والهيئات التنظيمية لتثمين هذه الأخيرة.

في هذا الخصوص نعرض تجربة صناعة السيارات التركية،<sup>1</sup> التي يعود تأسيسها إلى أوائل فترة الستينات من القرن العشرين، ولكن عرفت هذه الصناعة تحوّلا وتقدّما كبيرا بعد الألفية الثالثة فقط دون الاعتماد على وضع قيود على المساهمة الأجنبية بشعار الحفاظ على السيادة الوطنية والاستقلالية الاقتصادية (القاعدة "49/51"). حققت هذه الصناعة نقلة نوعية من مجرد إقامة الشراكات القائمة على التجميع إلى تكوين صناعة متكاملة الجوانب تتمتع بإمكانية التصميم والقدرة الهائلة على الإنتاج، من خلال قيام الشركات المصنعة باستثمار 14 ملياراً في عمليات الإنتاج الخاصة بها في تركيا خلال (2000-2017)، والتي جعلت تركيا تصبح جزءاً هاماً من سلسلة القيمة العالمية للشركات الدولية المصنعة للمعدات الأصلية بمراجعة معايير الجودة والسلامة الدولية من جهة؛ ومن جهة أخرى، التميّز في الكفاءة والتنافسية عالمياً. ذلك ما أدى إلى ارتفاع إنتاج المركبات لـ 13 شركة عالمية مصنعة للمعدات الأصلية في تركيا من 374,000 وحدة عام 2002 إلى أكثر من 1.7 مليون وحدة عام 2017 بمعدل نمو سنوي يبلغ حوالي 10% خلال هذه الفترة، وذلك من خلال الاستعانة بقوى عاملة تتميز بالتنافسية والمهارة العالية إلى جانب وجود سوق محلية حيوية وموقع جغرافي ملائم كقاعدة للتصدير.\* وبالتالي أصبحت تركيا في المركز الـ 14 لأكبر الدول المصنعة للسيارات في العالم، والمركز الخامس لأكبر الدول في أوروبا بحلول نهاية عام 2017، كما كانت تركيا المنتج رقم واحد للمركبات التجارية الخفيفة بحلول نهاية عام 2016. وبعد اثبات صناعة السيارات التركية التميّز كمركز إنتاج، أصبحت تهدف الآن إلى تنمية خدمات البحث والتطوير والتصميم وقدرات التميّز التجاري، لذلك تم نهاية عام 2017 انشاء 132 مركزاً للبحث والتطوير والتصميم تابعة لمختلف شركات تصنيع وموردي السيارات في تركيا. ويشير نفس المصدر إلى وجود حوالي 1100 من موردي المكونات؛ الذين يدعمون إنتاج الشركات المصنعة للمعدات الأصلية بمعدل اندماج يتراوح ما بين 50 و70%، نظراً لانتقال القطع مباشرة إلى خطوط الإنتاج الخاصة بالشركات المصنعة للمركبات.

وبالعودة إلى مسألة ضرورة تغيير ذهنية المسؤولين في الجزائر عن السياسات والهيئات السابق ذكرها، لخصّ الخبير والمستشار الاقتصادي "قويدر جبلي" في ملف خاص بمجلة "Aniref Voice" في عددها الحادي عشر المخصّص لتناول

<sup>1</sup> INVEST IN TURKEY, in: <http://www.invest.gov.tr/ar-sa/sectors/Pages/Automotive.aspx> , consulted on 15/07/2018.

\* ما يقارب 80% من الإنتاج في تركيا موجه للأسواق الخارجية، حيث تم تصدير ما يزيد عن 1,300,000 مركبة من تركيا إلى الأسواق الخارجية في 2017. \*\* تشمل الأمثلة البارزة عن العلامات التجارية العالمية التي تتميز بتطوير المنتجات، التصميم والأنشطة الهندسية في تركيا: شركات "Ford"، "Fiat"، "Daimler"، "AVL" و"Segula". ويُعدّ مركز البحث والتطوير التابع لشركة المختلطة "Ford Otosan" واحداً من أكبر ثلاثة مراكز عالمية للبحث والتطوير لشركة "Ford"، في حين يمثّل مركز البحث والتطوير التابع لشركة "Fiat" في مدينة بورصة المركز الوحيد للشركة الإيطالية الذي يخدم السوق الأوروبية خارج بلدها الأصلي. وفي الوقت نفسه، يعمل مركز البحث والتطوير التابع لشركة "Daimler" في اسطنبول على إكمال عمليات تصنيع الشاحنات والحافلات الخاصة بالشركة الألمانية في تركيا؛ وأخيراً نذكر أن شركة "AVL Turkey" قد افتتحت مركزاً ثانياً لها للبحث والتطوير بتركيا في مجال تطوير تكنولوجيات المركبات الذاتية والمهجينة.

موضوع "التسويق الاقليمي كأداة الادارة الاستراتيجية"، أن اعتماد منهج التسويق الاقليمي في بلدنا يحتاج إلى التغيير الحقيقي في ذهنيات أصحاب القرار، ليس أكثر ولا أقل من وضع العميل أو الشركة في قلب العملية والاستماع إليه<sup>1</sup>؛ بمعنى أن الانتقال من ثقافة الربح إلى ثقافة التسويق للبلد يمكن أن يسمح بعرض فرص متميزة لخلق الثروات، وهو ما يستدعي الحرص على تحسين صورته وابرازها دوليا. عكس ما نراه في واقع التعليمات والسلوكيات والتصريحات التي تصدر عن مسؤولينا وتسيىء إلى صورة الجزائر دوليا مثل عدم المبالاة بالحديث بشكل مبالغ فيه عن الأزمة وسياسة التقشّف التي تثير مخاوف المستثمرين واستغراب الجزائريين، والتغيير في القرارات المتعلقة بالاستثمار أحيانا إلى النقيض في وقت قياسي بدل تثبيتها وفق رؤية واضحة وتطمئن المستثمرين أو اثرائها لتعزيز المواقف السابقة. وبالمقابل، نرى رد فعل رئيس الوزراء المغربي معاكسا تماما، حيث أعطى درسا لنائب قام بتدخل في البرلمان بسبب استعماله مصطلح الأزمة بدل المشاكل التي يجب توحيد الجهود لحلّها تدريجيا، من أجل تفادي تأثير ذلك سلبا على صورة البلد أنه يعاني أزمة وكذلك اثاره مخاوف المستثمرين الأجانب الراغبين في الاستثمار عند سماعهم مثل هذه التصريحات تتداول في البرلمان كهيئة رسمية. كما تعرف أيضا البيئة القانونية المتعلقة بالاستثمار في المغرب نوعًا من الاستقرار بشهادة المستثمرين المتواجدين، وتدعيم موقفهم أكثر باثراء العروض المحفزة تماشيا مع مخطط تسريع التنمية الصناعية بتقديم ضمانات أكثر، وهو ما يعكس وضوح الرؤية الاستراتيجية لهذا القطاع والأهداف التي ينبغي تحقيقها.

أما بالنسبة للجانب الآخر المهم، فيتعلق بمعرفة كيفية تسويق وتثمين مزايا الاقليم خاصة البارزة منها للمستهدفين المحتملين متضمنة حتى التنظيمات والقوانين المحفزة بهدف تحويلها إلى فرص لاستضافة وتطوير المشاريع الاستثمارية الواعدة كنقطة قوة بدل أن تؤدي دور المثبط للاستثمار، كما أن تهيئة وتسيير وترويج مختلف المشاريع الأخرى التي تسهّل وتحسّن أداء الأعمال مثل مناطق الأنشطة لاستضافة المستثمرين، البنى التحتية القاعدية الضرورية وبالمعايير الدولية جدّ بطيئة، ولا تزال لم ترقّ إلى المستوى الذي يسمح بمنافسة العروض الاقليمية الأخرى وخاصة المجاورة. علاوة على ذلك، نجد حاليا أن الحكومة لا تزال تتخبط في مشكلة تحديد الجهات التي تكلف بتهيئة مناطق الأنشطة وتسييرها دون أن نلتمس اشراك وتنسيق الفاعلين الرئيسيين جميعا دون اقصاء أو تهميش، لتنقلها مؤخرا إلى الولاية دون أي خبرة في المجال. كما تم تكليف منتدى رؤساء المؤسسات من طرف رئيس الحكومة "أحمد أويحي" باعداد خريطة الاستثمار الصناعي لأول مرة لتساعد على توجيه المستثمرين المحليين والأجانب، تشمل كل الفرص الاستثمارية المتاحة في القطاع بناءً على المزايا التنافسية والمقومات الاستثمارية التي تتيحها كل منطقة<sup>2</sup>، ولكن دون تشاور مسبق حول الجهة الأكثر تأهيلا مثل وكالة تطوير الاستثمار أو اشراك الفاعلين والخبراء، لأنه من المفروض أن تعدّ هذه الخريطة لتستهدف هؤلاء، دون تجاهل مراعاة امكانية الاستفادة من خبراتهم وتعاونهم لاثرائها.

**الفرع الثاني: الحاجة إلى البحوث والتكوين في منهج التسويق الاقليمي لتفعيل أداء أنشطة ترقية الاستثمار**  
تعتبر البحوث والملتقيات حول موضوع التسويق الاقليمي كمنهج استراتيجي لتعزيز الجاذبية عموما والجاذبية الاقتصادية خصوصا نادرة في الجزائر، إن لم نقل شبه منعدمة بالمقارنة مع الدول الأخرى المتقدمة وحتى المجاورة مثل المغرب.

<sup>1</sup> Kouider Djebli, septembre 2011, Zones industrielles et marketing territorial, Aniref Voice, n°11, p.9

<sup>2</sup> <https://www.africaintelligence.fr/mc/decideurs/2018/04/05/ali-haddad-cartographie-l-industrie-pour-l-etat.108304107-brc>

كما يسجل غياب دورات تكوينية على مستوى الموظفين الاداريين لمختلف الهيئات الفاعلة ذات الصلة بترقية الاستثمار، حيث صرح السيد "كالون صالح" مسؤول قسم الجاذبية للاستثمار في مقابلة معه، بعدم وجود أي برامج تكوينية حاليا أو نية لادراجها لاحقا حول منهج التسويق الاقليمي أو المقاربة التسويقية لتدعيم الجاذبية موجهة لموظفي المديرية المكلفة بترقية الاستثمار بوزارة الصناعة والمناجم، أو موظفي الوزارات ذات العلاقة ونخص بالذكر موظفي الوزارة الداخلية والجماعات المحلية كفاعلين رئيسيين لديهم وزن في اطلاق أو احتضان المبادرة وانجاح المنهج. ويضيف أيضا أنه لا يوجد توظيف للكفاءات المختصة في مجال التسويق في المديرية العامة المكلفة بترقية الاستثمار، والتي نراها أنها بإمكانها إعطاء دفع أكثر في أنشطة ترقية الاستثمار، فالمتحدث مثلا متخصص في الجباية الدولية لارتباط ذلك بالأداة الأساسية المعتمدة لترقية الاستثمار المتعلقة بعرض التحفيز الضريبية وكيفية تسييرها.

وبالمقابل، نجد أن المغرب قد استثمر منذ بداية الألفية الثالثة في مجال الجاذبية والتسويق الاقليمي تماشيا مع الرؤية الاستراتيجية التي تم تحديدها للمغرب 2030،<sup>1</sup> من خلال البحوث والمكتبيات والدورات التدريبية الموجهة لموظفي الوزارة الداخلية<sup>2</sup>، وحتى الفاعلين العموميين والخواص باشراف المنظمات والوكالات المتخصصة في ترقية الاقليم على المستوى الوطني والجهوي في اطار شبكة "ANIMA" للتعاون مع الوكالات الأوروبية والفرنسية على الخصوص. وهو ما جعل المسؤولين عن السياسات العمومية والفاعلين يتمتعون بالذهنية التسويقية للبلد وحرصهم على تعزيز صورة وعلامة المغرب دوليا.

وبالموازاة، فإن القفزة النوعية في إعادة التقسيم الجغرافي للمناطق على أساس التجانس والقرب وامكانية الوصول إليها بتقليصها إلى 12 منطقة بدل 16، وكذا تعزيز اللامركزية في ادارتها ساهم في زيادة مكانة وتطور ممارسة التسويق الاقليمي<sup>3</sup>، حيث استطاع المغرب اكتساب توقع أفضل دوليا أمام السياح والمستثمرين بفضل التسويق الجيد للبلد وجعله أفضل وجهة سياحية افريقيا وأيضا في استقطاب المشاريع الصناعية منذ 2014. كان ذلك بفضل عملية الإصلاح التي شرع فيها<sup>4</sup> والهادفة إلى تحقيق الاستقرار وتحسين بيئة الأعمال لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، إطلاق برامج طموحة لتطوير البنى التحتية، تحفيز القطاعات الواعدة، انشاء هيئات لتعزيز الاستثمارات بالاستعانة بأدوات التسويق الإقليمي وطنيا وجهويا.\* كما اعتمدت برامج مستهدفة لتسويق المناطق مكنتها بابرار تموقعها وطنيا ودوليا مثل مدينة طنجة للسيارات "Tanger Automotive City" التي تم إطلاقها في إطار الميثاق الوطني للنهضة الصناعية كجزء من العرض المغربي كمنصة صناعية متكاملة (أنشطة صناعية ولوجستية وخدمانية) من الطراز العالمي لتطوير صناعة السيارات بطنجة، بالقرب من مصنع رونو طنجة ميد (بـ 2 كم) وموردي السيارات بالمنطقة الحرة (بأقل من 25 كم). وتم اطلاق أيضا أول علامة مدينة

<sup>1</sup> مقابلة مع الأستاذ عبد الرحمان الصديقي، أستاذ متخصص في الجاذبية والتنافسية الاقليمية بكلية العلوم القانونية والعلوم الاقتصادية بجامعة عبد المالك السعدي، طنجة- المغرب.

<sup>2</sup> Le Maroc se forme au marketing territorial, Publié le 16 décembre 2010 par Vincent Gollain , <http://www.marketing-territorial.org/>

<sup>3</sup> Aziz EL Khazzar & Hicham Echtabi, Op. cit., PP. 183-196

<sup>4</sup> Ibid, P.194

\* تشمل وكالات الترقية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية الجهوية في الشمال، الشرق والجنوب؛ المراكز الاستثمارية الجهوية (CRI) المحدث في 2002 بشأن لا مركزية إدارة الاستثمار وتعزيزه في المناطق الرئيسية في المغرب كتحربة ناجحة مأخوذة من تونس؛ الوكالة المغربية لتطوير الاستثمار في المغرب "AMDI".

في افريقيا "WE CASA" عام 2016 بتخصيص ميزانية تقدر بـ336 مليون درهم لابرار تموقعها دوليا باعتبارها العاصمة الاقتصادية للمغرب بعد 15 شهرا من الجهود للفاعلين لاعداد استراتيجية تسويق المدينة.

أما بالنسبة للاستراتيجيات القطاعية، فنذكر مخطط تسريع التنمية الصناعية "PAI" للفترة (2014-2020)؛ الذي جاء بعد انجازات ميثاق النهضة في القطاع (2009-2015) لاعطائه دفعا جديدا وتعزيز مكانته باعتبار هذا القطاع كمحدد بارز لفرص العمل والنمو. حيث تم اقتراح عرض صناعي أكثر استهدافا وتنافسيا لإثراء الدعم القائم للاستثمار وتمكين المملكة من اغتنام فرص جديدة مع ضمان التنفيذ المنسق لآجها من طرف الفاعلين العموميين والخواص.<sup>1</sup>

وأخيرا ساهم التسويق الاقليمي في تامين الموارد الطبيعية المتنوعة التي ترتبط خصوصياتها بالاقليم، حيث كان له السبق في المنطقة في عنونة بعض المنتجات الاقليمية "les produits de terroir"، وروجت بعض المنتجات بشكل جعلها تكتسب شهرة عالمية. ذلك ما جعل أكبر الشركات متعددة الجنسيات تعتمد على مواد أساسية في صناعة التجميل مثل الزيت المستخرج من الصبار الذي يسوّق بـ\$1000/لتر، زيت أرغان في أغادير ويسوّق لكبريات الشركات العالمية بأثمان باهضة كونه نادرا ومتعدد المنافع يعتمد في طب التجميل للعناية بالشعر والبشرة،<sup>2</sup> ومنتجات أخرى مثل ماء الورد، الصابون البلدي الطبيعي (خال من المواد الكيميائية) الذي يستخرج من زيت الزيتون ويشتهر بفائدته الكبيرة في إزالة الخلايا الميتة من الجلد وتفتيح البشرة وتنشيط الدورة الدموية، ويقضي على الإرهاق العضلي والعصبي إذا استخدم خلال الحمام كمادة لتدليك الجسم. وأخيرا العكر الفاسي وهي بودرة حمراء مصنوعة من قشر الرقان وأزهار شقائق النعمان اليابسة، لديها القدرة الهائلة على تصفية البشرة، وإزالة الكلف ونقاء الوجه، خاصة وأنها خالية من المواد الكيميائية.<sup>3</sup>

في هذا السياق، نقرّ بتعدّد هذه الموارد أيضا في الجزائر وموارد أخرى بحكم تنوع المناخ وتضاريسها، ولكن تستدعي القيام بالدراسات للوصول إلى المعرفة المعمقة لامكانيات مختلف المناطق وتحديد الخصوصيات التي تنفرد بها كل منطقة، لأن ذلك يسمح لنا بتحديد الأولويات فيما يخص القطاعات والمناطق والمتطلبات لاعداد عرض اقليمي مكثّف يستجيب بفعالية لمتطلبات المستهدفين، وتكون لدينا أكبر فرصة لانجاح تسويقه وطنيا ودوليا.

**المطلب الثاني: الحاجة إلى التأطير القانوني والتنظيمي يتماشى مع التطورات الدولية فيما يخص تنافسية بيئة الأعمال**

يعتبر التأطير القانوني والتنظيمي من أهم أدوات التدخل الحكومي لتشجيع الاستثمار من جهة؛ ومن جهة أخرى، يعمل على ضبط سلوكيات جميع المتعاملين الاقتصاديين في السوق بغض النظر عن كونهم محليين أو أجانب، لأن المحليين أيضا ينحرفون ويتحايلون على القانون الذي يشوبه الغموض والثغرات لتحقيق مصالحهم الشخصية على حساب المنفعة العامة. وتستمد الثقة في تحقيق المكاسب المشتركة للاستثمارات بين جميع الأطراف ذات المصلحة في الاقليم من خلال

<sup>1</sup> Industrie : le Plan d'Accélération industrielle 2014-2020, <http://www.invest.gov.ma/?lang=fr&Id=23> consulté le 20-02-2018 à 21 :15.

<sup>2</sup> مقابلة مع الأستاذ عبد الرحمان الصديقي، أستاذ متخصص في الجاذبية والتنافسية الاقليمية بكلية العلوم القانونية والعلوم الاقتصادية بجامعة عبد المالك السعدي، طنجة- المغرب.

<sup>3</sup> خمس منتجات تجميل مغربية تقليدية اخترقت الحدود نحو العالمية، متوفر على الموقع:

<https://arabic.cnn.com/travel/2015/10/05/morocco-beauty-products>

المعرفة في مجال التفاوض مع المستهدفين حول الأهداف الاستراتيجية لهذه الاستثمارات، واحترام القوانين والتنظيمات التي يتم وضعها من طرف الجميع في اطار نزاهة القضاء في تسوية النزاعات أو متابعة ومعاينة المنحرفين.

ولكن كل ذلك يتطلب وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية التي تسمح بوضع اطار قانوني وتنظيمي كامل لتشجيع الاستثمار، ومستقر على الأقل لعشرية على أساس التشاور والتوافق بين الأطراف ذات المصلحة للمام بجميع الجوانب التي تستدعي ضبطها وتأييدها، والقيام بعد ذلك بتسويقه كعرض محفز للاستثمار ومستقر بدل أن يلعب الدور السلبي كما هو الحال بالنسبة للجزائر. وحتى في حالة اقحام التحسينات المستمرة لاحقا تكون في اطار إثراء الدعم القائم للاستثمار، وتمكين البلد من تكثيف الجهود لاغتنام فرص جديدة. عكس الملاحظ في القرارات التي تتخذ من طرف الحكومات المتعاقبة للجزائر التي تتميز بعدم انسجامها على المستوى القطاعي والجغرافي، ناهيك عن التراجع في بعض المواقف وتناقضها أحيانا؛ مثل ما شهدناه مؤخرا في مطلع عام 2018 حول تصريح رئيس الحكومة بتحديد رخص الاستثمار في مجال تركيب السيارات بخمسة متعاملين فقط، ثم التراجع عنه في فترة وجيزة إلى النقيض، وهو ما يجعل الضبابية وعدم الثقة تحل محل الرؤية الاستراتيجية الواضحة للقطاع والأحادية بدل الاهتمام بالعمل الجماعي في اطار تشاوري وتعاوي في مختلف مراحل اعداد وتنفيذ استراتيجية تطويره.

أهم الاجراءات القانونية المقيّدة للاستثمارات الأجنبية التي يتفق على معظمها أيضا المسؤولون الذين قمنا بمقابلتهم في المديرية العامة لترقية الاستثمار "DGPI" متعلقة بحق الشفعية؛ في حالة قيام الطرف الأجنبي ببيع جزء أو كل أصوله في الجزائر وبالتالي الحدّ من فرص اجراء صفقات مربحة، وكذلك عدم السماح للقيام بالاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر إلا في اطار شراكة مع الطرف المحلي بمساهمة مهيمنة لهذا الأخير في الرأسمال باحترام قاعدة 49/51 المعمّمة على جميع القطاعات منذ 2009؛ باستثناء تنفيذ الأنشطة في التجارة الخارجية من قبل الكيانات الشخصية أو الاعتبارية في اطار الشراكة التي لا تقل فيها المساهمة للطرف المحلي عن 30%<sup>1</sup>، وبطبيعة الحال تمثل هذه القاعدة قيّدًا للاستثمار في الأنشطة غير التجارية بدل الأنشطة التجارية، حيث تكون تحت الرقابة من الطرف المحلي وهو ما لا يغري كبريات الشركات متعددة الجنسيات التي تتبنى استراتيجياتها على المستوى المركزي، وتتمتع بالقدرات المالية والتقنية والتسييرية التي تسمح لها بالاستثمار في المواقع التي تمنح لها الاستقلالية أو التحكم في قراراتها الاستراتيجية.

ومن مبررات العودة لهذه القاعدة\*، هو التصديّ لعمليات تحويل الأرباح التي يتم تحقيقها بدل اعادة استثمارها عن طريق الرقابة التسييرية على المشروع، مع الاشارة إلى زيادة الضريبة على تحويلات الأرباح بـ 15% لتقييد تدفقها نحو الخارج. وهو ما لا يتماشى مع المنطق الاقتصادي في اجبار المتعامل الاقتصادي سواء المحلي أو الأجنبي على اعادة استثمار أرباحه في البلد، بدل أن تسود الثقافة التسويقية للاقليم عن طريق الاهتمام بمتابعة انشغالاته وتطوير العلاقة معه وتحسين ظروفه الخاصة بالعمل والعيش بالشكل الذي يقنعه على توسيع استثماراته في البلد، وهذا ما كان ضمن مهام الوكالة الفرنسية للاستثمارات الدولية "AFII"؛ التي أكّدت في تقريرها أن 75% من الاستثمارات الأجنبية المسجّلة في فرنسا عبارة عن

<sup>1</sup> الأمر رقم 01-09 المؤرخ في 22 يوليو 2009 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44 الصادرة في 26 يوليو 2009.

\* التي تم تبنيها عام 1982 بفرض الشراكة مع المؤسسات العمومية آنذاك وتوسيعها حاليا لتشمل الشراكة أيضا مع الخواص المحليين باستثناء قطاع المحروقات، الذي يفرض الشراكة مع سوناطراك.

مشاريع التوسع للاستثمارات الموجودة من قبل في البلد،<sup>1</sup> وكذلك بالنسبة لمحتوى عرض قصص النجاح في تركيا التي ركزت على تطور نشاطهم وزيادة عمق توطينهم في الاقليم بمرور الوقت. وبالتالي كان من المفروض انتقاء بعض القطاعات غير حساسة وفق مفهوم السيادة الوطنية والتي تعاني النقص أو غياب الاستثمارات فيها، لتمنح لها مرونة أكثر في الرقابة عليها مقابل شروط أخرى مثل التصدير وخلق مناصب عمل للكفاءات الجزائرية. لأن ذلك يضمن لهم اكتساب الخبرة في المجال أو الادماج المحلي بدل الاستمرار في اقتنائها عن طريق الاستيراد دون الاستفادة من الاقتران الضريبي أو التوظيف مثلا، وفي الوقت نفسه، يُترك الشباب الجزائري يعاني قلة الفرص للتوظيف في بلده ويطمح للهجرة من أجل الحصول على الوظيفة في هذه الشركات الأجنبية التي ستستهدفنا بالتأكيد عن طريق التصدير. هذه الاجراءات القانونية المقيّدة جعلت "IDE" تكاد تنحصر في نقاط البيع بالنسبة للسيارات والمنسوجات أو المكاتب التجارية والممثلين، والتي بدورها لا تولّد في المتوسط إلا وظيفة واحدة، وبالتالي لا يعتبر هذا النوع من الاستثمارات المنتظر من الجزائر لخلق الوظائف وتنويع انتاجها وكذا التصدير. يتمثل القيد الآخر تجاه الاستثمارات الوطنية والأجنبية في اخضاعها للفحص التمهيدي للسلطات الجزائرية "CNI"، تأكيدا لممارسة الرقابة على هذه الاستثمارات، ولكن ما يعاب عن هذا البند أن ممارسة هذه الرقابة تفتقر إلى الشفافية والوضوح فيما يتعلق بشروط القبول أو رفض المشاريع، وبالتالي التشكيك في معالجة الملفات مع احترام مبدأ المساواة في معالجة الملفات.

### المطلب الثالث: الحاجة إلى تحسين العرض العقاري الموجه للاستثمار (تهيئة الحظائر أو المناطق الصناعية)

يمثل العقار الموجه للاستثمار أهم المعوقات أو العقبات التي لا يزال يشتكي منها المستثمرون المتواجدون والمحتملون وتكبح رغبتهم في التوسع أو انشاء مؤسسات جديدة، حيث يواجهون مشاكل الندرة في العرض المتعلق بالعقار الصناعي والحظائر التكنولوجية ومناطق الأنشطة من جهة؛ ومن جهة أخرى، يعاني المستثمرون المتواجدون من المشاكل الناتجة عن سوء تسيير وعدم الجدّية في تأهيل المناطق الصناعية التي أنشئت في العقود الماضية للاستجابة لتطور متطلبات المستثمرين رغم الأغلفة المالية التي خصّصت لذلك، وبالتالي عدم مواكبة التطورات العالمية في مجال تهيئة وتسيير المدن أو الحظائر الصناعية لتوفير ظروف عمل مريحة وجودة حياة بالنسبة للمستثمرين والموظفين وحتى الزائرين لتلك المناطق. حيث ضيّقت مثلا الحكومة في 1999 مبلغا ضخما قدر 25 مليارا د.ج لتأهيل 46 منطقة صناعية و18 منطقة نشاط في اطار البرنامج الوطني لتأهيل المناطق الصناعية ومناطق النشاط،<sup>2</sup> ولكن دون أن يؤدي ذلك إلى تحقيق النقلة النوعية المنتظرة على غرار المبلغ المخصص آنذاك. في بداية 2016 أيضا قدّم وزير الصناعة والمناجم "ع. بوشوارب" وعودا حول اطلاق عملية تأهيل 70 منطقة صناعية في الإقليم الوطني قريبا، حيث صرّح أن دراسة إعادة التأهيل قد اكتملت وخصّص غلafa ماليا دون الاشارة إلى المبلغ للقيام بهذه العملية، والتي سيتم إطلاقها في المرحلة الأولى في المناطق الصناعية بالعاصمة (الروبية، الرغاية ووادي السمار) بالموازاة مع إنجاز برنامج المناطق الصناعية الجديدة.<sup>3</sup> ولكن بعدها صرّح الوزير الذي تلاه السيد "يوسف

<sup>1</sup> Jean-Jacques Foignet et Frédéric Carluier, op. cit., P.32

<sup>2</sup> Algérie : Des zones industrielles à réhabiliter, mais aussi à assainir, disponible sur le site : <http://www.algerie-monde.com/actualite/article705.html>, consulté le : 10/06/2018

<sup>3</sup> Lancement prochain d'une opération de réhabilitation de 70 zones industrielles, janvier 2016, revue de presse, <http://www.andi.dz/index.php/fr/presse/1281-lancement-prochain-d-une-operation-de-rehabilitation-de-70-zones-industrielles>



يوسفى " استبعاد الحكومة من مسؤولية تهيئة المناطق الصناعية، مشيرا أن ذلك يقع على عاتق المتعاملين الاقتصاديين المتواجدين في المنطقة، ويمكنهم تنظيم أنفسهم إن أرادوا القيام بذلك في اطار جماعي.

أما بالنسبة للعجز المسجل في تلبية الطلب المتزايد على العقار الموجه للاستثمار، فقد تطور ليسجل سنة 2013 نسبة قدرت بـ 53%، حيث أظهرت حصيلة الطلبات في هذا الخصوص التي قامت بمعالجتها لجنة "CALPIREF" على المستوى الولائي في 2013 أنها بلغت 3.851 ملف بزيادة قدرها 40% مقارنة بسنة 2012 (2.754 ملف). وقد ساهمت التدابير التي اتخذتها السلطات العامة لتسهيل الوصول إلى العقار الصناعي بمنح الامتياز في تحفيز الطلب عليها، وهو ما أدى إلى زيادة ضغط الطلب على العرض للعقار الصناعي بصيغة منح الامتياز، ليتم تحقيق مستوى متواضع من القبول بنسبة 47% (أي قبول فقط 1823 ملفاً من الطلبات التي عالجتها "CALPIREF")<sup>1</sup>. استمر حسب نفس المصدر ضغط الطلب على عرض الأراضي الصناعية بالرغم من تعبئة أراضي الدولة من خلال اتخاذ تدابير جديدة لتخفيف إجراءات الوصول إلى الامتياز في قانون المالية التكميلي 2015، أين تم تقديم أكثر من 21000 طلب، في حين أن 31% فقط من الملفات قد تم قبولها بما في ذلك 3200 مشروعاً صناعياً.

من أجل معالجة هذا النقص الحاد في العرض العقاري الموجه للاستثمار، أعلن وزير الصناعة والمناجم "عبد السلام بوشوارب" عن لجوء الدولة إلى استعادة الأراضي الصناعية غير المستغلة من قبل الشركات العمومية لتخصيصها للمشاريع الاقتصادية، بتطهير وضعية 60% من الأراضي الممنوحة للمستثمرين وفق عقد الامتياز ولم يتم استغلالها، من خلال استرجاعها وإتاحتها للمستثمرين الذين يرغبون في انجاز مشاريع تنمية جديدة ولم يجدوا مواقع للقيام بذلك، حيث صرح أنه "لا يمكن تصور ترك أراض غير مستغلة لأكثر من 15 عاماً بينما يريد الناس استغلالها"<sup>2</sup>، مؤكداً أن هذه العملية للاسترجاع ستساهم حسب في حل مشكلة الأراضي الصناعية بشكل نهائي بحلول 2016، وكذلك سجل حسب مجمع "DIVINDUS" وجود عرض عقاري غير مستغل أو معطل (Offre foncière dormante) يقدر بـ 2.174 هكتار، يمثل 15% من المساحة المسيرة من طرف المجمع (14.000 هكتار)<sup>3</sup>. طبعاً ذلك بعيداً عن المنطق، ولكن نحن بدورنا نتساءل عن الأطراف وراء كل هذه السلوكيات غير المسؤولة في تسيير المال والممتلكات العامة، خاصة عندما نتلقى تصريحات من مسؤول في أعلى هرم السلطة يستغرب من تنازل الدولة ومنح امتيازات للمستثمرين لأكثر من 15 سنة دون متابعته والتحقق من استغلالها وفق شروط إبرام عقد الامتياز أو فسخه، وإحالة هذه العقارات لأطراف أخرى أكثر استحقاقاً، وهو ما يؤكد الخلل الفادح في أداء الجهاز التنفيذي للمراسيم التشريعية المتعلقة بإجراءات وشروط منح حق الامتياز وعدم الاكتراث بأهمية الاستغلال الأمثل للعقار الاقتصادي في ترقية الاستثمار.

علاوة على استرجاع الأراضي غير المستغلة من طرف المستثمرين وفق الامتيازات الممنوحة لهم لتقليص الفجوة بين الطلب والعرض، سعت السلطات لتوسيع العرض العقاري الموجه للاستثمار رغم التأخر الكبير في التفكير بذلك، من

\* CALPIREF: Comité d'Assistance à la Localisation des Projets d'Investissements et de Régulation Foncière (créé en 2012 et présidé par le Wali).

<sup>1</sup> Note de conjoncture du foncier industriel - exercice 2016 -, Juin 2017, Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière «ANIREF», Ministère de l'Industrie et des Mines, P.7

<sup>2</sup> Lancement prochain d'une opération de réhabilitation de 70 zones industrielles, <http://www.aniref.dz/index.php/fr/infos-utiles/revue-de-presse/item/22-aps-11-11-2015-60-du-foncier-industriel-concede-par-l-etat-et-non-exploite-sera-bientot-recupere>

<sup>3</sup> Note de conjoncture du foncier industriel - exercice 2016 -, Op. cit., P.7

خلال برمجة إنجاز 50 حظيرة صناعية جديدة بمساحة لا تقل عن 12000 هكتارا تتوزع على 39 ولاية عبر الوطن وكذلك توسيع وتهيئة المناطق الصناعية الموجودة، مع الاشارة إلى أن الحكومة كلّفت الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري "ANIREF" للقيام بمهمة تجسيد البرنامج الجديد لإنجاز حظائر صناعية عصرية المقترح من طرف هذه الأخيرة في 2011، بمراعاة المعايير المعمول بها عالميا في هذا المجال للاستجابة لأهم المطالب الخاصة بالمتعاملين الاقتصاديين.<sup>1</sup> ويدخل هذا البرنامج في إطار سياستها الهادفة إلى توفير العقار الصناعي، وكذا توفير فضاءات مناسبة تتضمن كل المرافق والشروط الضرورية لممارسة النشاط الاستثماري في ظروف حسنة في إطار ترقية الاستثمار الانتاجي والتنمية المحلية. وقد قامت الوكالة بالتنسيق مع مختلف المصالح الادارية الأخرى بتحديد المواقع مع مراعاة القرب من الطريق السيار شرق-غرب أو الطريق الرابط مناطق الهضاب العليا، وكذلك خصوصيات الأنشطة الصناعية الخاصة بالمناطق المعنية دون تجاهل قرب البعض من الموانئ و/أو المطارات مثل "بلارة بجيجل" و"القصر ببحاية" (يتم توضيح ذلك بعرض خريطة الحظائر الصناعية الجديدة وتوزيعها على مختلف المناطق في الملحق رقم (08)). وكمرحلة ثانية، قامت بمتابعة تنفيذ الدراسات بتكليف والتعاقد مع مكاتب وطنية وتمكّنت من اهاء الدراسات بالنسبة ل36 منطقة صناعية منذ سبتمبر 2016\*، وكان الاستعداد للإعلان عن المناقصات لانتقاء المتعاملين لتهيئة المناطق خلال الربع الأخير من تلك السنة بهدف الشروع في الأشغال التي عرفت تباطؤا كبيرا رغم الأهمية الملحة لتسريع تنفيذ البرنامج، أين تمّت مباشرة أشغال التهيئة لحظيرتين فقط وهما عين وسارة بالجلفة وقصر البخاري بالمدينة، في حين أطلقت الأشغال مؤخرًا في خمس مناطق أخرى (القصر ببحاية\*\*، لاربعتاش ببومرداس، أولاد بن دامو بتلمسان، واد نشو بغرداية وأخيرا سيدي بلعباس)، ولم تنطلق بعد حتى الدراسات في بعض الحظائر الصناعية الأخرى المبرمجة مثل ديدوش مراد بقسنطينة. ومن أجل إنجاز عملية استقرار المستثمرين بهذه الحظائر الجديدة، قامت الوكالة بعمل تشاوري مع مختلف المعنيين لاسيما المستثمرين ومصالح الولايات، وذلك بوضع هيئة توجيه تضم ممثلين عنهم وعن الوكالة، تعمل على تنسيق العمل بين جميع الأطراف وضمان أحسن الظروف للمتعاملين الاقتصاديين الراغبين في استغلال هذه الفضاءات، مثل التعاون مع مصالح الولايات للتكفل باحتياجات التموين بالمياه والغاز والكهرباء والاتصالات وصرف مياه الأمطار والتدفقات والربط بشبكة الطرقات.

وبالموازاة مع الترويج لنموذج النمو الجديد المرتكز على استراتيجية التنويع الاقتصادي خارج المحروقات، لجأت الحكومة لإعادة اطلاق عملية تجسيد برنامج تهيئة المناطق الصناعية الجديدة المهم لتحقيق أفضل رضى للمستثمرين وكذلك تلبية الطلب المتزايد على الأراضي الصناعية، أين اتخذت تدابير جديدة فيما يتعلق بتحويل عمليات إنجاز 43 منطقة صناعية إلى الولاية المعنية. وبالمقابل، كلّفت "ANIREF" فقط بمتابعة تنفيذ أشغال إنجاز المناطق الصناعية الجديدة السبعة التي أطلقتها والمذكورة سابقا.<sup>2</sup> ووفقا لبيان صادر عن مكتب رئيس الوزراء، شرعت الحكومة في الإجراءات المالية اللازمة

<sup>1</sup> Etat des lieux et perspectives, Juin 2016, Bulletin d'information édité par l'Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière, ANIREF Voice, N°28, P.12-13

\* يترجم مستوى تقدم الدراسات بتشكيل وإيداع الملفات الخاصة برخص الترخية للحظائر الصناعية المذكورة إلى قطع أرضية، والتي تسمح للولاية المعنية بالعرض العقاري الموجه للاستثمار، بتلبية طلب العقار الصناعي للمستمر على المستوى المحلي.

\*\* وضع حجر الأساس من طرف وزير الداخلية، الجماعات الإقليمية وتهيئة الاقليم لإطلاق أشغال تهيئة المنطقة الصناعية بالقصر ولاية بجاية فقط في 29 جانفي 2018، تقدّر مساحتها بـ 176 هكتار بمبلغ 3.877.085.434 دج .

<sup>2</sup> <https://algeriepart.com/2018/04/29/nouvelles-zones-industrielles-plus-de-900-millions-de-dollars-debloques-gouvernement/>



لإنجاز 43 منطقة صناعية جديدة تبلغ مساحتها أكثر من 8000 هكتارا في 34 ولاية في شمال وجنوب البلاد. واستفادت 30 منطقة صناعية من تخصيص مبلغ إجمالي قدره 99 مليارا دينارا من أجل الإطلاق الفوري للأشغال التي سيتم الانتهاء منها في 2019 حسب وعود الجهات الرسمية. والتساؤل المطروح في هذه المسألة يتعلق بأسباب التأخر عن اطلاق الأشغال لمعالجتها في وقتها وليس بعد طول هذه المدة، إن كانت مرتبطة بتمويل المشروع أو الأداء الضعيف أو الانحراف عن الأهداف للمسؤولين المكلفين بالتنفيذ، وهو ما يترتب عنه احداث تغييرات بدل التلاعب بسحب الملفات من جهة متخصصة؛ الذي يدل على سحب الثقة، وتكليف جهة أخرى دون التأكد من استعداد هذه الأخيرة للقيام بالمهمة بالمعايير السارية دوليا وفي المواعيد المحددة باعتماد المقاربة الأحادية الجانب بدل التفاعلية بين الأطراف المعنية بالمشروع لإنشاء منصات متكاملة بالمعايير العالمية. حيث تعرضت في هذا الشأن المديرية العامة السابقة للوكالة السيدة "حسيبة مقراني" إلى موضوع التسويق الاقليمي باعتباره أداة الادارة الاستراتيجية التي تساهم في تطوير وإثراء الاقليم بشكل شامل، وأيضا لقيادة مشروع انشاء المناطق الصناعية الجديدة المبني على الشراكة مع جميع الفاعلين المعنيين خاصة الجماعات المحلية في اطار التفاعلية بدل الأحادية الجانب، أكثر توجهها للمقاربة التسييرية بدل المقاربة الادارية للمشروع، أكثر استراتيجية بدل القواعد الاجرائية وأكثر نظامية من المؤسساتية.<sup>1</sup> والتساؤل الذي يطرح هنا: أين نحن من كل هذا؟

### المبحث الثاني: واقع ممارسة التسويق الاقليمي في الجزائر لترقية الاستثمار

نتناول في هذا المبحث مختلف الجهود التي تبذل لتسويق فرص الاستثمار في البلد، بمحاولة التطرق إلى العرض الاقليمي المعتمد وجهود الترويج له عبر مواقع الويب بالتركيز على أنشطة الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ومختلف شركائها.

**المطلب الأول: محتوى العرض الجزائري المتعلق بالخدمات المقدمة للمستثمرين قبل وبعد اتخاذ قرار الاستثمار**  
نحاول في هذا العنصر تسليط الضوء على مختلف الخدمات المقدمة في جميع المراحل المتعلقة بالاستثمار القبلية باستهداف المستثمرين المحتملين، والبعديّة باستهداف المستثمرين الذين قرروا التوطن لتسهيل عملية الاستقرار وكذلك المتواجدين فعلا لتسهيل عملية التشغيل.

#### الفرع الأول: الخدمات المقدمة للمستثمرين قبل اتخاذ قرار الاستثمار

تتعلق أهم الخدمات التي يمكن تقديمها خلال هذه المرحلة بالدور الاعلامي؛ لإبراز مزايا الاقليم مقارنة بالمنافسين لتقليص درجة التردد والتأثير على قرار التوطن في البلد، تشمل المعلومات التي تعرضها مثلا وكالة "ANDI" المكلفة بتطوير الاستثمار محليا ودوليا في التعريف بالجزائر، دوافع الاستثمار في الجزائر، قطاعات النشاط للاستثمار، فضاء المستثمر...  
**أولا- التعريف بالجزائر من خلال:**

**1-** عرض معلومات عامة عن الجزائر والسكان والديمقراطية ومواقيت العمل وأيام العطل (الأعياد الدينية والوطنية والمدنية)، كما تعرض أيضا في العارضة "استثمر في الجزائر" عبر الموقع الالكتروني لوكالة "ANIREF" معلومات عامة عن الجزائر بمحتوى جدّ متقارب.

<sup>1</sup> H. Mokraoui, Septembre 2011, « Le marketing territorial, Un outil de management stratégique », ANIREF Voice - N°11 .

2- عرض الخريطة التفاعلية بشكل صامت؛ دون أي جهود تسويقية حول الموقع الجيو استراتيجي الذي تتمتع به الجزائر كبوابة للتوغل نحو عمق افريقيا، وعلى الخصوص الدول شبه الصحراوية والدول التي تقع في الجهة الشرقية مقارنة بالجهة الغربية التي تتميز بسهولة الوصول من المغرب بحريا واستثمرت في ذلك كوجهة منافسة. كما أن الجزائر يمكن أن تعتبر كوجهة للاستثمار الذي يستهدف الدول الأوروبية خاصة بالنسبة للمستثمرين الآسيويين والأمريكيين.

3- عرض الموارد الطبيعية التي تتمتع بها الجزائر بالتركيز على ريادةها في منطقة البحر المتوسط؛ باعتبارها عملاقا طاقويا حقيقيا من حيث المخزون والانتاج والتصدير بالنسبة للنفط والغاز، دون الاشارة إلى تنافسية بعض مواقعها التي تنتمي إلى الحزام الشمسي عالميا كميزة بارزة تعرض فرص الاستثمار في مجال الطاقة الشمسية بمردودية جدّ عالية. كما نستغرب بتخصيصها فقط سطرا للإشارة إلى الموارد المعدنية، رغم أن هذه الموارد المتنوعة جدّ مهمة، لا تقارن بالنفط خاصة النادرة منها وغير المسعّرة في البورصة (ذات أسعار مرتفعة)، تلك القدرات المنجمية تبرّر جعل الصناعة المنجمية ضمن أولويات التطوير التكنولوجي والصناعي لثمين هذه الموارد المعدنية في مجال الصناعة التحويلية وتحقيق نقلة نوعية في خلق الثروات وانعكاس ذلك على الأوضاع المعيشية بالموازاة مع الادارة الاستراتيجية لهذا القطاع، تتمثل هذه الموارد في:<sup>1</sup>

- المعادن الثمينة مثل الذهب والفضة (فاحتياطي الذهب مهم جدا في الهقار)؛ الأحجار الكريمة (الأماس، الياقوت الأصفر، والبريل...).
  - مجموعة البلاتين (البلاتين، البلاديوم، الايريديوم).
  - المعادن الصناعية مثل الفوسفات باحتياطي وكثافة أعلى مقارنة بالمغرب والباريت، البنتونيت ودياتومي.
  - المعادن الأخرى مثل الزنك، الرصاص، النحاس؛ الحديد والمنغنيز.
  - المعادن النادرة (التنتال والأورانيوم، النيوبيوم والبيريليوم).
  - الأراضي أو الأثرية النادرة (بحوث كلّفت بها شركات أمريكية وروسية في أواخر الستينات وبداية التسعينات أكّدت وجود المغناطيس بقوة في حقل بطول 860 كم في الهقار، بشار، أدرار ووادي السوف).
- اضافة لهذه الموارد التي تبيّن غنى الجزائر وامكانية تحويلها إلى أكبر الورشات العالمية، نضيف أن البلد يمتلك ثلثي المياه الباطنية للدول المتوسطية، فالماء المجدّد غير قابل للتجديد في عين صالح يقدر بـ 50000 مليار م<sup>3</sup>.

ثانيا- **دوافع الاستثمار في الجزائر:** تم التعرض في هذه العارضة إلى أهم عوامل الجاذبية التي تبرّر الاستثمار في الجزائر حسب ما ورد في موقع الوكالة، والملخص كما يلي:

1- **الاستقرار الاقتصادي:** قُدّمت أرقام حول بعض المؤشرات الكلية التي تم تحيينها في أبريل 2017؛ والتي تظهر سطوحيا ايجابية بالمقارنة مع الدول المجاورة والمتمثلة في "PIB" (160 مليار \$)، معدل النمو العام المتوسط (4%) وخارج المحروقات (5%)، الديون الخارجية (3 مليار دولار) واحتياطي الصرف (114 مليار \$). وتعرضت لهذا العامل أيضا وكالة

<sup>1</sup> الامكانيات المنجمية للجزائر، المديرية العامة للمناجم، وزارة الصناعة والمناجم 2015

\* حيث يمكن انتاج بمنطقة تمساسة فقط بالهقار من 200.000 إلى 300.000 أونصة سنويا بقدرة انتاج تتجاوز 9334 كغ حسب ما صرحت به الشركة المختلطة الجزائرية الأسترالية، بينما قدر الانتاج في 2013/2014 كمية 140 كغ.

"ANIREF" في العارضة "استثمر في الجزائر" وكذلك البنى التحتية بلغة الأرقام مع الاختلاف الطفيف في الإحصائيات التي كانت تخصّ عام 2017 وبعض المؤشرات الكلية المعنية مثل الصادرات والواردات<sup>1</sup>.

بينما تُعرض في الواقع مسألة الاستقرار في المؤشرات الكلية بدراسة التطور الايجابي لهذه المؤشرات في فترة زمنية معينة للتأكيد على التحسينات المسجّلة فيها والمطمئنة للمتعاملين الاقتصاديين على المدى القصير والمتوسط، هذا ما قامت به المغرب لإعطاء مصداقية أكثر بالتعرّض إلى تطور هذه المؤشرات عبر الزمن والتأكيد على التحسّن التدريجي وكذا مقارنة معدل التضخم في البلد بمجموعة من البلدان منها الأوروبية بالاعتماد على بيانات "FMI" الموثوقة. أما بالنسبة لوضعية المؤشرات الكلية للاقتصاد الجزائري، فهي مرتبطة مباشرة أو مرهونة بوضعية أسعار النفط في السوق الدولية، حيث تعود الاختلالات للظهور بمجرد تراجع سعر النفط.

2. **القطاعات الخمس المحددة ذات أولوية للتنمية:** تتمثل في الصناعة بتحديد 13 فرع استراتيجي\*، السياحة، الفلاحة، الطاقات المتجددة ببرنامج الطاقة الشمسية/ الحرارية/ طاقة الرياح وأخيرا قطاع المناجم. كما أقدم تطوير المناولة في قائمة الفروع الاستراتيجية ذات أولوية للتطوير، رغم أن هذه الأخيرة تعتبر من الآليات التي تسمح بتكثيف النسيج الصناعي وزيادة الاندماج المحلي للسلع والخدمات المنتجة في مختلف القطاعات والفروع الاستراتيجية مثل السيارات.

3. **بنى تحتية قابلة للاستعمال وحديثة تتوافق مع المعايير الدولية:** عرضت باستخدام لغة الأرقام حول المكتسبات.

4. **يد عاملة مؤهلة وشابة وتنافسية:** عرضت فقط بلغة الأرقام حول الميزانية المخصصة للتعليم على مختلف المستويات وعدد المتخرجين.

5. **تكلفة عوامل الإنتاج تنافسية:** عرضت تكاليف هذه العوامل في مختلف القطاعات بدون اجراء أية دراسة مقارنة مع بلدان أخرى للوقوف على حقيقة الوضعية التنافسية أو ابرازها.

6. **إجراءات تشجيع وتحفيز الاستثمار وكذلك المساعدات في التمويل من خلال البنوك العمومية:** يتم التفصيل فيها لاحقا.

**ثالثا- قطاع النشاط:** كان من المفروض أن تُعنون هذه العارضة "فرص الاستثمار المعروضة"، لتعكس محتواها الجذاب المتضمن بعض البرامج والسياسات التي تعرض مختلف الفرص المتاحة في تسع قطاعات نشاطية\*\*؛ تمثل أرضية خصبة بالنسبة للمستثمرين الوطنيين والأجانب بهدف تنويع مصادر خلق الثروة، إلا أنه اعتمدت في بعض القطاعات احصائيات تعود إلى عام 2012، ولم يتم بعد تحيينها مثل قطاع الصيد والصحة.

**رابعا- فضاء المستثمر:** تمت الإشارة في هذه النافذة إلى العديد من المواضيع التي تهم المستثمر قبل وبعد اتخاذ قرار الاستثمار مثل العارضة المعنونة "استثمر في الجزائر"، حيث تتضمن مختلف المنشورات المتمحورة حول المجال الاستثماري،

<sup>1</sup> <http://www.aniref.dz/index.php/ar/2015-07-21-13-53-09/2016-01-04-07-43-13>

\* تتمثل هذه الفروع الاستراتيجية في: صناعة الحديد والتعدين، اللدائن الهيدروليكية، الكهربائية والكهرو منزلية، الكيمياء الصناعية، الصيدلانية، الميكانيك وقطاع السيارات، صناعة الطائرات، بناء السفن وإصلاحها، التكنولوجيا المتقدمة، صناعة الأغذية، النسيج والألبسة والجلود والمواد المشتقة، الخشب وصناعة الأثاث، المناجم، تطوير المناولة.

\*\* الزراعة، الصيد، السياحة، الصناعة، الصحة، النقل، الطاقات المتجددة، تكنولوجيا الاعلام والاتصال وأخيرا المناجم.

العقاري، الجمارك والضرائب. كما تم التعرض إلى المزايا المخصصة للاستثمار والاطار القانوني المتعلق بالاستثمار إلى غاية يومنا وكذلك الاتفاقيات الدولية المصادق عليها.

**خامسا- العيش في الجزائر:** تم عرض معلومات عن اجراءات الدخول، هياكل الايواء؛ التي تم حصره فقط في العرض الفندقية دون الاشارة إلى الامكانيات المتعلقة بكراء الشقق والفيلات للأجانب في اطار الاقامة المؤقتة لبضعة أشهر أو الدائمة لأكثر من سنة، المؤسسات السياسية، النظام القضائي، التربية والتكوين مع عدم وجود استثمار في انشاء مدارس دولية تثير اهتمام اقبال عائلات المستثمرين والاطارات الأجنبية. لكن، الملفت للانتباه هو عدم الاهتمام بأيّ مقدمات تمهد تسويق البلاد من عدة زوايا مثل ملائمة المناخ والطبيعة للعيش المريح، وكذلك تميّز شعبها بالكرم وحسن الضيافة، اضافة إلى كون البيئة توفر فرص تحقيق استثمارات مربحة في قطاعات واعدة لم تستغل بعد.

كما توجد عارضة تتضمن **صورا عن الجزائر**، ولكن تم الاكتفاء بعرض فقط بعض الصور والمناظر الجميلة دون أي تعليق لتثمين هذه الصور وضمان جاذبية أكثر.

### الفرع الثاني: الخدمات المقدمة بعد قرار الاستثمار

نحاول في هذا العنصر التعرف على العرض الملموس وغير الملموس (الخدمات) المقدم للمستثمرين الجدد والمتواجدين فعلا في الاقليم، لأن الدليل المادي وطبيعة الخدمات المطلوبة التي يجب الاستجابة لها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمرحلة التي يمر بها هؤلاء المستثمرون.

**أولاً- الخدمات المقدمة خلال مرحلة انجاز الاستثمار:** تقدم في هذه المرحلة خدمات بغرض تسهيل انجاز المشروع في المواعيد المحددة واستقرار المستثمر، يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

**1-التسهيلات الادارية بالاعتماد على لامركزية الشباك الوحيد:** تم انشاء الشباك الوحيد لأول مرة في العاصمة (1995)، ثم عرف توسّعا على المستوى الجهوي عام 2001 (الجزائر، قسنطينة، وهران، ورقلة، أدرار) وبعدها تم تعميمها في جميع ولايات الوطن (2013)، وُيرتقب انشاؤها مستقبلا حتى في الولايات المنتدبة في الجنوب، حيث يتمثل دور الشباك الوحيد اللامركزي في تسهيل استكمال إجراءات انجاز المشاريع الاستثمارية في مراكز قريبة من المستثمر، من خلال تقديم جميع الخدمات الادارية والقانونية الخاصة بتأسيس المؤسسات وتنفيذ المشاريع الاستثمارية. لهذا الغرض، يؤهل ممثلو الإدارات والهياكل الموجودة على مستوى هذه المراكز، بتسليم كل الوثائق المطلوبة مباشرة على مستواهم وتقديم كل الخدمات الادارية المرتبطة بإنجاز الاستثمار وتأسيس الشركات بفضل التفويض الفعلي للسلطة، ويكلفون بالتدخل لدى المصالح المركزية والمحلية لإداراتهم أو هيئاتهم الأصلية لتذليل الصعوبات المحتملة التي يواجهها المستثمرون<sup>1</sup>. ولكن ذلك لم يحلّ مشكلة البيروقراطية بشكل نهائي، ولا تزال تمثل عقبة أمام المستثمرين نتيجة غياب الحملات التحسيسية تجاه الاداريين بأهمية دورهم في ترقية الاستثمار من جهة، ومن جهة أخرى، نعاني من غياب المتابعة لتقييم درجة رضى المستثمر فيما يخص الخدمات الادارية المقدمة على مستوى مختلف المصالح المعنية والمناطق بغرض تحسين الأداء الاداري لتأطير الاستثمارات.

**2- الاستثمارات للملء عبر الخط:** تعرض في العارضة المتعلقة بفضاء المستثمر ويمكن تحميلها عبر موقع الوكالة، ترتبط

<sup>1</sup> Rôle du guichet, <http://www.andi.dz/index.php/ar/guichet-unique/role>, consulté le 13/04/2018

مباشرة باجراءات منح وتسيير المزايا للمستثمرين حسب اللوائح التنظيمية، تتمثل أهم هذه الاستثمارات في شهادة تسجيل الاستثمار، وكالة، قائمة السلع والخدمات المستفيدة من المزايا الجبائية، قائمة السلع المشكّلة للحصص العينية، طلب تعديل القائمة، القائمة التصحيحية، تقدّم مشروع الاستثمار.<sup>1</sup> تتعلق هذه الاستثمارات بالمشاريع الاستثمارية التي أقيمت منذ 28 مارس 2017 وفق قانون 09-16 المؤرخ في 03 أغسطس 2016؛ أما الاستثمارات الخاصة بمشاريع الاستثمار السابقة المتحصلة على الامتيازات وفق قانون 03-01 المعدل والمتمم، تتعلق بمعاينة الدخول في الاستغلال، طلب مزايا الاستغلال، طلب تغيير القائمة، تقدّم مشروع الاستثمار، طلب تعديل مقرر منح المزايا.

**3- الوثائق المطلوبة:** يتم عرض ملفي إنشاء مؤسسة جديدة أو توسيع قدرات الإنتاج وفق القانون الجديد 09-16 عام 2016 بالنسبة للمشاريع الاستثمارية التي اقيمت منذ 28 مارس 2018، مع الاشارة إلى دفع اتاوة دراسة الملف تقدر بـ 60000 دج يوم إيداعه للوكالة؛ أما بالنسبة لمشاريع الاستثمار السابقة المتحصلة على الامتيازات وفق القانون 03-01 المعدل والمتمم، فعرضت الوثائق المطلوبة مع الاشارة إلى شروط القيام بذلك ودفع اتاوة مقابل دراسة كل ملف تقدر بـ 5000 دج ما عدا تلك المتعلقة بتغيير التسمية الاجتماعية و/أو الشكل القانوني المقدّرة بـ 10000 دج.<sup>2</sup> تتمثل بعض الملفات المعروضة في طلب تمديد مرحلة إنجاز الاستثمار موجه إلى مدير الشباك الوحيد اللامركزي ممضي ومصادق عليه من البلدية؛ الوثائق المكوّنة لملف مزايا الاستغلال؛ طلب تغيير المقر الاجتماعي و/أو موقع المشروع مقابل اتاوة تقدر بـ 5000 دج؛ طلب تغيير التسمية الاجتماعية و/أو الشكل القانوني مقابل اتاوة تقدر بـ 10000 دج. يمكن عرض شهادة تسجيل الاستثمار في الملحق رقم (8).

**4- بورصة الشراكة:** تسمح للمتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب بالبحث عن فكرة حول مشروع الشراكة في الجزائر، أو البحث عن الشريك لإنجاز مشروع استثماري في البلد. وضعت هذه البورصة منذ 2010 في متناول المستثمرين الذين يبحثون عن فرصة الشراكة بالتسجيل فيها عن طريق ملء وارسال عبر البريد الإلكتروني\* استمارة "بطاقة عن المشروع" يتم تحميلها من الموقع، تدوّن فيها المعلومات المطلوبة حول المشروع، أين يقوم المستثمر الذي يرغب في التسجيل بتحديد: جنسيته، وصف المشروع، التعرض إلى المساهمة التي يقدمها وبالمقابل المساهمة المطلوبة من طرف الشريك.

إن التسجيل في بورصة الشراكة يسمح للمستثمرين المهتمين بالاطلاع على عروض الشراكة، وفي حالة حصول مصالح الوكالة على اهتمام حول عرض مشروع شراكة معين، تقوم بإعلام صاحبه ببيانات المستثمرين المهتمين وترافقه من أجل تنظيم اللقاء معهم. وبالمقابل، إذا توجّ اللقاء باتفاق حول الشراكة، يجب على المستثمر إبلاغ مصالح الوكالة التي تضمن متابعة تطور المشروع. يتيح الموقع للمستثمر المسجل امكانية سحب العرض عن طريق تبليغ مصالح الوكالة بذلك. تم تبويب عروض الشراكة الخاصة حسب 21 قطاعا نشاطيًا مع تحديد رمز، جنسية الطرف العارض للشراكة وتاريخ التسجيل بالنسبة لكل مشروع. وقد تم تسجيل فقط 187 عرض شراكة في جميع القطاعات النشاطية إلى غاية يومنا، 21 منها تخص العروض الأجنبية المسجّلة بحثًا عن شركاء محليين وفق التنظيم المعمول به، وباقي العروض تعود للجزائريين الذين يبحثون عن الشراكة مع الأجانب على الخصوص في الجانب التقني. أما بالنسبة لقائمة المشاريع العامة المسجّلة في بورصة

<sup>1</sup> <http://www.andi.dz/index.php/ar/pieces-a-fournir>

<sup>2</sup> Idem,

\* partenariat-algerie@andi.dz

الشراكة فوصلت إلى 71 عرضاً في عشرة قطاعات نشاطية أهمها صناعات الاسمنت و مواد البناء (17)، الميكانيك (15) والمناجم (14).

تميزت القطاعات النشاطية الخاصة بالمشاريع المعروضة للشراكة بالتنوع من الطرفين، مع الحاح الطرف الجزائري على الاستفادة من نقل التكنولوجيا والخبرة في مجال التسيير، بينما يلح الطرف الأجنبي على تسهيل الدخول إلى السوق واقتناء التجهيزات أو العقار أو التمويل. أهم القطاعات النشاطية التي سجلت عروض أكثر للشراكة تخص قطاع الكيمياء، الكاوتشو والبلاستيك والصناعة الغذائية. لكن تبقى العروض المسجلة في بورصة الشراكة عبر الخط محدودة جداً، يمكن أن يعود ذلك أساساً إلى عدم الترويج لهذه العملية عبر وسائل اتصال واسعة النقاط بدل الاكتفاء بالترويج عبر موقع الوكالة.

**5- الحظائر أو المناطق الصناعية:** تظهر أهميتها في أن أهم الأسئلة التي ينبغي أن يجيب عنها المستثمر مباشرة بعد قرار الاستثمار في إقليم معين متعلقة بتحديد موقع الاستثمار، لذلك يسعى للحصول على المعلومات الكافية عن توفر العقار بغرض الاستثمار في مشروع محدد بالخصائص المرغوبة وكذلك المزايا الأخرى التي تعرضها مختلف المواقع والمفاضلة بينها، وبالتالي تتنافس مختلف وكالات ترقية الاستثمار في عرض المواقع والخدمات المرافقة المقدمة والمساعدة على تسويق هذه المواقع للمستثمر. في هذا الخصوص، نجد أن محتوى العارضة الخاصة بالحظائر الصناعية التي تعرضها وكالة "ANDI" ينحصر في الخريطة التفاعلية لهذه الأخيرة عبر التراب الوطني، تسمح بالاطلاع على قائمة المناطق الصناعية الجديدة مع عرض معلومات حول موقع المنطقة الصناعية المتحصل عليها من وكالة "ANIREF" كمصدر والمتعلقة بمدى قربها وربطها بمختلف المواقع المهمة (الموانئ/ المطارات/ الطريق السيار شرق-غرب/ الطرق الوطنية الأخرى والسكة الحديدية/ مقر الولاية)، كما تعرض في نفس الصفحة مختلف المزايا التي يمكن أن يستفيد منها المستثمرون في هذه المنطقة، ولكن دون القيام بالتوجيه إلى البحث عن المزيد من المعلومات مثلاً بنقرة في موقع "ANIREF"، وهو ما نجده في مواقع أخرى بهدف عرض محتويات متكاملة.

أما بالنسبة لمحتوى العرض المتعلق بالعقار الصناعي عبر موقع وكالة "ANIREF" المتخصصة في المجال، يتميز بالتنوع ولكن مع بعض النقائص في تنظيم المعلومات المعروضة وعدم تكرارها بنفس المحتوى، حيث تعرض العارضات الأساسية المحاور مرفوقة بمحتواها كالتالي:<sup>1</sup>

● **الصفحة الرئيسية:** تتضمن شاشة كبيرة تُمرّر فيها صور عن الأحداث الأخيرة المرتبطة بالمجال العقاري بشكل مباشر أو غير مباشر فقط باللغة الفرنسية، بينما يتم إظهار المستجدات في اطار والشاشة سوداء بالنسبة لمستعملي اللغتين العربية والانجليزية رغم أن ذلك يجعلها جذابة ولا تكلف الوكالة إلا الترجمة مع ضمان تجانس التصميم والمعلومات التي تعرضها بمختلف اللغات؛ يظهر العمود الوسط تحت الشاشة الخريطة التفاعلية للحظائر الصناعية الجديدة، البطاقات التقنية لمختلف المناطق الصناعية، منهج الوكالة فيما يخص الترقية العقارية؛ ويعرض العمود الأيسر فضاء المستثمر المتضمن الهيئة الادارية المعنية بإيداع ملف الحصول على العقار الصناعي ومتابعته في اطار جدول زمني محدد إلى غاية ابرام العقد أو الرفض،

<sup>1</sup> Voir le site de l'agence "ANIREF" aux différentes langues :

<http://www.aniref.dz/index.php/ar/>

<http://www.aniref.dz/index.php/fr/>

<http://www.aniref.dz/index.php/en/>

والعمود الأيمن يظهر باللغتين العربية والانجليزية الفيلم الترويجي المتعلق بالوكالة ولا يظهر ذلك بالنسبة لمستعملي اللغة الفرنسية.

#### ■ الحظائر الصناعية: يتضمن محتوى هذه العارضة ما يلي:

➤ البطاقات التقنية للحظائر الصناعية الجديدة: تعرض فيها قائمة هذه الحظائر (الرقم، التسمية، الولاية، المساحة)، وكذلك الخريطة التفاعلية لهذه الحظائر الجديدة من خلال امكانية النقر في أي منطقة من الخريطة للحصول على بطاقتها الفنية بالتركيز على مدى قربها لمختلف أنماط النقل البري، البحري والجوي.

➤ أطلس الحظائر الصناعية الجديدة: تتضمن تقسيم البرمجة الاقتصادية للإقليم الجزائري (ثمانية مناطق)، فضاء المديرية الجهوية بغرض التنظيم (تسعة مناطق) وفضاء برمجة ولائي.

➤ التعريف ببرنامج تهيئة الحظائر الصناعية الجديدة: بمعنى أننا لم نصل بعد إلى مرحلة التسويق والتسيير الحديث للعرض العقاري الموجه للاستثمار بالمقارنة مع ما وصلت إليه البلدان المجاورة والمنافسة في هذا المجال، حيث أننا لا نزال في مرحلة تكوين العرض التنافسي بإعداد برنامج توسيعية وتحسينية لهذا الغرض. يتضمن هذا المنشور وصف البرنامج، أهدافه، التوزيع الجغرافي لهذه الحظائر الجديدة، المعايير التي يتم مراعاتها في تهيئة هذه الحظائر مثل تكامل المشاريع الهادفة لتقديم الخدمات المطلوبة للمستثمرين، احترام البعد البيئي عند تهيئتها، ضمان محيط يسمح بالعمل في ظروف جيدة ونوعية حياة مقبولة للمتواجدين والزائرين، عصرنه ادارتها بمراعاة الكفاءة.

#### ■ المرصد العقاري، يتم فيه عرض:

➤ جدول أسعار العقار على المستوى الوطني والولائي، بتحديد السعر الأدنى (المئوي 25) والسعر الأعلى (المئوي 95)؛  
➤ تقارير ظرفية تناول السياق الاقتصادي الخاص بالمرحلة، سوق العقار الموجه للاستثمار، تطوره وأسعاره.

ولكن الملاحظة المسجلة حول هذه العارضة أنها تعرض جدول أسعار العقار لسنة 2014 فقط والتقرير الظرفي لسنة 2013 باللغة العربية ونفس الشيء باللغة الإنجليزية (سنة 2014 فقط)؛ بينما تعرض السنوات الأخرى (2014 و2015 و2016) باللغة الفرنسية. رغم أنه كان ينبغي الإشارة إليها ولو باللغة الفرنسية في حالة عدم ترجمتها، حيث لا ينبغي عرض محتويات ناقصة عند استعمال لغة محددة تجعل المتصفح يتجاهل بعض المعلومات التي تهمه ولو بجهد اضافي للترجمة. وهو ما يدل على عدم تجانس المعلومات المعروضة لمستعملي مختلف اللغات، وأيضا ترجمة مختلف التقارير والأنشطة التي يتم نشرها.

➤ استثمار في الجزائر: تعرض فيها احصائيات حول اجمالي المناطق الصناعية على مستوى التراب الوطني (72) التي تتربع على مساحة اجمالية تقدر بـ 12000 هكتار، وعدد مناطق الأنشطة الحالية (450) بمساحة اجمالية تفوق 17000 هكتار دون اظهار السنة المرجعية للإحصائيات المقدمّة. كما قدمت قائمة مفصلة لهذه المناطق من حيث العدد والمساحة لمختلف الولايات الخاصة بالشمال، الهضاب العليا والجنوب ولكن فقط بالنسبة لـ 56 منطقة صناعية بدل 72 المذكورة أعلاه.

#### ■ المعلومات المفيدة: أهم ما يعرض فيها هو منشورات الوكالة (العقار الصناعي في الولايات، مجلة خاصة بالوكالة،

منهج طلب عقار اقتصادي) وكذلك الأسئلة المتداولة المتمثلة في طرق الحصول على وعاء عقاري (هذا المحور للأسئلة تكرر مرتين بمحتوى مختلف حيث أن المحور الأول يتناول كيفية الحصول على وعاء عقاري)، حقوقك كمستثمر أو صاحب الامتياز، التزاماتك كمستثمر أو صاحب الامتياز، أشكال الامتياز.

ثانيا- الخدمات المقدمة بعد مرحلة الاستثمار: بناء على ما ورد في المادة 32 من القانون 01/03<sup>1</sup>، فإن المقصود بالمتابعة من قبل الوكالة كما وردت في مهامها، هو اخضاع الاستثمارات المستفيدة من المزايا الممنوحة بموجب هذا الأمر، خلال فترة الاعفاء، عن طريق قيام الوكالة بالاتصال مع الادارات والهيئات المكلفة بالسهر على احترام الالتزامات التي تترتب عليها الاستفادة من المزايا الممنوحة، بعد المعاينة والتأكد من انطلاق انجاز المشروع أو مرحلة الاستغلال. ولم تحدد مهام "المتابعة" بالمنظور التسويقي، أين تهتم الوكالة التي تمثل السلطات الرسمية بانشغالات المستثمر بعد تواجده ومحاولة الاستجابة لها أو حلها بشكل مباشر أو عن طريق الوساطة مع الجهات المعنية والاهتمام بتقديم خدمات ترضيه طيلة دورة حياة المشروع من أجل خلق انطباع جيد عن مناخ الأعمال في الاقليم. كما يجب على الوكالة أن تسعى لتطوير علاقتها بالمستثمر من جهة؛ ومن جهة أخرى، تطوير علاقات المستثمرين الجدد بالفاعلين في الاقليم على المدى الطويل، مما يحفزهم مستقبلا على توسيع استثماراتهم في هذا البلد في اطار المكاسب المشتركة أو تقاسم النجاح المحقق بين مختلف الأطراف ذات المصلحة نتيجة نجاح المشاريع المستحدثة في الإقليم. ولكن، مؤخرا بدأت الوكالة "ANDI" والسلطات العمومية تمارس بعض الأنشطة في اطار المتابعة بعد الاستثمار، أهمها:

**1- الزيارة إلى المواقع:** تقوم الوكالة بذلك على أساس مرافقة وفد رسمي للسلطات العمومية العليا مثل زيارة وزير الصناعة لمركب الحديد والصلب بللارا (19 أكتوبر 2017)، المدابغ الصناعية للنحاس، وحدة إنتاج المواد الصيدلانية (SARL BIOREM)؛ مرافقة والي ولاية معسكر في زيارته إلى المناطق الصناعية بولاية معسكر لمعاينة بعض المشاريع الاستثمارية من أجل تقييم حالة تقدمها؛ مشاركة الشباك الوحيد غير المركزي لولاية معسكر لأربع زيارات إلى المنطقة الصناعية لولاية معسكر والمنطقة الصناعية للأوقاز وسبق زيارتين تم تخصيصهما لتفقد تقدم المشاريع المتوقعة في المنطقة الصناعية لولاية معسكر وكذا متابعة تهيئة المنطقة الصناعية يومي 10 و 23 أكتوبر 2017. ولكن تبقى هذه الزيارات مناسبة في اطار مرافقة الوفد الحكومي والمعروف أنها تنشط كثيرا بمجرد اقتراب استحقاقات انتخابية واعطاء وعود دون تجسيدها، أما الزيارات الأخرى، يتم حصر أهدافها في تفقد مدى تقدم المشاريع في اطار المتابعة لتنفيذ التزامات الحصول على المزايا.

**2- المتابعة للتطورات في الميدان ونشر أو بثّ انجازات هذه الشركات عبر وسائط الاتصال:** تم التركيز مؤخرا فقط على التغطية الاعلامية لبعض النماذج الاستثمارية الناجحة في توفير احتياجات السوق الوطني، مساهمتها في خلق مناصب الشغل أو استهداف الأسواق الدولية وآفاق نموها مستقبلا مع طرح انشغالهم ومتطلباتهم لتحقيق ذلك والاستمرار في تطوير النشاط، رغم أن العينة جدد محدودة مقارنة بمتطلبات استراتيجية التنوع الاقتصادي والاستجابة محدودة وبوتيرة بطيئة. تفيدنا مستقبلا هذه المتابعة للتطورات بجدية (عن طريق الوفاء بالوعود التي يتم اطلاقها) في عرض التجارب الناجحة، بغرض تعزيز التموقع العام للجزائر أو في قطاع محدد على أساس النتائج الايجابية للمستثمرين المتواجدين كحجة اقتصادية، خاصة بالنسبة للمتعاملين الذين يستهدفون الأسواق الدولية.

**3- تنظيم ملتقيات وأيام دراسية حول التحديات التي ينبغي رفعها لخلق وتطوير الاستثمارات:** يعتبر هذا النوع من



اللقاءات من خلال اشراك قاعدة واسعة من مختلف الفاعلين والمتعاملين الاقتصاديين في المجال محل الدراسة، فرصة للتحوار ومناقشة مختلف القضايا التي يتم طرحها وينبغي أن تعطي دفعا قويا للتوجه نحو تبني استراتيجية واضحة على المستوى الكلي، أو القطاعي أو الجهوي لتحقيق هدف التنويع الاقتصادي، كل ذلك يؤدي إلى الخروج بحلول منسجمة ترضي الجميع، تسمح باتخاذ قرارات تم الاتفاق عليها مسبقا كتوصيات المتلقى تجعلنا نتفادى التراجع عنها سريعا، وبالتالي ارساء نوع من الثقة في الارادة للتدخل الحكومي لتحسين الأوضاع. بدأت المبادرات في هذا الشأن في المجال الفلاحي بتاريخ 23 أبريل 2018 بانعقاد الجلسات الوطنية للفلاحة بناي الصنوبر بالجزائر العاصمة بمشاركة جميع الأطراف المعنية بقطاع الفلاحة، وكذلك سحلت مبادرات بعض الولاة (والي قسنطينة على سبيل المثال) هذا العام بتنظيمهم لقاءات مع المتعاملين الاقتصاديين محليا لطرح انشغالهم، ولكن دائما نقول أن المتابعة الجدية مطلوبة بشكل ملح من خلال الاستماع الفعال للانشغالات ومصاحبتها بالحلول مع دعوتهم للانخراط في مشروع التنمية، عندما يكون ذلك أصلا مطروحا واقعيا.

أما بالنسبة للوكالة التركية المكلفة بدعم وترقية الاستثمار "SPAT"، فهي تلتزم بمتابعة المستثمرين بعد إتمام مشاريعهم، من خلال التواصل المستمر معهم بانتظام حتى تضمن سير كل مرحلة في دورة حياة المشروع المتواصلة بسلاسة. وحينما يواجه أحد المستثمرين أية مشكلة تتعلق باستثماره، تقدم له الوكالة مجموعة واسعة من خدمات المتابعة الحصرية بعد تدشين الاستثمار مثل جهود الوساطة بين الحكومة والمستثمرين، والمساعدة في عمليات توسيع المشروع، وتوفير ورش للعمل ودراسات استقصائية حول مناخ الاستثمار، وترويج السياسات المتعلقة بمناخ الاستثمار<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: العرض المتعلق بتكلفة الاستفادة من عوامل الانتاج والتحفيزات المقدمة لدعم الاستثمار

إذا كان المطلب السابق يركز على مختلف الخدمات التي يمكن أن يستفيد منها المستثمر قبل وبعد الاستثمار، فإن هذا العنصر يحاول بالموازاة تناول عرض المزايا المتعلقة بتكاليف الاستفادة من مختلف العوامل التي يعرضها الاقليم وكذلك الاستفادة من التحفيز والدعم الحكومي من أجل تخفيض تكاليف (عبء) الاستثمار في مرحلة الانجاز وبالنسبة لمرحلة التشغيل مؤقتا. علما أن جهود العديد من الدول النامية لترقية الاستثمارات تركز على التدخل من خلال التحفيز الضريبية وشبه الضريبية مقارنة بالدول المتقدمة المرتكزة على مختلف أشكال الدعم المالي.

#### الفرع الأول: محتوى العرض المتعلق بمزايا تكلفة عوامل الانتاج والتحفيزات المقدمة لترقية الاستثمارات:

عرضت التكلفة التنافسية لبعض عوامل الانتاج فقط رغم تمتع البلد بموارد تتميز بالتنوع والوفرة، دون الاشارة إليها كمزايا بارزة للجزائر في منطقة البحر المتوسط أو في نطاق أوسع، حيث تم حصر عرض تكلفة عوامل الانتاج ذات تنافسية كدافع للاستثمار في الجزائر في العارضة المخصصة لذلك فقط في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تكلفة الطاقة: الغاز الطبيعي 0.21 إلى 0.40 €/حراري، الكهرباء: 1 إلى 4 سنتيم €/كيلواط ساعي للمتوسط؛
- البنزين: 0.30 €/ل، المازوت: 0.17 €/ل؛
- الأجور: 180 إلى 900 € ( الحد الأدنى للأجر القاعدي هو 180€).

<sup>1</sup> <http://www.invest.gov.tr/fr-FR/theagency/Pages/OurServices.aspx>

<sup>2</sup> تكلفة عوامل إنتاج تنافسية، متوفر في الموقع: <http://www.andi.dz/index.php/ar/raisons-pour-investir>, consulté :03/04/2018

وعرضت بعض التفاصيل في العارضة الخاصة بفضاء المستثمر حول تكاليف الطاقة، الاتصالات والأجور في المتوسط لمختلف الوظائف حسب مختلف القطاعات العامة والخاصة، ولكن كان ذلك دون مقارنتها بتكاليف المنافسين وابرز تنافسياتها السعرية إلا بالنسبة لتكلفة الاتصالات التي تمت مقارنتها بمختلف دول العالم للتأكيد على أن تنافسياتها السعرية عالميا مع وجود فجوة كبيرة مقارنة بالدول المجاورة، وهذا بفضل الدراسات التي قام بها الفاعلون في القطاع.

لذلك تمحور العرض المالي المتعلق بالاستثمار في التحفيز التي يمكن أن تستفيد منها مختلف المشاريع الاستثمارية

في الجزائر المتضمنة أساسا مختلف الاعفاءات والتخفيضات الجبائية وشبه الجبائية خلال مرحلتى الانجاز والتشغيل حسب:

- طبيعة النشاط، حيث تستثنى القائمة السلبية فيما يخص الاستفادة من المزايا، والتي حدّدت من طرف المجلس الوطني للاستثمار، تعرض بالتفصيل هذه القائمة السلبية في الملحق رقم (8)؛

- تموقع النشاط، تختلف المزايا الممنوحة للاستثمارات في الشمال عن تلك المتوفرة في الهضاب العليا أو الصحراء الكبرى؛  
- تأثير هذه المشاريع الاستثمارية على التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

قبل عرض هذه التحفيزات الضريبية والشبه الضريبية المهمة، نوّد الإشارة إلى التحفيزات التي جاء بها الاصلاح

القانوني للعقار الصناعي، بمنح الامتياز على الأوعية العقارية بصيغة التراضي على مدة 33 سنة قابلة للتجديد مرتين، والتي تؤدي نفس حقوق الملكية الناشئة عن التنازل\*، حيث تم الفصل في اطار هذا الاصلاح بين ملكية الأرض للدولة وملكية المباني التي شيدها المستثمر في اطار عقد الامتياز.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: محتوى التحفيزات الضريبية والشبه الضريبية الممنوحة لترقية الاستثمارات

يتم عرض المستويات الثلاث لمختلف المزايا الممنوحة فيما يلي:<sup>2</sup>

أولا- المزايا المشتركة للاستثمارات المؤهلة: تستفيد منها جميع المشاريع الاستثمارية المنتجة للسلع والخدمات غير المستثناة من المزايا بغض النظر عن منطقة التوطن عبر التراب الوطني بشرط تسجيلها على مستوى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات، تعرض كما يلي:

#### 1- المزايا المشتركة في منطقة الشمال:

##### 1-1- مرحلة الإنجاز:

- الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة وغير المستثناة من المزايا والتي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات المستوردة أو المقتناة محليا (غير المستثناة من المزايا) التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛
- الإعفاء من دفع حقّ نقل الملكية بعوض والرسم على الإشهار العقاري عن كل المقتنيات العقارية التي تتم في إطار الاستثمار المعني؛

\* إجراءات تشجيع وتحفيز للاستثمار، أنظر المواقع:

<http://www.andi.dz/index.php/ar/raisons-pour-investir>, consulté :03/04/2018

<sup>1</sup> ANIREF Voice, Décembre 2008, Bulletin d'information trimestriel n°00, P.3

<sup>2</sup> المزايا المخصصة للاستثمار، أنظر الموقع:

<http://www.andi.dz/index.php/ar/regimes-d-avantages>, consulté :03/04/2018

- الإعفاء من حقوق التسجيل والرسم على الإشهار العقاري ومبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حقّ الامتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية الموجهة لإنجاز المشاريع الاستثمارية؛ وتطبق هذه المزايا على المدة الدنيا لحقّ الامتياز الممنوح؛
  - الإعفاء لمدة 10 سنوات من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار، ابتداء من تاريخ الاقتناء؛
  - الإعفاء من حقوق التسجيل فيما يخص العقود التأسيسية للشركات والزيادات في رأسمالها؛
  - تخفيض بنسبة 90% من مبلغ الإتاوة الإيجارية السنوية المحددة من قبل مصالح أملاك الدولة خلال فترة إنجاز الاستثمار.
- 1-2- مرحلة الاستغلال:** يتم الاستفادة من المزايا الممنوحة في هذه المرحلة لمدة ثلاث سنوات بالنسبة للاستثمارات المحدثة حتى 100 منصب عمل ابتداء من بدء النشاط وبعد معاناة الشروع في النشاط الذي تعده المصالح الجبائية بطلب من المستثمر، تتمثل هذه المزايا الممنوحة في:
- الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات (IBS)؛
  - الإعفاء من الرسم على النشاط المهني (TAP)؛
  - تخفيض بنسبة 50% من مبلغ الإتاوة الإيجارية السنوية المحددة من قبل مصالح أملاك الدولة.

## 2 - المزايا المشتركة الخاصة بالاستثمارات المنجزة في الهضاب العليا والجنوب الكبير والمناطق التي

تستدعي تنميتها مساهمة خاصة من قبل الدولة\*، يتم عرضها كما يلي:

- 1- مرحلة الإنجاز:** اضافة إلى الاستفادة من المزايا المشتركة المذكورة أعلاه مثل الشمال، تمنح مزايا اضافية أخرى وهي:
  - التكفل الكلي أو الجزئي من طرف الدولة بتسديد نفقات الأشغال المتعلقة بالبنى التحتية الضرورية لإنجاز الاستثمار، وذلك بعد تقييمها من قبل الوكالة؛
  - التخفيض من مبلغ الإتاوة الإيجارية السنوية المحددة من قبل مصالح أملاك الدولة بعنوان منح الأراضي عن طريق الامتياز من أجل إنجاز مشاريع استثمارية:
  - بالدينار الرمزي ل (م<sup>2</sup>) خلال فترة عشر (10) سنوات، وترتفع بعد هذه الفترة إلى 50% من مبلغ إتاوة أملاك الدولة بالنسبة للمشاريع الاستثمارية المقامة في المناطق التابعة للهضاب العليا، وكذا المناطق الأخرى التي تتطلب تنميتها مساهمة خاصة من قبل الدولة؛
  - بالدينار الرمزي ل (م<sup>2</sup>) لفترة خمس عشرة (15) سنة وترتفع بعد هذه الفترة إلى 50% من مبلغ إتاوة أملاك الدولة بالنسبة للمشاريع الاستثمارية المقامة في ولايات الجنوب الكبير.
- 2- مرحلة الاستغلال:** نفس المزايا المشتركة الثلاث الممنوحة للاستثمارات المذكورة أعلاه (في منطقة الشمال)، ولكن بالنسبة لمدة الاستفادة تمتد لفترة عشر (10) سنوات في المناطق المعنية بالمزايا الاضافية.

كما تستفيد المداخل العائدة من النشاطات التي يمارسها الأشخاص الطبيعيون أو الشركات في ولايات إيليزي، تندوف، أدرار وتمنراست ولديهم موطن جبائي في هذه الولايات ويقومون بها بصفة دائمة من تخفيض في القانون

\* يتم التعرض لقائمة هذه المناطق المعنية بالمزايا الاضافية في الملحق رقم(9).

العام قدره 50% من مبلغ الضريبة على الدخل الإجمالي أو الضريبة على أرباح الشركات لمدة خمس (5) سنوات ابتداء من أول جانفي سنة 2015.<sup>1</sup>

ثانيا- المزايا الاضافية لفائدة الأنشطة المتميزة و/أو تخلق فرص عمل:

يتعلق الأمر في المقام الأول، بالتحفيزات الجبائية والمالية الخاصة المقررة من طرف الأنظمة المعمول بها لصالح النشاطات السياحية، الصناعية والفلاحية. مع العلم أن هذه المزايا لا يمكن جمعها مع تلك المنصوص عليها في منظومة قانون ترقية الاستثمار، وإنما يتم تطبيق التحفيز الأكثر تشجيعاً<sup>2</sup>. فعلى سبيل المثال، تم تخفيض فوائد القروض بـ 2% ويمكن أن تصل إلى 4.5% بالنسبة لمشاريع السياحة في الجنوب،<sup>3</sup> ويمتدّد إلى غاية 31 ديسمبر سنة 2019، تطبيق النسبة المنخفضة للحقوق الجمركية على عمليات اقتناء التجهيزات والتأثيثات غير المنتجة محليا حسب المواصفات الفندقية التي تدخل في إطار عمليات العصرية والتأهيل تطبيقاً لمخطط "جودة السياحة الجزائرية"، قائمة التجهيزات والتأثيث حدّدها القرار الوزاري المشترك لـ 2 مارس 2014.<sup>4</sup>

أما النوع الثاني من المزايا الإضافية، فهو يخص المشاريع التي تخلق أكثر من 100 منصب عمل دائم، والمنجزة في المناطق التي تستدعي التنمية، وتستفيد هذه المشاريع من مدة إعفاء جبائي تقدر بـ 5 سنوات على مرحلة الاستغلال، وتخفيض حصة اشتراك أرباب العمل في الضمان الاجتماعي عند توظيف الشباب طالبي الشغل.

ثالثا- المزايا الاستثنائية لفائدة الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني:

### 1- مرحلة الإنجاز:

- كل المزايا المشتركة المتعلقة بفترة الإنجاز؛
- منح إعفاء أو تخفيض طبقاً للتشريع المعمول به، للحقوق الجمركية والجبائية والرسوم وغيرها من الاقتطاعات الأخرى ذات الطابع الجبائي والإعانات أو المساعدات أو الدعم المالي وكذا كل التسهيلات التي قد تمنح؛
- إمكانية تحويل مزايا الإنجاز بعد موافقة المجلس الوطني للاستثمار، للمتعاقدين مع المستثمر المستفيد، والمكلف بإنجاز الاستثمار لحساب هذا الأخير.

### 2- مرحلة الاستغلال:

- تستفيد من نظام الشراء بالإعفاء من الرسوم، المواد والمكونات التي تدخل في إنتاج السلع المستفيدة من الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة؛
- تستفيد من الرسم على القيمة المضافة المطبق على أسعار السلع المنتجة التي تدخل في إطار الأنشطة الصناعية الناشئة ولمدة لا تتجاوز خمس (5) سنوات؛
- تمديد مدة مزايا الاستغلال لفترة تتجاوز 3 سنوات المعتمدة في إطار المزايا المشتركة، يمكن أن تصل إلى 10 سنوات.

<sup>1</sup> Des mesures d'encouragement à l'investissement, <http://www.andi.dz/index.php/fr/raisons-pour-investir>

<sup>2</sup> المصدر نفسه

<sup>3</sup> Des aides en matière de financement à travers les banques publiques,

<http://www.andi.dz/index.php/fr/raisons-pour-investir>

<sup>4</sup> Des mesures d'encouragement à l'investissement, Op. cit. ;

في هذا الخصوص، تستفيد الاستثمارات المنجزة ضمن النشاطات التابعة لبعض الفروع الصناعية\* من إعفاء مؤقت لمدة خمس (5) سنوات من الضريبة على أرباح الشركات، الضريبة على الدخل الإجمالي والرسم على النشاط المهني (مزايا الاستغلال) ومنح تخفيض قدره 3% من نسبة الفائدة المطبقة على القروض البنكية.

### الفرع الثالث: مزايا تحفيزية أخرى لدعم الاستثمار

نعرض في هذا العنصر بعض الأدوات المالية والجبائية والشبه جبائية الأخرى لدعم وتحفيز الاستثمارات، خاصة المتعلقة بدعم تكلفة التمويل، دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي للعمال، دعم نشاط التصدير.

**أولاً- أدوات مالية وجبائية وشبه جبائية أخرى لتدعيم الاستثمار:** نلخص أهمها فيما يلي:<sup>1</sup>

- يرخص للخزينة بالتكفل بالفوائد البنكية للاستثمارات المنجزة من طرف مؤسسات القطاع الصناعي، الموجهة لاقتناء التكنولوجيا والتحكم فيها، بغرض تعزيز معدل الاندماج الصناعي لمنتجاتها وقدراتها على المنافسة.
- التخفيف أو الاعفاء عن الأعباء الاجتماعية (الاشتراك في الضمان الاجتماعي) وتخفيف الأعباء الخاصة بالأجور (بمنح اعانة مالية شهرية مرتبطة بالتشغيل) لفائدة المؤسسات التي تخلق وظائف أو تشرع في عمليات التكوين وتحسين مستوى عملها أو المساعدة على الإدماج المهني قد تصل مثلا إلى 1000 دج في حالة إبرام المؤسسة عقد توظيف لمدة غير محددة.
- تستفيد الاستثمارات المنجزة في مجال البحث والتطوير بالنسبة للقطاع الصناعي عند إنشاء مصلحة البحث والتطوير، من الإعفاء من جميع الحقوق الجمركية أو أي رسم يعادله ومن كل إخضاع ضريبي، وكذلك من الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة بالنسبة للتجهيزات المتعلقة بالبحث والتطوير التي تم اقتناؤها من السوق المحلية أو المستوردة.

**ثانيا- مزايا تحفيزية أخرى متعلقة بتخفيف الأعباء الجبائية للاستثمارات المصدرة:** تشمل ما يلي:<sup>2</sup>

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة والحقوق الجمركية فيما يخص السلع والخدمات الموجهة للتحويل بهدف التصدير؛
- الاستفادة من نظام الشراء دون الرسم على القيمة المضافة بالنسبة للمشتريات أو الواردات التي يقوم بها المصدرون، والموجهة للتصدير أو إلى إعادة تصديرها للدولة، سواء كانت تدرج في التصنيع أو التركيب أو التعبئة والتغليف للمنتجات الموجهة للتصدير، كذلك للخدمات المتصلة مباشرة بعملية التصدير؛
- تكفل صندوق ترقية الصادرات بالنفقات المرتبطة بدراسات الأسواق الخارجية، المشاركة في المعارض والصالونات، البحث عن الأسواق الخارجية، جزء من تكاليف النقل للتصدير بالنسبة للمنتجات القابلة للتلف؛
- الإعفاء الدائم من الضريبة على أرباح الشركات بالنسبة للعمليات التي تجلب العملة الصعبة، يتم منح هذا الإعفاء على

\* تتمثل هذه الفروع الصناعية المعنية بالإعفاء المؤقت في: صناعة الحديد والتعدين، اللدائن الهيدروليكية، الكهربائية والكهرو منزلية، الكيمياء الصناعية والصيدلانية، الميكانيك وقطاع السيارات، صناعة الطائرات، بناء السفن وإصلاحها، التكنولوجيا المتقدمة، صناعة الأغذية، النسيج والألبسة، الجلود والمواد المشتقة، الخشب وصناعة الأثاث.

<sup>1</sup> Des mesures d'encouragement à l'investissement , <http://www.andi.dz/index.php/fr/raisons-pour-investir> ;  
Mesures d'appui à l'Investissement ; <http://www.andi.dz/index.php/ar/mesures-d-appui-a-l-entreprise?id=464>

<sup>2</sup> Idem,

أساس نسبة رقم الاعمال المحقق بالعملة الصعبة ويخضع لتقدم وثيقة تثبت دفع الإيرادات من بنك متواجد في الجزائر للمصالح الجبائية. ولكن لم تحدد نسبة رقم الأعمال الذي ينبغي تحقيقه عن طريق التصدير للاستفادة من الاعفاء، عكس المغرب التي تعطي منحة مقابل نمو الصادرات يمكن أن يصل إلى 10% من رقم الأعمال الاضافي الخاص بالتصدير<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: المزيج الترويجي المعتمد في الجزائر

اعتمدت عدة أدوات ترويجية باختلاف أهدافها وتأثيرها على تكوين الصورة الايجابية عن الجزائر وترقية الاستثمارات في الجزائر، يتم تناولها فيما يلي:

#### الفرع الأول: واقع الاشهار للجزائر كوجهة تعرض فرص الاستثمار وتكوين الصورة

بالمقارنة مع جهود الترويج عن طريق الاشهار والامكانيات التي تقوم بتخصيصها الأقاليم الأخرى على المستوى الكلي، الجهوي والمحلي لترويج صورتها عموما أو علامتها وتحقيق التموقع المرغوب دوليا، نجد أن الجزائر تخصص امكانيات جدّ محدودة ماديا وبشريا لاعتماد حملات واسعة النطاق على مختلف الوسائط الاعلامية من أجل تحسين مرئيتها وجاذبيتها دوليا على غرار ما تفعله الدول الأخرى سواء المتقدمة أو المتخلفة. حيث تكاد تنعدم الحملات الاشهارية ذات الصدى الدولي في هذا الشأن تسوّق البلد عموما وتعرّفه لدى مختلف فئات المجتمع الدولي، أو تسوّق العرض الجزائري فيما يتعلق بفرص الاستثمار أو تحسّن مناخ الأعمال أو نوعية الحياة وغير ذلك. وبالمقابل، يتوالى اصدار التقارير ذات الصدى الاعلامي الواسع عالميا والتي تغيّب الجزائر في معظم الحالات حتى عن المراتب العشر الأولى افريقيا أو عربيا، حيث تصنّف في ذيل الترتيب في العديد من المؤشرات التي تعتمد وانعكاس ذلك على صورة البلد المدركة متوسطيا، افريقيا ودوليا بالسلب حول تنافسيتها العالمية، سهولة ممارسة الأعمال، انتشار الفساد، انعدام الحرية الاقتصادية، نوعية الحياة متدنية... دون الاكتراث بالعمل على تحسين ترتيبها العالمي في بعض المؤشرات التي ستسمح من الاشهار المجاني عبر وسائل الاعلام الدولية، بل نجد أن بعض المسؤولين حسب المقابلات التي تم اجراءها على مستوى مديرية ترقية الاستثمارات بوزارة الصناعة والمناجم يتجاهلون أهميتها وحتى المعايير التي يتم مراعاتها في التصنيف، ونظرتهم لها أنها غير منصفة ولا تعكس الواقع، وكأن هذه الهيئات تقمينا على أساس معايير تختلف عن تلك المعتمدة لتقييم الدول الأخرى، ولكن من جانب آخر يقرون بعدم جاذبية البلد للاستثمارات بسبب عدم تنافسية المحيط العام للأعمال دوليا.<sup>2</sup>

ضعف المرئية الدولية للبلد يمكن الاستشهاد بها من خلال تصريح مسؤول عن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار من خلال زيارته لمختلف الدول حول العالم أن الجزائر مقارنة بالدول المجاورة غير معروفة حتى لدى العديد من المستثمرين في بعض الدول الأوروبية مقارنة بتونس رغم صغر مساحتهما<sup>3</sup> رغم أننا نعتبرهم قريبين جغرافيا مقارنة بأمريكا وأقصى آسيا. ويؤكد ذلك التصريح أيضا بعض الجزائريين المتنقلين دوليا والمغتربين أنهم عندما يسألون عن أصلهم ويجيبون، فإنهم لا يعرفون موقعها حتى يقدمون أنفسهم أنهم من دولة مجاورة للمغرب أو تونس رغم صغر مساحتهما مقارنة بالجزائر القارة في افريقيا، إلا أنهما استطاعتا اكتساب تموقع ومرئية دولية. من المؤكد أن يبرز ذلك على أنهما وجهتان بارزتان سياحيا متوسطيا، ولكن

<sup>1</sup> Mesures incitatives, <http://www.invest.gov.ma/?lang=fr&Id=20>, consulté le 03/04/2018

<sup>2</sup> مقابلة مع مسؤولي المديرية العامة لترقية الاستثمارات ومسؤول عن قسم الجاذبية للاستثمارات بوزارة الصناعة والمناجم وهما على هذا الترتيب: السيد "بوشملة فاروق" والسيد "كالون صالح" في جويلية 2018.

<sup>3</sup> Kamila Ghidouche Ait-Yahia ; Op. cit.; P.215

ذلك كان بعد جهود الاستثمار المادي في القطاع السياحي من جهة، ومن جهة أخرى قامت بالاستثمار غير المادي بترويج تلك الوجهات وتسويق العرض التنافسي الذي تم تكوينه بشكل تراكمي في هذا المجال وحتى في قطاع الأعمال لتكوين الصورة، لأن الجزائر تتمتع بمقومات سياحية أفضل وكذلك امكانيات لتطوير الاستثمار لتنافس بامتياز الدول المتوسطة في عدة قطاعات والبروز أكثر من الجيران لو توضح الرؤية وحددت الأهداف والآليات وتوحدت الجهود للقيام بذلك، لأن خصائص البلد لوحدها غير كافية للبروز دوليا ما لم يتم تبني استراتيجية واضحة لثمينها والترويج لها في عالم تنافسي نتيجة كثافة العروض الاقليمية دوليا، وهو ما يجعل الترويج الدولي للوجهة والفرص التي تعرضها لمختلف الفئات المرغوب استهدافها أصبح حتمية في يومنا بهدف لإبراز التموقع والمرئية دوليا مثل ما نراه في عالم المؤسسات.

نعود إلى أهم أدوات الاشهار المعتمدة لدى الفاعلين في ترقية الاستثمارات في الجزائر، لنشير إلى أنها تنحصر في مواقع الويب لمختلف الهيئات المكلفة بترقية الاستثمارات. حيث يتم فيها التعريف بالبلد فيما يتعلق بخصائصه العامة والخاصة بمختلف المناطق، التعريف بمختلف التدابير القانونية والتنظيمية المتخذة لترقية الاستثمار التي سبق ذكرها أعلاه، مرتكزة أساسا هذه المواقع على الدور الاعلامي بتقديم المعلومات المتوفرة في هذا الخصوص. وقد اعتمد أسلوب الاشهار من أجل إطلاق حملات ذات بعد محلي للتجنيد بهدف تمييز الموارد وترقية الاستثمار (مثل حملة جمع جلود أصحاب العيد عبر التراب الوطني لتستفيد منها مصانع الجلود)\*، أو الاعلان عن المستجندات ذات الصلة بالاستثمار في الصفحة الرئيسية لهذه الهيئات، سواء تعلق الأمر بعرض الجديد في اطار التشريعات والتنظيمات، الترويج لتنظيم لقاءات أعمال، زيارات في اطار التعاون وتبادل الخبرات، اطلاق برامج أو مشاريع خاصة المتعلقة بالبنى التحتية في اطار تشجيع الاستثمار، ابرام اتفاقيات استثمار مع شركات معينة، اقتحام أسواق التصدير لبعض الشركات التي تنشط في الجزائر... الخ.

كما اعتمد أسلوب الاشهار عن طريق الفيلم الترويجي بهدف:

- **التعريف بموقع الويب الرسمي للوكالة "ANDI" ومحتواه:** لمدة 4 دقائق و11 ثانية، قَدّم هذا الفيلم دون صوت وبالخطّ الفرنسي فقط، وعرضت بجانب الفيلم الترويجي فقرة بالخطّ الفرنسي أيضا تلخص محتوى الرسالة على أنها تعطي نظرة عامة حول الموقع الإلكتروني لـ"ANDI" ، مع قائمة ثرية جداً من المعلومات المتعلقة بالاستثمار في الجزائر (مهام "ANDI"، التعريف بالجزائر، التشريعات، دراسات الولاية، المناطق الصناعية، القانون الجديد للاستثمار، الإحصائيات، بورصة الشراكة، تحميل الوثائق... وغيرها). تشمل أهم الملاحظات والتعليقات التي يمكن التعرض لها حول هذا الفيلم الترويجي في أنه:

- قَدّم دون رسالة صوتية وهو ما يثير الاستغراب في زمن التطور التكنولوجي، لأن القناة البصرية الصوتية تكون أكثر جاذبية وتسمح بالتشديد على الرسائل الأكثر أهمية، خاصة أن الفيلم لا يعرض مشاهد تغنيك الصورة عن التعبير الصوتي.
- التساؤل عن سبب هذا التأخر الكبير في عرض فيلم ترويجي للتعريف بموقع الويب للوكالة ومحتواه عبر اليوتيوب إلى غاية نهاية 2017 رغم أن الوكالة ليست حديثة النشأة "2001" وكذلك بالنسبة لموقعها الإلكتروني "2006".
- لاحظنا نسبة المشاهدة ضعيفة لهذا الفيلم الترويجي المعروض (1549 فقط) منذ تسعة أشهر من بثّه عبر قناة اليوتيوب،

\* في السنوات الماضية، كنا نفتقد إلى هذه الحملة التي تجنّبنا ضياع كمية معتبرة من هذه المادة الأولية في صناعة الجلود والصوف وكذلك المعاناة من تعفنّها في الشوارع.

\*\* في حين نجد وكالات أخرى حتى تسميتها باللغة الإنجليزية مثل تلك التونسية ( FIPA : Foreign Investment Promotion Agency).

نفس الملاحظة بالنسبة للأفلام الترويجية الأخرى حول مدينة عنابة في 2015 (بدون صوت أيضا وحتى التعليق) لعرض مزاياها وفرص الاستثمار فيها (156 مشاهدة)، والفيلم الترويجي حول الاجراءات المحفزة بغرض تنمية مناطق الهضاب والجنوب (102 مشاهدة)، يمكن أن يكون السبب في اعتقادنا إلى عدم تعدد لغات البث لهذه الأفلام لتوسيع الشرائح المستهدفة في العديد من البلدان، غياب الصوت وتأثير ذلك على عدم جاذبية الفيلم، عدم الاعتماد على وسائط التواصل الاجتماعي الأخرى مثل الفيسبوك الذي يتميز بالانتشار الكبير لاستعماله عالميا وبالنسبة للجزائريين، وبالتالي إعادة نشره وتوسيع نطاقه.

- **التعريف بوكالة "ANIREF" وبرنامج تهيئة الحظائر الصناعية الجديدة:** تم بثّ هذا الفيلم عام 2016 بطريقة أكثر احترافية من سابقه لمدة 11.11 دقيقة (مع عيب عدم ظهوره في العمود الأيمن للصفحة الرئيسية للوكالة بالنسبة لمستعملي اللغة الفرنسية)، ولكن استغرق عرض مضمونه في الحقيقة 5.23 دقيقة بالصوت والصورة وبشكل جذاب خلال 5 دقائق و23 ثانية، ثم أعيد نفس المضمون دون صوت مرة أخرى في نفس الفيلم وهو أمر مستغرب لأن عصر السرعة يتطلب اختصار الوقت في إيصال الرسالة الاشهارية. إن بثّ الفيلم عبر اليوتيوب فقط باللغة الفرنسية استهدف المستثمرين المحليين لتعريفهم بالوكالة وبرنامج تهيئة الحظائر الصناعية الجديدة، تم تقسيم محتوى الفيلم إلى ثلاث أجزاء<sup>1</sup>:

- الجزء الأول: يتضمن عرض أحد المستثمرين على صديقه فكرة القيام بمشروع وطرح اشكال العقار الصناعي للبدء فيه لتراكم ملفات الطلب على العقار الصناعي بوزارة الصناعة والمناجم وطول مدة الردّ، واقتراح الطرف الآخر القاء نظرة حول الموضوع عبر الانترنت.

- الجزء الثاني: يتضمن الدخول لموقع وكالة "ANIREF" وتقديم البرنامج المتعلق بتهيئة حظائر جديدة في اطار المبادئ التوجيهية للمخطط الوطني للتهيئة الاقليمية (SNAT 2030) لتدعيم التنافسية والجاذبية الاقليمية، حيث يراعي هذا النموذج لتهيئة الحظائر الصناعية بتوفير مشاريع متكاملة من خدمات متنوعة وبنى تحتية بجودة تسمح بضمان ظروف عمل جيدة وحتى احترام البعد البيئي، واقتناع المستثمر بالإسراع في ايداع طلب الحصول على العقار.

- أما الجزء الثالث: بعد التوجه لوزارة الصناعة والمناجم لإيداع الطلب، تم اطلاقه على مختلف مزايا الحصول على امتياز استغلال العقار الصناعي، تسوية طلبه واحتتمت الرسالة بتهيئته على امكانية اطلاق مشروعه من طرف صديقه وشعوره بتوفر ظروف النجاح في الموقع.

### الفرع الثاني: المنشورات والكتيبات المعتمدة كأدوات ترويجية

تعتمد مختلف الأجهزة المكلفة بترقية الاستثمار على العديد من المنشورات والكتيبات لترويج وتشجيع الاستثمار في الجزائر، نحاول فيما يلي التركيز على ما تعرضه وكالة "ANDI" في هذا الخصوص، مع الإشارة بإيجاز إلى أهم المنشورات الخاصة بوكالة "ANIREF" ووزارة الصناعة والمناجم.

**أولا- المطبوعات الترويجية:** يتم طبعتها باللغات الثلاث (العربية، الفرنسية والانجليزية) بانتظام، والمتعلقة أساسا بالإجراءات والمزايا الممنوحة في إطار إنشاء المشاريع الاستثمارية مع تحيينها كلما أفحمت تعديلات في هذا الخصوص، ولم تتم الإشارة إلى التركيز على الترويج في المطبوعات لفرص الاستثمار التي يعرضها الاقليم كأولوية مقارنة بالتحفيزات الجبائية

<sup>1</sup> <http://www.aniref.dz/index.php/fr/>



والشبه جبائية، رغم أن بعض هذه المطبوعات تكون عامة موجهة لجميع المستثمرين بهدف تعزيز المزايا العامة للبلد في حالة مثلا المشاركة في تظاهرة عامة، والبعض الآخر أكثر تركيزا لاستهداف قطاع أو ميدان نشاط معين للاستجابة لانشغالات محددة في حالة المشاركة في تظاهرة متخصصة.

يتم توزيع هذه المطبوعات لزوار مقر الوكالة والشبابيك الموحدة اللامركزية، المستثمرين المحتملين المشاركين أو الزائرين لمختلف التظاهرات الاقتصادية المنظمة في الجزائر وخارجها، اضافة إلى تقديم مطبوعات للهيئات الحكومية وأيضا السفارات الجزائرية في الخارج وكذا السفارات الأجنبية الموجودة في الجزائر.

**ثانيا- النشرات الاخبارية للوكالة "ANDI NEWS":** يتم اصداها منذ 2006، يتم فيها عرض التطورات المسجلة حول الاستثمارات المحلية والأجنبية، توفر المعلومات حول أعمال الوكالة والجديد فيما يخص الاجراءات القانونية والتنظيمية وكذلك التطورات المتعلقة بإنجاز هذه المشاريع. تسمح هذه الأداة المهمة للمستثمر المحتمل بالاطلاع على كم معتبر من المعلومات المتعلقة بسوق الاستثمار وتأطيره بشكل منتظم. ولكن توقف اصدار هذه النشرة منذ العدد 29 سنة 2014، لتستبدل بنشر أخبار الوكالة مباشرة على الموقع.

**ثالثا- أخبار الوكالة:** تنشر فيها مختلف الأخبار ذات الصلة بالاستثمار والأخبار عن الوكالة، اضافة إلى التعرض لمختلف الأنشطة التي تقوم بها الوكالة والفاعلون الآخرون على مدار السنة؛ حيث يساعد ذلك على اعلام المستثمرين المحتملين بالتطورات التي تحدث في الوقت المناسب ومن المصدر؛

**رابعا- المجلة الصحفية:** يتم فيها نشر الأحداث والقضايا المتعلقة بالاستثمار، التنمية الصناعية، المؤسسات الناشطة في البلد والأطراف الفاعلة في سوق الاستثمار؛

**خامسا- الجدول الزمني للأحداث:** يتم فيه نشر تواريخ تنظيم التظاهرات الاقتصادية التي يمكن أن تهم المستثمرين الذين يهمهم المشاركة فيها أو زيارتها وغير ذلك.

**سادسا- الاحصائيات:** يتم نشر الاحصائيات المتعلقة بالاستثمارات المسجلة حسب تكلفتها، محلية/ أجنبية، طبيعة نشاطها، مساهمتها في خلق مناصب الشغل والنتائج الداخلي الخام، توزيعها حسب المناطق المستقطبة لها، توزيعها حسب الأصل الجغرافي للمستثمرين الأجانب،....

أما بالنسبة لوكالة "ANIREF"، فإن أهم المنشورات التي يمكن تحميلها من موقعها متمثلة في:

- التقرير الظرفي حول تطور العقار الصناعي في الجزائر (دراسة حول العرض والطلب)؛
- مستند حول أسعار العقارات على المستوى الوطني والولائي؛
- مستند يتضمن طرق واجراءات الحصول على العقار (الاطار القانوني المنظم لعملية الحصول على العقار الاقتصادي والمزايا الممنوحة للمستثمرين)؛
- " دليل الولاية" كمكلف يتم تحميله، يتضمن دراسة ولاية معينة يتم تحديدها عبر الموقع من حيث مكتسباتها المتعلقة بالبنى التحتية والعرض العقاري الموجه للاستثمار وقدراتها المتعلقة بالتنمية؛
- نشرة فصلية خاصة بالوكالة "ANIREF Voice"، تصدر منذ 2008 بانتظام ويمكن تحميلها مجانا إلى غاية 2016، تُزود المستثمرين بالاستمرار بكمٍ من المعلومات حول العرض المتعلق بالعقار الصناعي كأداة التنمية الصناعية، القرارات الحكومية وأعمال الوكالة كجهاز مكلف بتهيئة وتسيير العقار الصناعي في اطار تحسين مناخ الأعمال وترقية الاستثمار.

أما بالنسبة لأهم المنشورات المتعلقة بوزارة الصناعة والمناجم، تتمثل في المجلة الجديدة "Algérie Industrie"، حيث تم نشر عدد من فقط (ديسمبر 2017 وجويلية 2018)<sup>1</sup>، تعرض أعمال الوزارة وتتناول مواضيع الساعة المتعلقة باستراتيجية التنمية الصناعية وآليات تحقيق ذلك، مثل موضوع المناولة الذي يستدعي ترقيته باعتباره نشاطاً حلاً للشرة والاندماج المحلي في سلسلة القيمة للمنتجات الصناعية، معلومات عن واقع الاستثمار والتطورات الخاصة بمختلف المشاريع قيد الانجاز أو التشغيل، ويتم فيها تغطية مختلف الأيام الدراسية ومنتديات الأعمال المتعلقة بترقية الاستثمار عموماً أو في مجال محدد.

### الفرع الثالث: تنظيم ومشاركة وكالة "ANDI" في مختلف التظاهرات الاقتصادية

حاولنا التركيز على تنظيم ومشاركة وكالة "ANDI" فقط في مختلف التظاهرات، إلا أن الفاعلين الآخرين لديهم أيضاً دور التنظيم أو المشاركة في بعض هذه التظاهرات لتفادي التكرار، حيث تقوم وكالة "ANDI" بتكثيف أنشطتها الترويجية والإعلامية من خلال تنظيمها أو مشاركتها غالباً في عدد كبير من التظاهرات الاقتصادية مثل الملتقيات، المعارض، الأيام الدراسية والإعلامية، لقاءات أعمال في الجزائر وفي الخارج وورش أعمال حول الموضوع. تهدف جميع هذه الأنشطة إلى التقرب من المستثمرين بغرض إعلامهم حول المستجدات الجديدة فيما يخص مجال تطوير الاستثمار والاجابة عن استفساراتهم، تمحورت مشاركة الوكالة في هذه التظاهرات (حسب هدف الحدث) حول بعض أو جميع الأنشطة التالية<sup>2</sup>:

- عرض مداخلات بثلاث لغات حسب المستمعين حول المنظومة الجديدة لدعم الاستثمار، فرص الاستثمار والشراكة، المنظومة القطاعية لدعم الأنشطة الاستراتيجية، القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية، فرص الاستثمار المتاحة،... إلخ؛
- تنشيط جلسات للمناقشة، تقدم من خلالها الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار إجابات على الأسئلة التي يقوم بطرحها المشاركون في هذه الجلسات حول مختلف الجوانب المتعلقة بالاستثمار؛
- تنشيط الجناح المخصص للاستقبال والإعلام في الصالونات والمعارض من أجل لقاء رؤساء المؤسسات لتقديمهم الاستشارة والتوجيهات وفقاً لاهتمامهم، وإعلامهم عن المنظومة الجديدة لدعم الاستثمار، سيما فيما يخص التحفيزات الضريبية وشبه الضريبية وكذا تبسيط الإجراءات الإدارية المتصلة بالحصول على المزايا؛
- توزيع المطبوعات الترويجية التي يتم تحيينها، والمتعلقة بالإجراءات والمزايا الممنوحة في إطار إنشاء المشاريع الاستثمارية، للزوار والمستثمرين المحتملين.

بالنسبة لعام 2017، قامت الوكالة بالمشاركة في 30 تظاهرة وحدث اقتصادي، نلخصها كما يلي:

**أولاً- المشاركة في الملتقيات، أيام إعلامية و/أو أيام دراسية حول المواضيع المتصلة بالاستثمار،\*** كما قامت بالمشاركة في أشغال جلسة العمل المتعلقة بمشروع القطب التنافسي للصناعة الغذائية بمنطقة المتيجة، والذي يدخل إنشاؤه في إطار برنامج دعم تنفيذ اتفاق الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي. وتجدر الإشارة هنا أن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار تعتبر عضواً في فريق العمل المسؤول عن تنفيذ هذا القطب، من خلال شبكها الوحيد غير المركزي بولاية البليدة.

<sup>1</sup> Revue du Ministère, <http://www.mdipi.gov.dz/?-Revue->

<sup>2</sup> <http://www.andi.dz/index.php/ar/news/1444-une-rentree-sociale-riche-en-activites-pour-l-andi>

\* مثل: السياحة والسياحة المستدامة، مؤسسات الدعم وآليات الدعم والترويج للصادرات خارج مجال المحروقات، هيكل الدعم والخدمات المقدمة لدعم الشباب الطموح في تنفيذ المشاريع، الاستثمار في قطاع تربية الأسماك المدمج في الفلاحة، العقار، تنظيم الأسواق، متابعة الاستثمار، واقع وآفاق الاستثمار على المستوى المحلي، الامتياز التجاري، بحث ديناميكية جديدة للاستثمار المحلي...

ثانيا- لقاءات الأعمال المنعقدة في الجزائر وفي الخارج، والتي جمعت الشركات الجزائرية مع نظرائها من الشركات للدول الشريكة، يتعلق الأمر باللقاءات التالية:

1- الطبعة الرابعة للمنتدى الاقتصادي الجزائري - الألماني: تم عقده في الجزائر العاصمة، تلمسان وهران على التوالي في 25 و 26 و 27 سبتمبر تحت عنوان "الشراكة بين الشركات الجزائرية والألمانية، محرك التعاون الاقتصادي"، بشعار ولاية تلمسان مهد الشركات الصغيرة والمتوسطة وهران مركز اللوجستيك والمحرك الاقتصادي للجزائر.

2- الطبعة الأولى لملتقى "صناعة السيارات": نظّم من طرف البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة بالتعاون مع مركز ترقية الصادرات- سيبكس (تونس). وتهدف هذه التظاهرة المنعقدة يومي 27 و 28 سبتمبر 2017 في تونس إلى التعرف على فرص الأعمال المتاحة للمتعاملين في كلا البلدين لإقامة شركات صناعية في مجال مناولة صناعة السيارات في الجزائر.

3- منتدى الأعمال الجزائري- جنوب إفريقيا والمنعقد في فندق السوفيتال يوم 4 أكتوبر 2017، بهدف تقوية العلاقات الثنائية بين الجزائر وجنوب إفريقيا. لذلك تم تنظيم لقاءات ثنائية بين المتعاملين الاقتصاديين للبلدين. بحضور وفد من الشركات الناشطة في الصناعة الغذائية، البناء والأشغال العمومية والهيدروليك، الهندسة، صناعة الطائرات، السكك الحديدية والبحرية، التعدين، المناجم، الكيماء وكذا الطاقة.

4- منتدى الأعمال الجزائري-النيجيري بغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة يوم 8 أكتوبر 2017، والذي تم تنظيمه بالتعاون مع سفارة نيجيريا حول التعاون والشراكة الاقتصادية والتجارية بين الجزائر ونيجيريا.

5- منتدى الأعمال الجزائري-الأمريكي، والذي تم عقده يوم 3 أكتوبر 2017 بوزارة الصناعة وفي يوم 4 أكتوبر بفندق الأوراسي. شاركت فيه 30 شركة أمريكية بقيادة مجلس الأعمال الجزائري-الأمريكي والتي تنشط في الصناعات الصيدلانية، الميكانيكية، الكهربائية والإلكترونية، المواد الغذائية، التعدين، الأسمدة، المنسوجات وكذا الخدمات. كان الهدف من هذا المنتدى استكشاف الفرص التي يتيحها السوق الجزائري وإبرام اتفاقات شراكة مع نظرائهم الجزائريين.

6- يوم الأعمال الياباني المنظم بالغرفة الجزائرية للصناعة والتجارة يوم 11 أكتوبر 2017 بالتعاون مع سفارة اليابان، بحضور رئيس مجلس الأعمال الجزائري الياباني، المدير العام لـ "JETRO" باريس وكذا 150 ممثل لشركات يابانية وجزائرية.

ثالثا- خمسة معارض منظمة في جميع أنحاء الوطن: وذلك على النحو التالي:

1- الصالون العاشر للتشغيل، والذي تم تنظيمه بجامعة بجاية (20 و 21 سبتمبر 2017) وهذا بالتعاون مع منظمة

العمل الدولية والوكالة الوطنية للتشغيل تحت شعار "الجامعة وعالم الشغل، المقاولاتية وتقنيات البحث عن منصب شغل"؛

2- الصالون الدولي للاستثمار السياحي والمعدات الفندقية، والمقام بالجزائر العاصمة (27 إلى 30 سبتمبر 2017)؛

3- صالون الإنتاج الفلاحي بولاية باتنة (30 سبتمبر 2017)؛

4- الطبعة الثامنة للصالون الدولي للبناء والتسيير العمراني، بمركز الاتفاقيات بهران (09 إلى 12 أكتوبر 2017)؛

5- الطبعة الثالثة لجامعة رؤساء منتدى المؤسسات "FCE-EXPO" من 18 إلى 21 أكتوبر 2017؛

رابعا- الزيارة إلى المواقع: تكون في اطار وفد رسمي للسلطات العمومية بمرافقة وزير الصناعة والمناجم أو الوالي لزيارة بعض المركبات والوحدات الانتاجية.

خامسا- الأحداث التي نظمتها مع وسائل الإعلام: ذكر فقط تدخلاتها في حصص قنوات سمعية وسمعية بصرية بعدد محلي، لمعالجة أو مناقشة مختلف المواضيع المرتبطة بترقية الاستثمار المحلي والأجنبي.

سادسا- ورشات العمل: تناولت تسوية العقار الصناعي؛ المشاكل المحتملة التي قد يواجهها المستثمرون عند إطلاق مشاريعهم الخاصة، سيما فيما يتعلق بإعداد عقود الامتياز ورخص البناء؛ جمالية المقرات ونظافة البيئة؛ دراسة الخريطة الاقتصادية لولاية معسكر، تشجيع التوظيف ودور المؤسسة المحلية.

وأخيرا، شاركت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار في الدورة الثامنة للجنة الحكومية المشتركة الجزائرية-الروسية التي عقدت بالجزائر العاصمة (من 18 إلى 20 سبتمبر 2017). ولقد تم إنشاء هذه اللجنة في إطار الشراكة الاستراتيجية الموقعة بين البلدين 2001، بهدف وضع الصيغة النهائية لاتفاقيات الشراكة المباشرة، تحسبا للتوقيع عليها خلال الزيارة التي سيقوم بها رئيس الوزراء الروسي إلى الجزائر، ومن بين النقاط التي تم التعرض إليها، التعاون بين الوكالتين المكلفتين بترقية الاستثمار في كلا البلدين. وفي هذا السياق، قدمت الوكالة الروسية لتشجيع الاستثمار مشروع بروتوكول للتعاون التقني للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار قصد دراسته.

أما بالنسبة لأهم اللقاءات التي نظمتها أو شاركت فيها الوكالة خلال السداسي الأول من 2018 متمثلة في:

- تنظيم الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بالتعاون مع الهيئة العامة للاستثمار بالمملكة العربية السعودية، يوم إعلامي حول الاستثمار في الجزائر يوم 9 جويلية 2018 بمدينة الرياض (العربية السعودية)<sup>1</sup>؛
- مشاركة الوكالة في أشغال الأيام التقنية حول المناولة الصناعية الخاصة بالسيارات (JSTV)، والتي تم تنظيمها يومي 5 و6 مارس 2018 في الجزائر العاصمة من طرف وزارة الصناعة والمناجم بهدف جعل هذا الحدث منصة للالتقاء ومناقشة فرص الشراكة وتطوير المناولة في الجزائر فيما يخص معدات أو مكونات المركبات المستوردة حاليا من طرف مصانع تجميع السيارات، كما تم تنظيم ورش عمل وكذا صالون يجمع شركات التجميع والمتعاقدين من الباطن ليتّوج ذلك بتوقيع العديد من الاتفاقات في هذا الاطار. تمثلت مشاركة الوكالة في تقديم مديرها العام مداخلة حول تدابير التشجيع والمرافقة للمناولة من حيث الضمانات والحماية، التحفيزات والتسهيلات المنصوص عليها في منظومة دعم الاستثمار المختلفة. كما شارك مدراء الأقسام لدى الوكالة في أشغال مختلف الورشات، إذ قاموا بتقديم عدة توضيحات لبعض المسائل التي أثّرت خلال المناقشات. واغتنم ممثلو الوكالة فرصة لقاء المستثمرين المحتملين والحديث معهم حول مختلف الجوانب المتعلقة بالاستثمار في الجزائر ودعوتهم للتقرب من الشباك الوحيد فيما يخص الترتيبات الادارية والتي عددها 59 الموضوعة في خدمتهم على مستوى كل الإقليم الوطني، كما عرضت عليهم امكانية اللجوء إلى التسجيل عن بعد عبر موقعها الإلكتروني.<sup>2</sup>
- تنشيط الوكالة منتدى الأعمال الجزائري-التركي، بحضور الرئيس رجب طيب أردوغان إلى الجزائر والبحث عن فرص الاستثمار لتجاوز تأثير الاجراءات المقيدة للواردات على عوائد تركيا من البلد،\* استعرض المدير العام للوكالة السيد عبد

<sup>1</sup> <http://www.andi.dz/index.php/ar/andi-news>

<sup>2</sup> <http://www.andi.dz/index.php/ar/news/1485-l-andi-au-rendez-vous-de-la-sous-traitance>

\* حدث ذلك أيضا بالنسبة للديبلوماسيين الآخرين من دول أخرى مثل أعضاء الاتحاد الأوربي كإسبانيا التي تأثرت من اجراءات منع الاستيراد لمجموعة من المواد التي أثارت زوبعة رغم أثرها الطفيف في تقليص العجز، ولكن ما نشير إليه هو فعالية الديبلوماسية الاقتصادية لدى هذه الدول في الحصول والحفاظ على أسواق صادراتها.

الكريم منصور في مداخلته فرص الاستثمار في الجزائر، موضحاً بأن هذه الفرص تتجلى من خلال واردات البلاد، وكذا الإمكانيات التي تتمتع بها القطاعات الاقتصادية الخمسة ذات الأولوية، باعتبارها ذات جاذبية قوية فيما يخص الاستثمار. كما تطرق أيضاً السيد المدير العام، للمزايا الضريبية وشبه الضريبية والضمانات الممنوحة من طرف الدولة الجزائرية للمستثمرين، مشيراً إلى تطور حصة الاستثمارات التركية في الجزائر وتنوعها باعتبارها حالياً أول مستثمر أجنبي في الجزائر بـ 138 مشروع مسجل لدى الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بجميع القطاعات، حيث احتل قطاع الصناعة المرتبة الأولى بـ 23 مشروع تم إنجازها بقيمة مالية تقدر بـ 74 مليار دينار جزائري<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: المقارنة في ممارسات التسويق الاقليمي لتطوير الاستثمار بين الجزائر وبعض الدول

تتم المقارنة من خلال التركيز على ممارسة النشاط التسويقي عبر مواقع وكالات تطوير أو ترقية الاستثمارات بالنسبة للجزائر والمغرب وتركيا كمصادر أساسية، بتسليط الضوء على مختلف الأنشطة والأدوات التسويقية المعتمدة من طرف هذه الوكالات في أداء المهام على سبيل المثال وليس الحصر.

#### المطلب الأول: المقارنة بين مهام هذه الوكالات

إذا كانت المهام الأساسية التي كلفت بها "ANDI" متمثلة بشكل صريح في تسجيل الاستثمارات، ترقية الاستثمارات في الداخل والخارج وكذلك تسهيل ومتابعة إنجاز المشاريع؛ فإن الوكالة المغربية لتطوير الاستثمارات "AMDI" التي أنشئت عام 2009، كلفت أساساً للقيام بتسويق العرض المغربي المتعلق بالاستثمار<sup>2</sup> في إطار تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في مجال الاستثمار، وقد وردت بشكل مفصل مختلف المهام التي أسندت لها من أجل تحقيق ذلك في الجريدة الرسمية المحدث لها\*. نفس الشيء بالنسبة لوكالة دعم وترقية الاستثمار التركية "ISPAT" التي تعد المنظمة الرسمية المسؤولة عن ترويج فرص الاستثمار في تركيا تجاه المؤسسات الاقتصادية العالمية، كما أنها مسؤولة عن تقديم يد العون للمستثمرين قبل وخلال وبعد دخولهم إلى تركيا، وتتولى أيضاً المسؤولية عن تشجيع الاستثمارات اللازمة لإحداث مزيد من التقدم الاقتصادي في تركيا. من خلال الاطلاع على مختلف المهام لهذه الوكالات، يتبين أن:

– مهام "AMDI" أكثر توجّهاً لتسويق العرض المغربي المتعلق بالاستثمار وطنياً ودولياً بشكل صريح وأشمل في إطار تنفيذ استراتيجية واضحة في مجال الاستثمار على المستوى الوطني، وهو ما يعني أن البلد قد تبني مقارنة تسويق العرض الذي يتم تكوينه أو تحسينه واقتراحه لتلبية متطلبات المستثمرين المحتملين؛ وكذلك بالنسبة للوكالة التركية، التي تؤكد توجّهاً التسويقي من خلال القيام بترويج فرص الاستثمار في تركيا في نطاق أوسع باستهداف المؤسسات العالمية، الاهتمام بتقديم خدمات للمستثمرين المحتملين قبل وخلال وبعد قيامهم بالاستثمار في البلد بمنطق الاستباقية للبحث عن المستثمرين المحتملين

<sup>1</sup> <http://www.andi.dz/index.php/ar/news/1483-l-andi-anime-le-forum-d-affaires-algero-turque-tenu-a-l-occasion-de-la-visite-en-algerie-de-son-excellence-le-president-recep-tayyip-erdogan>

<sup>2</sup> <http://www.invest.gov.ma/?lang=fr&Id=45>

\* مثل القيام بكل عمل ترويجي أو تواصل من شأنه التعريف بفرص الاستثمار بالمغرب؛ العمل على رصد التدابير المعتمدة من قبل بلدان أخرى لضمان تنمية الاستثمارات وإنعاشها قصد تحديد الوضعية التنافسية للمغرب؛ تولي الوكالة تنمية مناطق للأنشطة مخصصة لقطاعات الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة بإجراء الدراسات المسبقة لتحديد واختيار مناطق إقامة برامج الاستثمار في مجالات الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الحديثة، ... للمزيد من التفاصيل، أنظر إلى المصدر: الجريدة الرسمية عدد 5712 الصادرة في 26 فبراير 2009 المحدثه بموجبه الوكالة المغربية لتطوير الاستثمارات، متوفر في الموقع: <http://adala.justice.gov.ma/production/html/Ar/155625.htm>

\*\* ISPAT : Investment Support and Promotion Agency of Turkey

وكذلك تطوير العلاقة معهم في حالة اختيارهم لهذه الوجهة لإنجاز مشاريعهم الاستثمارية، وتشجيع الاستثمارات اللازمة لإحداث مزيد من التقدم الاقتصادي في تركيا بمنطق الاستهداف (تدعيم الاستثمارات في التقنيات العالية أو التي تولّد قيمة مضافة عالية وفرص عمل مهمة). كل هذه الأنشطة تصب في اطار التوجه نحو المستثمر كزبون، والسعي لخدمته من أجل تعظيم مردودية مشاريعه الاستثمارية التي تساهم في التنمية الاقتصادية للبلد. وبالمقابل، لم يذكر مطلقا في مهام "ANDI" بشكل صريح مصطلح تسويق العرض الجزائري المتعلق بالاستثمار، وهو ما يؤكد غياب البعد التسويقي لمهام الوكالة في الجزائر بشمولية مقارنة بالوكالات الأخرى التي تعتبر أكثر نضجا فيما يخص المساهمة في تكوين واقتراح عرض يستدعي الترويج له أمام المستثمرين، كما تنحصر مسألة المتابعة في التحقق من احترام شروط الاستفادة من المزايا الممنوحة في مرحلتي الانجاز والاستغلال.

- تقود الوكالة "AMDI" شبكة "Invest in Morocco" باعتماد خمس لغات\* وانشاء مكاتب للوكالة في بعض الدول بشمال الضفة وكذلك الآسيوية، واعتمد شعار "Charing Success" بمعنى تقاسم النجاح، له دلالة قوية على الجهود الرامية لاستضافة وإنجاح المشاريع الاستثمارية المتوطنة في الاقليم المغربي والانعكاسات الايجابية المنتظرة لدى مختلف الأطراف ذات المصلحة وخاصة المؤسسة والاقليم المضيف والموظفين. عكس الجزائر التي لا تتوفر على مثل هذه الشبكات المنتشرة عالميا بقيادة الوكالات المكلفة بترقية الاستثمار محليا ووطنيا وعدم انشاء مكاتب في الخارج للبحث عن المستثمرين المحتملين نتيجة محدودية الموارد، كما لا تعتمد على أيّ شعار حاليا في موقع "ANDI" يعكس وعودها تجاه المستثمرين مع الاشارة إلى امكانية استعمال ثلاث لغات فقط (العربية، الانجليزية والفرنسية).

وبالنسبة للوكالة التركية "ISPAT"، تقودها شبكة "Invest in Turkey" عبر الويب باعتماد ثمانية لغات\*\*، تتميز هذه الأخيرة بنشاطها عالميا، فهي تدير أعمالها مع شبكة من المستشارين المحليين تركز أعمالهم في عدة دول\*\*\*، وتقدم "ISPAT" مجموعة شاملة من الخدمات للمستثمرين عبر اتباع نهج توفير العديد من الخدمات من خلال محطة واحدة، بحيث تضمن حصول المستثمرين على أفضل العوائد الناتجة عن استثماراتهم في تركيا. يمكن تلخيص أهم هذه الخدمات التي تقدّمها "ISPAT" التي تتوافق مع طرح "Brossard" في: <sup>1</sup> خدمات الاستشارة للمستثمرين؛ خدمات التنسيق بين مختلف الفاعلين العموميين والخواص في البلد كجسر يضمن الاتصال بين الحكومة وقطاع الأعمال والمستثمر (دور الوساطة)؛ تقديم تسهيلات للمستثمرين؛ المساعدة في البحث واختيار مواقع الاستثمار من خلال زيارتها مع المستثمرين ومتابعة الأعمال المتعلقة بتوفير البنى التحتية فيها بلا انقطاع مثل ايصال الكهرباء والغاز والماء وربطها بشبكة الاتصالات...؛ تنظيم زيارات الوفود الاستثمارية والتكفل الكامل برحلاتهم، إقامتهم وتنقلهم من المطار إلى الفندق ومواقع الاجتماع بهدف اراحة البال للزوار؛ خدمات اطلاق المشروع ومساعدتهم على تطوير الشراكات بالعثور على الشركاء الملائمين لإجراء مشاريع مشتركة محتملة بتركيا تفيد الجميع؛ خدمات المتابعة بعد التواجد.

\* الفرنسية، الانجليزية، الصينية، الكورية واليابانية ؛

\*\* الانجليزية، التركية، الألمانية، الفرنسية، الاسبانية، العربية، الصينية، الكورية واليابانية.

\*\*\* مثل كندا، الصين، فرنسا، ألمانيا، الهند، إيطاليا، اليابان، المملكة العربية السعودية، وسنغافورة، وكوريا الجنوبية، والإمارات العربية المتحدة، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية.

<sup>1</sup> <http://www.invest.gov.tr/ar-SA/theagency/Pages/OurServices.aspx>

كما يتمتع طاقم المتخصصين العاملين فيها بقدرة على تقديم العون للمستثمرين بمختلف أنواع اللغات، وتعتمد العديد من الوعود مثل "تركيا: المكان المناسب في الوقت المناسب" وكذلك وصفها بـ "البلد الذي تتعدّد فيه فرص الاستثمار" لتعكس استراتيجية التنوع الاقتصادي، ولكن دون شعار ملازم لاسم الوكالة يتقاسمه جميع الفاعلين.

- تقوم "AMDI" بمهام المقارنة المرجعية بين البلدان فيما يخص تدابير تشجيع الاستثمار لمعرفة الوضعية التنافسية للعرض المغربي في هذا الشأن، ونفس الشيء بالنسبة للوكالة التركية التي تعتمد على المقاربة المقارنة بشكل آني عبر موقعها لمختلف عوامل الجاذبية ومحددات التنافسية، ولم تذكر في مهام "ANDI" المقاربة المقارنة أو الإشارة في ممارساتها لتبني هذه المقاربة. وهو ما يعكس عدم مواكبة تطور العروض الاقليمية للمنافسين من جهة\*؛ ومن جهة أخرى، تقوم بعرض المزايا الاقليمية بطريقة غير جذابة ودون إبرازها مقارنة بالمنافسين من خلال احتلال المراتب الريادية أو تقليص الفجوة بينها وبين البلدان التي تعتبرها كمرجع يقتدى به عن طريق الاستعانة بمختلف مؤشرات الجاذبية كأدوات المقارنة المرجعية. دون تجاهل أهمية المقاربة المقارنة عبر الزمن بالنسبة لنفس البلد، حيث أصبحت تعتمد كثيرا كحجة مقنعة لعرض مزايا الاستقرار أو التطور المسجّل في المؤشرات الاقتصادية الكلية بالاعتماد على مصادر موثوقة مثلما قامت به المغرب وتركيا عكس الجزائر التي تعرض أرقام خاصة بسنة واحدة والتي لا تعكس الاستقرار وامكانية التنبؤ بالتطورات المستقبلية.

- القيام بالاقتراح للسلطات فيما يخص القوانين والتنظيمات والمخطط لدعم وترقية الاستثمار وكذا تطوير مناطق الأنشطة أيضا ضمن مهام "AMDI"، بفضل المقاربة المقارنة التي تعتمد عليها في الدراسات المتعلقة بتقييم وضعية مختلف عوامل الجاذبية وتنافسية عرضها الخاص بهذه العوامل جهويا وعالميا والممارسات الرائدة لتعزيز الجاذبية. ولم تدرج أو يتم الإشارة لها في مهام "ANDI" التي تكاد تنحصر مهامها في الترويج للمزايا التحفيزية المقدمة للمستثمرين خلال تدخلاتها في مختلف التظاهرات التي تشارك فيها غالبا أو تنظمها، والتسهيلات المقدمة لإنجاز المشاريع وتسيير ملفات الاستفادة من هذه المزايا في حالة قبول ذلك.

### المطلب الثاني: مقارنة العرض الخاص بتهيئة وتسويق الأوعية العقارية

كون المغرب قطعت أشواطاً متقدمة في تهيئة وتسويق وتسيير مناطق الأنشطة والمناطق الصناعية، فإنك عند نقر الرابط المتعلق بالمناطق الصناعية في موقع "AMDI" تجد عبارة "فضاءات حديثة لاستضافة مشاريعكم" ورابط خاص لعرض التفاصيل<sup>1</sup>، تمهد التواصل معك بعبارة "مرحبا بأنشطتكم الصناعية بالمغرب"، بعدها تعرض الخيارات المتعلقة بالتوجيه لإيجاد الموقع المناسب لإقامة المشروع، تتضمن هذه الخيارات: تحديد المنطقة المرغوبة وضواحيها (7)؛ تحديد طبيعة نشاطك (13)؛ تحديد الحضائر والأقطاب (26). ثم بعدها تعطى لك خيارات أخرى حول العرض التجاري تتعلق ب: الرغبة في شراء/إيجار قطعة أرض أو مبنى؛ الحد الأدنى للمساحة الخاصة بالعقار الموجه للاستثمار والحد الأقصى؛ خيارات في إطار نظام أو منطقة حرة وأيضا خيارات حول القرب من مختلف أنماط النقل. وأخيرا يتم عرض الأوعية المتوفرة حسب طلبك المرتبط بنشاطك والموقع المرغوب وكذلك سعر الشراء أو الإيجار.

\* أخذت المغرب بتبني التجربة التونسية الناجحة في تكليف مراكز الاستثمار الجهوية "CRI" لتحقيق مرونة أكثر في معالجة ملفات طلب الاستثمار والرّد عليها في أقصى مدة ممكنة (شهر من تاريخ ايداع الطلب)؛ بينما تكلف الجزائر المركز الوطني للاستثمار "CNI" لدراسة جميع المشاريع الاستثمارية ذات المساهمة الأجنبية والوطنية بمبلغ يتجاوز 500 مليون دينار بمرونة ضعيفة في الرد بسبب الضغط الكبير وإجراء جلسات محدودة سنويا بحضور رئيس الحكومة. والمستثمر الدولي لا ينتظر ما دامت الفرص متوفرة في أماكن أخرى، لذلك نجد أن بعض المشاريع يتم التخلي عنها بسبب إعطائها الموافقة بعد سنين من ايداع الطلب.

<sup>1</sup> <http://www.zonesindustrielles.ma/?search&lang=fr>



عكس ما توفره "ANDI" في موقعها والذي ينحصر في عرض اسم الحظيرة الصناعية الجديدة التي تنتمي إلى ولاية معينة والبطاقة الفنية عن هذه المنطقة، كونها غير مكلفة بتهيئة وتسويق وتسيير العقار الموجه للاستثمار ولم تُشر حتى إلى الرابط الخاص بالجهة المعنية بالعرض العقاري، المتمثلة في وكالة "ANIREF" دون تسجيل أيّ تطور يذكر في هذا المجال ينافس الجهات الأخرى ويساهم في تطوير الاستثمارات. حيث لم يتم التنبؤ مبكرا بضرورة توسيع مساحة العرض العقاري الموجه للاستثمار لمعالجة العجز في تلبية الطلب في هذا الخصوص بسبب غياب الدراسات حول احصاء العرض العقاري وتطور الطلب آنذاك، رغم اعتباره من المتطلبات الأولية لترقية الاستثمار وعدم توفره يمثل حجر عثرة في الاستثمار؛ والذي كان يركّز عليه بشكل متكرر رؤساء المؤسسات ويتلقون الصدمات بدل العلاج للمشكلة، ما يؤكد ذلك هو تصريح وزير الصناعة وترقية الاستثمارات السيد "حميد تمار" عام 2008 أن مشكلة الندرة في العقار الصناعي ستحلّ نهائيا بفضل ابرام اتفاق بين وكالة "ANIREF" والمديرية العامة لأملاك الدولة يسمح بتسيير الوكالة للأصول المتبقية والفائضة التي ستوضع في متناول المستثمرين، ويصرّح أيضا بأنه في واقع الأمر لا يوجد مشكل العقار في الجزائر، وإنما توجد مشكلة التسويق الاقليمي واقترح في هذا الخصوص على المتعاملين الاقتصاديين الخروج من العاصمة للاستثمار في المناطق الأخرى التي تتوفر على أوعية عقارية مهمة<sup>1</sup>. رغم أن ذلك لا يتوقف على الاقتراح لتغيير السلوك، وإنما التسويق الاقليمي يقتضي تكوين عرض مقنع ثم الترويج له للتأثير على قرار اختيار مواقع الاستثمار، خاصة أن العديد من المناطق خارج العاصمة التي يتحدّث عنها كانت آنذاك تفتقد للبنى التحتية مثل المتعلقة بالنقل بكل أنماطه بالأداء المطلوب، كما أن المساحات المخصصة للاستثمار في الشمال لا ترتقي إلى ما تعرضه الدول الأخرى في مدنها الكبرى لتتحدّث عن التشبع مثل الوزن الاقتصادي والديمقراطي لإسطنبول\* في تركيا وحتى كازا التي تسعى لإبراز توقعها دوليا باعتبارها العاصمة الاقتصادية للمغرب التي تستحوذ لوحدها على أكثر من نصف المصانع في البلاد وعمليات الاستثمار والتجارة والمعاملات المصرفية.

ولكن بعدها تم تأكيد تصريح رئيسة قسم التنمية المكانية بوزارة الصناعة وترقية الاستثمار السيدة "حفيدة مويسات" في مقابلة أجرتها وكالة "ANIREF" عام 2010 على وجود مشكلة العقار الموجه للاستثمار، حيث أن العرض الموجود بمساحة 22000 هكتار موزعة على 77 منطقة صناعية و449 منطقة نشاط لا يلبى احتياجات المؤسسات والمستثمرين، وهو ما يجعل أهم تحديات الحكومة هو خلق ظروف مواتية لتشكيل مناطق متكاملة للتنمية الصناعية (ZIDI)\*\*، عن طريق إعادة تأهيل المناطق الموجودة لجعلها تتماشى مع متطلبات الاقتصاد الصناعي الحديث وإنشاء مناطق جديدة<sup>2</sup>. وتم اطلاق برنامج تهيئة 39 منطقة صناعية جديدة خلال الملتقى الجهوي بوهرا ن نظمته وكالة "ANIREF" في 2012 حول المناطق الصناعية والتنمية المحلية، بعدما تم تمريره على "CNI" في ديسمبر 2011،<sup>3</sup> وتم ادراج فيما بعد 10 مناطق اضافية ليصبح العدد المبرمج نهائيا هو 49 منطقة صناعية جديدة عبر التراب الوطني في مساحة تقارب 12000 هكتار مدججة بمختلف

<sup>1</sup> ANIREF Voice, Décembre 2008, Bulletin d'information trimestriel n°00, P.4

\* تقدّر مساحة اسطنبول بـ 5461 كم<sup>2</sup> فقط، ولكن يقترّب عدد سكانها من 15 مليون نسمة، تمثل القلب النابض للاقتصاد التركي باعتبار اقتصاد المدينة حسب رئيس مجلس ادارة غرفة التجارة السيد "ابراهيم تشاغلار" أكبر من اقتصاديات 130 دولة. بلغ نصيب اسطنبول من "PIB" لتركيا 175 مليار \$ بنسبة ثلث من "PIB" للبلاد، كما بلغت نصيب اسطنبول من عائدات الصادرات التركية 53.4 % بمبلغ 76.2 مليار \$ من 142.5 مليار \$.

المصدر: اقتصاد إسطنبول.. القلب النابض للاقتصاد التركي، نشر بتاريخ 09 مايو 2017 في الموقع: <http://www.turkpress.co/node/34164>

\*\* ZIDI : Zones Intégrées de Développement Industriel.

<sup>2</sup> ANIREF Voice, avril-Juin 2010, Bulletin d'information trimestriel n°05, P.4

<sup>3</sup> ANIREF Voice, Mars 2012, Bulletin d'information trimestriel n°13.



الخدمات الضرورية (ليرتقب أن يكون اجمالي عدد المناطق الصناعية في البلد الذي يتمتع بأكبر مساحة في القارة هو فقط 126 بمساحة 22000 هكتار بعد اكتمال انجازها). ولكن لم يجرز تجسيد هذا المشروع التقدم المنتظر في توسيع الحضائر وتهيئتها وكذلك تسويقها للمستثمرين في العديد من المناطق لدرجة أن البعض منها لا تزال قيد الدراسة والبعض الآخر قيد الانجاز رغم اطلاقه منذ 2012، وقامت السلطات كردّ فعل بتحويل الملف إلى الولاية عام 2018. وهو ما يعني عدم المتابعة الجادة للمشكل الحوري المتعلق بتوسيع العرض العقاري لترقية الاستثمارات، وعدم الاهتمام بمعالجة مشكلة ضعف الكفاءة في أداء الأجهزة ذات الصلة بالملف والاستفادة من الخبرات الوطنية والأجنبية في المجال لربح الوقت بدل تمديد الآجال في كل مرة يتحدثون عن برنامج طموح والجهات التي تتكفل به.

وبالمقابل، نجد أن منطلق الدول الجادة في دعم وتطوير الاستثمارات مثل حالة تركيا هو السعي لتوفير الاحتياجات المتعلقة بالعقار الموجه للاستثمار الذي يمثل الأولوية لتشجيع خلق المؤسسات وعمليات التوسع في المجال الصناعي وكذلك السياحي للمستثمرين المحليين والأجانب، بدل تلقي السلطات العمومية ملفات طلب الاستثمار ورفضها بحجة عدم توفر العقار في بعض المناطق وتوجيههم إلى مناطق غير مرغوبة من طرف المستثمر تجعل حلم بعض حاملي المشاريع يتبخر. نحاول عرض الامكانيات الكبيرة المتعلقة بالعرض العقاري الموجه للاستثمار في تركيا والقدرة على استيعاب الطلب في اطار استراتيجية التنوع الاقتصادي، رغم أن مساحتها تتجاوز قليلا ثلث مساحة الجزائر، بتقسيمه إلى ثلاث مناطق مختلفة وهي<sup>1</sup>:

- **مناطق التطوير التكنولوجي-الأقطاب التكنولوجي (TDZ):** عددها 69 منطقة منها 13 فقط قيد الانجاز، تم تصميمها لدعم أنشطة البحث والتطوير وجذب الاستثمارات في التقنيات العالية، تستفيد هذه المناطق من مزايا خاصة في اطار القانون المشجّع للبحث والتطوير والابتكار، عرضت بالتفصيل في نفس المصدر.
  - **المناطق الصناعية المنظمة (OIZ):** عددها 322 منطقة صناعية منظمة في 80 إقليمًا، ويجري العمل حاليًا في 225 منطقة والباقي (67) قيد الإنجاز في جميع أنحاء تركيا، تم تصميمها بحيث تتيح للشركات العمل في بيئة ملائمة للاستثمار من خلال توفير البنى التحتية\* والمرافق الاجتماعية اللازمة، تعرض أيضا المزايا التي يستفيد منها المستثمرين في هذه المناطق.
  - **المناطق الحرة (FZ):** عددها 19 منطقة، 18 منها مستغلة وواحدة لا تزال قيد الإنجاز، تقع بالقرب من أسواق الاتحاد الأوروبي والشرق الأوسط باختيار مواقع استراتيجية تضمن الوصول السهل للمسالك التجارية عبر الموانئ المطللة على البحر المتوسط وبحر إيجه والبحر الأسود، وتستفيد أيضا هذه المناطق الحرة من امتيازات عرضت في نفس الموقع.
- المطلب الثالث: مقارنة التكاليف وسهولة الدخول والولوج إلى الأسواق الدولية وملائمة الوجهة للعيش**
- باعتبار تكاليف الوصول إلى الأسواق وتعزيز العلاقات التجارية مع مختلف الدول ومناطق السوق بإبرام اتفاقيات التبادل الحر من العوامل الحاسمة في اختيار المؤسسات مواقع توطن أنشطتها الانتاجية، وكذلك بالنسبة لنوعية الحياة التي تعرضها الأقاليم كعامل مهم للمفاضلة بين المواقع التي تعرض فرص الاستثمار أو العمل، حاولنا المقارنة بين عروض الوكالات محل الدراسة المتعلقة بتنافسية هذه العوامل.

<sup>1</sup> Le guide de l'investisseur , Zones d'investissement, disponible sur le site :

<http://www.invest.gov.tr/fr-FR/investmentguide/investorsguide/Pages/SpecialInvestmentZones.aspx>

\* تتمثل البنى التحتية المتوفرة في هذه المناطق الصناعية في الطرق، المياه، الغاز الطبيعي، الكهرباء، الاتصالات، معالجة النفايات وخدمات أخرى.

## الفرع الأول: تنافسية التكاليف وسهولة الدخول والولوج إلى الأسواق الدولية

يسوّق المغرب على أنه بلد يتموقع كمنصة تنافسية للتصدير على بعد 14 كم من أوروبا وعبر ميناء طنجة أساسا الذي يسعى أن يكون ضمن الموانئ العشر الأوائل الأكثر ديناميكية عالميا وكذلك المناطق الحرة الأخرى الخمسة، ويعرض أجور منخفضة مقارنة بتونس وتركيا وجنوب افريقيا ولم تُذكر الجزائر في المقارنة على أساس أنه يتم تفاديها لأنها الأقل تكلفة، وفي هذا الخصوص يصرّح الأستاذ الدكتور عبد الرحمان الصديقي\* في مقابلة أجريت معه في 21/12/2017 أن المغرب لا ينافس الجزائر اطلاقا فيما يخص تكاليف الأجر والموارد الطبيعية وإنما نحاول بناء مزايا تنافسية في العوامل النوعية؛ حيث تقدّر تكاليف التصدير الكلية بـ 595 \$ للحاوية (ذات 20 قدم) وتصنّف في المرتبة 12 الأكثر تنافسية عالميا بفضل الاستفادة من وفورات الحجم في خدمات الامداد، اضافة إلى العبء الضريبي المنخفض حسب تقرير "Doing Business, 2016" الذي ورد في موقع "IMD"، في حين لا تزال تعاني الجزائر من عدم الكفاءة فيما يتعلق بالإمداد البحري أو الجوي أو عبر السكك الحديدية نحو افريقيا بدل النقل البري المكلف. كما استثمرت المغرب في البنى التحتية واللوجستيك وتطوير العلاقات التجارية مع الشركاء المحتملين في غرب افريقيا وأوروبا وباقي مناطق السوق لتسهيل الوصول إلى أكثر من مليار مستهلك بإبرام العديد من اتفاقيات التبادل الحر؛ وهو ما تسوّق له عبر موقع وكالتها كأهم أسباب الاستثمار في المغرب، للتأكيد أنها بوابة افريقيا وكذلك استغلال توقعها على أساس أنها البلد الافريقي الوحيد المطلّ على البحر المتوسط (الأقرب إلى أوروبا) والمحيط الأطلسي (الأقرب للإمداد البحري نحو غرب افريقيا وكذلك أمريكا الشمالية)، حيث تعتبر الأولى افريقيا حسب تقرير الويف 2016/2017 فيما يخص جودة البنى التحتية وأول منصة جوية افريقيا تخدهما العديد من الشركات العالمية بفضل انتهاجها سياسة السماء المفتوحة والربط المباشر بالعواصم الاقتصادية عالميا.

نفس الشيء بالنسبة لتركيا، التي تسوّق موقعها المركزي على أنه استراتيجي وضمن الأسباب العشرة للاستثمار في تركيا، حيث تعتبر جسرا طبيعيا يربط بين المحاور الشرقية-الغربية والشمالية-الجنوبية،\* وبالتالي اعتبار البلد نقطة عبور للأسواق الكبرى بفعالية ومردودية؛ سهولة الوصول إلى 1.6 مليار مستهلك في أوروبا وآسيا والشرق الأوسط وشمال افريقيا؛ بوابة للمرور إلى أسواق يمثل فيها إجمالي الناتج المحلي 24 تريليون \$. ولكن ، تم تامين هذا الموقع المركزي لتعزيز جاذبيتها الاقتصادية من خلال توفير البنى التحتية التكنولوجية الحديثة وجدّ متطورة في مجال النقل والاتصالات والطاقة؛ وسائل النقل البحري متطورة وبتكلفة منخفضة؛ مزايا النقل عن طريق السكك الحديدية نحو أوروبا الوسطى والشرقية، وجود طرق معبدة بشكل جيد تعرض حلول التسليم المباشر. كما تسوّق هذا الموقع الاستراتيجي لجعله محطة وممرًا مهمًا لنقل الطاقة في أوروبا يربط بين الشرق والغرب وتعتبره من أهم الأسباب العشرة للاستثمار في تركيا، كونها تقع بالقرب من أكثر من 70% من احتياجات الطاقة بشكلها الخام المؤكدة في العالم، بينما يقع أكبر مستهلك للطاقة وهو أوروبا ملاصقًا لتركيا من جهة الغرب، وهو ما يجعل من تركيا حلقة مهمة في سلسلة نقل الطاقة وميناء مهمًا لتخزين الطاقة في المنطقة. في هذا الشأن، تحاول المغرب أيضا -حسب المقابلة التي أجريت مع الأستاذ الدكتور عبد الرحمان الصديقي- استغلال موقعها بالقرب من

\* أستاذ ونائب عميد كلية الاقتصاد بجامعة عبد المالك السعدي بطانجة-المغرب.

\* قال القائد الفرنسي نابليون مادحا المدينة التاريخية اسطنبول: "لو كان العالم بلدا واحدا، لكانت عاصمته اسطنبول بلا منازع"، كونها المدينة الوحيدة في العالم التي تنتمي إلى قارتين، حيث يقسمها مضيق البوسفور إلى ضفتين، احدهما تنتمي إلى القارة الآسيوية والأخرى تنتمي إلى القارة الأوروبية. اضافة إلى موقعها

أوربا للاستثمار في الموانئ الجافة لتخزين الطاقة التي تستهدف السوق الأوروبي، رغم أن الجزائر تتمتع بتوفّر موارد الطاقة والموقع الاستراتيجي اللذين يسمحان لها بالاستثمار في اللوجستيك المتعلق بتخزين وتوريد الطاقة في المنطقة.

والمؤسف أن موقع الجزائر أيضا محوري بالنسبة لأروبا شمالا وافريقيا بالنسبة لباقي الاتجاهات وتوسطها باقي مناطق العالم كما ذكرنا سابقا، ولكن لم يوظف اطلاقا في العارضة الخاصة بدوافع الاستثمار في الجزائر عكس المملكة المغربية وتركيا اللتان وظفتا هذا العامل الاستراتيجي ضمن الدوافع الرئيسية لاختيار التوطن فيهما، والمدعم بالاستثمار في البنى التحتية وتعزيز الانفتاح التجاري، ونأمل سيادة الوعي في ترشيد الاستثمار لتطوير البنى التحتية والوسائل الخاصة بالنقل واللوجستيك لتعزيز تنافسيتنا مستقبلا كوجهة عالمية للإنتاج بغرض التصدير.

### الفرع الثاني: تسويق الاقليم كوجهة ملائمة للعيش بتوفير نوعية حياة جيدة

يعرض الرابط الخاص بالعيش في المغرب عبارة عن حلاوة العيش فيه والمعلومة التي تعزّز جاذبيتها أكثر عن تصنيف البلد "الوجهة الآمنة" من قبل وزارة الخارجية الأمريكية عام 2016، حيث أن ذلك يلعب الدور الحاسم في طمأنة الأمريكيين وباقي المهتمين بالوجهة لأغراض مختلفة من الناحية الأمنية؛ كما يمهد بأن المغترب الذي يعيش في المغرب لبضعة أشهر أو سنوات يستفيد من تجربة ثرية كإنسان ومهني، حيث تجلب الطبيعة الهدوء إلى القلوب، وممارسة الأعمال تجلب الهدوء إلى العقول.<sup>1</sup> ثم يتعرض لإجراءات الدخول والعمل في البلد، عكس العرض الجزائري الذي يتناول الرابط الخاص بالعيش في الجزائر بشكل مباشر بروتوكول اجراءات الدخول دون أي مقدّمات عن الحياة في الجزائر بأسلوب تسويقي يثمن الوجهة للزيارة أو الإقامة.

تتمثل الجوانب الأخرى المهمة في تقييم ملائمة المكان للعيش في العروض المقدّمة في مجال التعليم والاقامة وخدمات الترفيه، فالتعليم الأجنبي في المغرب موجود من خلال اتفاقيات التعاون الثقافي الموقّعة مع دول مثل فرنسا وإسبانيا والولايات المتحدة الأمريكية وتركيا والمملكة العربية السعودية، حيث تعتمد شبكة من المدارس التي تتواجد في المدن الرئيسية للبلد. كما تعرض أيضا خيارات حول تفضيل الإقامة في الشقة الحديثة وسط المدينة، الفيلا المطلّة على البحر أو المنزل التقليدي في المدينة مع القيام ببعض الإجراءات الإدارية التي تعتبر ضرورية لهدوء إقامة المعني. ويتمتع الأجنبي القادم للاستقرار في المغرب، بحق الحصول على خصم كامل من رسوم الاستيراد والضرائب الخاصة به والأغراض المنقولة المستخدمة عند انتقاله. وتسوّق المملكة نفسها أنها غنية بتراثها الديني والثقافي عبر الحضارات التي مرت بها، وهي أرض تسود فيها مبادئ التسامح واحترام المجتمعات الروحية والثقافية الأخرى، وتعرض خدمات سياحية وترفيهية متنوعة من المخيم إلى فندق 5 نجوم ومن المنزل الريفي إلى الرياض، لمختلف الأذواق والفئات الاجتماعية باختلاف ميزانيتها، مختلف أنواع الرياضات مثل تصميم ملاعب الجولف في المغرب في أجواء طبيعية جميلة لإرضاء أكثر اللاعبين تطلّبًا (روائع تم نحتها من قبل أساتذة عالميين)، تنظيم المهرجانات الثقافية والموسيقى ذات الشهرة العالمية في مدن مختلفة. كما تروّج "AMDI" في نفس الرابط للمزيج المكتسب من الموروثات العربية والإفريقية والأوروبية في مجال الطهي، حيث صنّفت المملكة أفضل ثاني وجهة عالميا فيما يخص فن الطبخ من طرف "Food Lovers" عام 2016، رغم أن هذا الموروث لا يختلف كثيرا عن فن الطبخ الجزائري المتنوّع وامكانية ارتقاءه لو بذلت الجهود أكثر للتكوين والترويج في هذا المجال المهم الذي يعتبر جزءًا مرتبطًا بالحياة اليومية لأي شخص مقيم أو غير مقيم.

<sup>1</sup> Vivre au Maroc. <http://www.invest.gov.ma/?lang=fr&Id=11>

أما بالنسبة للرباط الخاص بالحياة في تركيا، يُمَهَّد عرضه بالتدفق المتزايد للناس في السنوات الأخيرة من مختلف أنحاء العالم نحو البلد\* لبدء حياة جديدة، أو العمل، أو حتى للشعور براحة البال عند تقاعدهم. فعلاوة على اعتبار موقعها الجغرافي فريداً إلى جانب تاريخها الغني والمتنوع كونها مهذاً للعديد من الحضارات المختلفة، فإن تركيا تعتبر المكان المفضل للمعيشة بالنسبة للوافدين وعائلاتهم، ثم يبدأ في عرض نوعية الحياة في هذا البلد بتقديم خيارات عديدة للإقامة بدءاً من الشقق في المراكز الحضرية إلى الفيلات في الضواحي. تتميز المناطق الحضرية الكبرى ببيئة أكثر عصرية وتكاملاً لحياة الترف في المدينة وتوفير مجمعات الإقامة الفاخرة كل وسائل الراحة اليومية مثل الأمن الخاص، رياض الأطفال، المجمعات الرياضية، المرافق الاجتماعية، مواقف السيارات ومراكز التسوق لسكانها. كما تتوفر على نظام النقل بأداء جيد باستغلال البنى التحتية والوسائل المتطورة بمختلف الأنماط، وتتواجد المدارس الدولية في جميع أنحاء البلاد، لكن لا يلتحق بها سوى الطلاب من حاملي جوازات السفر الأجنبية، في حين تتوفر المدارس التي تقدّم التعليم باللغات الأوروبية ومدارس أخرى يتم فيها فقط تدريس اللغات مثل الروسية واليابانية والصينية. وأخيراً، نشير إلى تعدد وسائل الترفيه الرياضية والثقافية وأن معظم المستشفيات في تركيا سواء الحكومية أو الخاصة تلي المعايير الدولية في جودة المعدات والخبرات، بل وقد تتفوق عليها وتسوّق للسياحة العلاجية في الصفحة الأولى للوكالة حتى بالنسبة للأوروبيين.

وبالمقابل، نجد أن الجزائر ضعيفة الجاذبية الديمغرافية للإقامة بالنسبة لجميع الفئات العمرية بسبب تدني جودة الخدمات المعروضة في شتى المجالات، نبدأها بمحدودية الخيارات المتعلقة باختيار الشقة أو الفيلا للإقامة بالمواصفات المرغوبة واعتبار ذلك شاقاً بالنسبة للكثيرين من المغتربين وحتى بالنسبة للجالية الجزائرية لقضاء العطلة، غياب المدارس الدولية التي تعرض خدمات التعليم للعائلات الأجنبية في البلد، عدم كفاءة البنى التحتية ونظام النقل في العديد من ربوع الوطن ومحدودية الخيار بالنسبة لمختلف الأنماط، نشير على الخصوص لغياب النقل بالسرعة الكبيرة عبر السكك الحديدية وغياب النقل البحري بالنسبة للمناطق الساحلية، غياب المرافق الصحية والترفيهية وقلة أماكن التسوّق بالمعايير الدولية وغيرها. لذلك يصرّح رجل الأعمال السيد يسعد ربراب أنه من الصعب جدا اقناع اطار كفؤ أجنبي للمجيء بغرض العمل في الجزائر، كونها لا تعرض نوعية حياة تغريهم مقارنة بالأمكان الأخرى التي تعرض فرص عمل بالموازاة مع عرض نوعية حياة جيدة، كما عانت الشركة التركية المكلفة بتنفيذ مشروع الترامواي بسطيف في البداية من تخلي العديد من التركيين لعملهم برفضهم العودة بمجرد حصولهم على الاجازة لبضعة أيام بمناسبة العيد الديني، وكانت حاجتهم متمثلة في رداءة نوعية الحياة من خدمات الاطعام والاقامة وغيرها.

إن ظروف الحياة الصعبة ترهق المقيمين الأصليين يوميا وتجعلهم متذمرين ويبحثون عن فرصة للهجرة، بل حتى يغامرون من أجل بداية حياة جديدة في ظروف أفضل نتيجة غياب المقاربة التسويقية للمسؤولين عن ادارة الأقاليم لتحسين نوعية الحياة وتعزيز جاذبية أقاليمهم بدل جعلها طاردة حتى للمتواجدين، لو كانوا هؤلاء في مركز اهتماماتهم لإرضائهم وجعلهم يحلمون بتحسيد مشروع حياتهم في وطنهم.

\* يأتي العديد من سكان تركيا الجدد من دول مثل: المملكة المتحدة، ألمانيا، إيرلندا، الدانمرك، هولندا، النرويج، النمسا، بلجيكا، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، فضلاً عن العديد من دول الخليج. كان ذلك بفضل التعديلات في قانون الملكية في تركيا بمنح الحرية للأجانب في شراء أي عقار أو مسكن في تركيا.

## المطلب الرابع: مقارنة تبني المنهج التسويقي الاستراتيجي بين الجزائر والمغرب وتركيا

يتم في هذا المطلب التركيز على مدى تبني مختلف مراحل المنهج التسويقي الاستراتيجي لتسويق الاقليم كوجهة للاستثمار، من تحديد الرؤية الاستراتيجية وتشخيص وضعية الجاذبية وتنافسية بيئة الأعمال إلى غاية تبني مفاهيم الاستهداف والتموقع لبناء وادارة صورة الاقليم.

## الفرع الأول: مدى وجود رؤية استراتيجية واضحة بالنسبة للبلدان محل المقارنة

لقد وضعت السلطات العامة المغربية سلسلة من الخطط أو الاستراتيجيات القطاعية الطموحة القادرة على ضمان خلق الثروة وتحقيق نمو اقتصادي قوي ومستدام، واعتبرتها ضمن الأسباب التي تحفز الاستثمار في المغرب. تتميز هذه الديناميكية الإنمائية باتباع منهج مبتكر في التعاقد والشراكة بين القطاعين العام والخاص من خلال اشراك القطاع الخاص والتنسيق معه في وضع الاستراتيجيات والسياسات القطاعية وتمويل المشاريع، مما يجعل من الممكن إعادة تركيز دور الدولة على صلاحياته التنظيمية، حيث اعتبرت هذه الخطط الاستراتيجية كجزء من منطوق مزدوج لتحديث القطاعات التقليدية مثل الزراعة وصيد الأسماك والتعدين، وتطوير قطاعات مبتكرة مثل الطاقة المتجددة، الخدمات اللوجستية، صناعة السيارات والخدمات ذات القيمة المضافة العالية؛ حيث يوفر المغرب مزايا تنافسية حقيقية.

اعتبر مخطط تسريع التنمية الصناعية (2014-2020) -تدعيما للميثاق الوطني للنهوض بالقطاع الصناعي (2009)- محرك التنمية الاقتصادية في البلاد، حيث من المتوقع أن يولّد نصف مليون وظيفة عمل في القطاع بمساهمة الاستثمارات الأجنبية بالنصف مع زيادة حصة الصناعة في الناتج المحلي الإجمالي بـ 9 نقاط ليصل إلى 23٪. وهو ما سيتطلب دعم الاستثمار الأجنبي المباشر وتكريس صندوق الاستثمار الصناعي العام 2 مليار يورو لتنويع وتوسيع النسيج الصناعي، فضلا عن توطيد العلاقات بين الشركات الكبيرة والشركات الصغيرة والمتوسطة المحلية بتبني مقاربة جديدة في اطار أفضل مرافقة للديناميكية الصناعية التي تقوم على إنشاء منظومات اقتصادية بأداء أفضل في مختلف القطاعات، إلى جانب الاجراءات الأخرى المتمحورة حول الأدوات الداعمة واغتنام الفرص الاستثمارية والتجارية دوليا.<sup>1</sup> يهدف انشاء وتطوير هذه المنظومات الاقتصادية إلى الاندماج في سلاسل القيمة<sup>2</sup>؛ فعلى سبيل المثال، تتعلق المنظومات الصناعية الثمانية التي تم تطويرها في قطاع السيارات بالتخصصات التالية: "الأسلاك الكهربائية للسيارات"، "داخل السيارات والمقاعد"، "بطاريات السيارات"، "مركبات نقل الوزن الثقيل وهياكل السيارات الصناعية"، "Métal/emboutissage"، "المحركات"، علاوة على منظومتي "رونو" و"PSA".<sup>3</sup> وقد تمّ تدعيم تموقع المغرب كمنصة لإنتاج وتصدير التجهيزات والسيارات من خلال استقطاب مجتمعات أجنبية ذات شهرة عالمية،\* باعتباره قطاع استراتيجي في السياسة الصناعية الوطنية منذ 2000؛ والذي يحقق نموا سنويا من رقمين من حيث خلق فرص العمل والصادرات.<sup>4</sup>

كما تم تبني استراتيجية المغرب الرقمي 2020 بهدف تطوير المجال الرقمي للتموقع كمركز أو محور جهوي وجعل الرقمنة أداة للتحويل الاقتصادي والاجتماعي عن طريق تقليص الفجوة الرقمية بنسبة 50٪؛ إضفاء الطابع الرقمي على ما لا

<sup>1</sup> 10 MESURES POUR ACCÉLÉRER LA TRANSFORMATION INDUSTRIELLE, disponible sur le site :

<http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/plan-d%E2%80%99acceleration-industrielle>

<sup>2</sup> Pourquoi le Maroc, Les 7 raisons clés, Des stratégies sectorielles ambitieuses, <http://www.invest.gov.ma/?lang=fr&Id=3>

<sup>3</sup> <http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/automobile>

<sup>4</sup> RENAULT, SNOP, GMD, BAMESA, DELPHI, YAZAKI, SEWS, SAINT-GOBAIN et plus récemment PSA Peugeot Citroën.

<sup>4</sup> Ibid,

يقبل عن 50% من الإجراءات الإدارية؛ تجهيز وتوصيل 20% من الشركات الصغيرة والمتوسطة بالشبكة؛ تكوين 30000 متخصصاً في تكنولوجيا المعلومات. وتعتبر رؤية السياحة 2020 واضحة أيضاً؛ وهي محددة ضمن الاستراتيجية الإقليمية للعودة السياحية والتنمية المستدامة، لقد صُممت لإبراز خصوصيات كل منطقة من مناطق المغرب، وكانت الأهداف التي وضعت هي الوصول إلى 20 مليون سائح في عام 2020 (وقد تجاوزت 11 مليون سائح نهاية 2017) وزيادة بـ200000 سريراً جديداً والانتقال من 6 ملايين دولار في عام 2010 كمداخيل السياحة في "PIB" إلى 17 مليار دولار في عام 2020. أما بالنسبة لمخطط المغرب الأخضر 2020 كمبادرة سياسية تم إطلاقها منذ 2008 بهدف تطوير الزراعة المكثفة، وتحديث الزراعة، وتحسين دخل الفلاحين الصغار للوصول إلى 10 مليار دولار إضافية من "PIB" من الزراعة. بالإضافة إلى الخطط الأخرى الخاصة بالتطوير في القطاع المنجمي والغاز الطبيعي المسال والطاقت المتجددة (2030).

أما بالنسبة لتركيا، فرؤيتها 2023 وأهدافها الاستراتيجية المحددة تم التعرض لهما في الفصل الرابع، وبالمقابل، نعاني في الجزائر غياب رؤية واضحة لمستقبل البلاد على المدى البعيد، حيث تعتمد خطط حكومية على المدى القصير والمتوسط بدل المدى البعيد، مع مشكلة عدم الاستمرارية عند تعاقب المسؤولين على مختلف الحقب الوزارية أو الحكومة بإلغاء الإجراءات أو تغيير المواقف السابقة. كما أن بعض القطاعات التي حددت كأولوية للاستثمار لم تضع بعد استراتيجية خاصة بتطويرها وتكتفي بعرض الأرقام عن الوضع وفرص الاستثمار ومعاهد أو مدارس التكوين، وبالتالي نجد عدم تحديد الأهداف والوسائل والآليات التي تُطمئن المتعاملين حول المستقبل للخوض في الاستثمار. وحتى بالنسبة للقطاعات الأخرى التي وضعت لها استراتيجية لتطويرها، نعاني الغموض في الرؤية والآليات لتحقيق ذلك وغياب المشاركة لمختلف الفاعلين في اعدادها، بمراعاة ملاحظاتهم واقتراحاتهم لإثرائها والتمتع بالسرعية وبالتالي التجنيد الجماعي لتنفيذها، وأيضاً غياب المتابعة لعملية التنفيذ من أجل الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة، ومعالجة الانحرافات في حالة تسجيلها في الوقت المناسب.

**الفرع الثاني: تشخيص وضعية الجاذبية وتنافسية بيئة الأعمال:** من المهم أن تقوم الأقاليم بتحليل وتقييم جاذبيتها الاقتصادية الحالية وكذلك السياسات التي انتهجتها في هذا الخصوص لاتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة أو تعزيز الوضعية مستقبلاً، كما لا ينبغي تجاهل أهمية القيام بهذه الدراسات بمراعاة التطورات التي تطرأ على المحيط الدولي، سواء تعلق الأمر بتطور متطلبات المستثمرين في مختلف القطاعات\* أو التطورات في عروض الدول خاصة منها الوجهات المنافسة لاستقطاب المشاريع الاستثمارية. لأن المعرفة الجيدة لنقاط القوة ونقاط الضعف الخاصة بالإقليم (البلد أو جزء منه) من جهة؛ ومن جهة أخرى، التهديدات والفرص التي يعرضها المحيط يؤدي إلى اتخاذ الإجراءات الضرورية التي تسمح بمواكبة التطورات الدولية فيما يخص قواعد العمل، وكذلك معرفة الوتيرة المطلوبة للإصلاحات التي ينبغي القيام بها لتقليص الفجوة بينها وبين باقي العالم بدل تعميقها في حالة غياب أو تباطؤ الإصلاحات وعدم جدّيتها. تعرض في هذا الخصوص الدراسة المقارنة لتنافسية كل من تركيا والمغرب كما يلي:

**1- الدراسة المقارنة لتنافسية تركيا:** تقوم الوكالة التركية لدعم وترقية الاستثمار بتحليل وعرض بشكل آني عبر شبكتها "Invest in Turkey" المعلومات المتعلقة بتنافسية البلد مقارنة بالدول الأخرى، معتمدة على مصادر مختلفة مثل تقارير

\* التطورات الخاصة العوامل المؤثرة في قرارات التوطن بالنسبة للمستثمرين والتي تساعد على تحديد مؤشرات التقييم التي ستعتمد في تشخيص وضعية الجاذبية.

"IMD" وتقارير سهولة ممارسة الأعمال وغيرها. تشمل عينة الدول المختارة للمقارنة 16 بلدا مع اضافة منطقتين في حالة المقارنة بالمتوسط الجهوي بالنسبة لرصيد بعض المؤشرات المعتمدة\*\*، وتعتمد عشرة عوامل متفرعة إلى 18 مؤشرا للبحث ومقارنة تنافسية تركيا مع استعمال تمثيلات بيانية توضيحية بمجرد نقرة على المؤشرات والبلدان التي يتم اختيارها من طرف متصفح الموقع. وتظهر الرسوم البيانية فوراً مرفوقة بالأرصدة المسجلة حسب نتائج تقارير الهيئات الدولية مثل معهد ادارة التنافسية كمصدر أساسي "WCY" والبلدان المتاحة للمقارنة مرتبط بتوفر البيانات.<sup>1</sup>

2- الدراسة المقارنة لتنافسية المغرب: إن اختيار المغرب عينة البلدان المقارنة بالنسبة لعوامل الجاذبية يكون بتصنيفها في ثلاث مجموعات:<sup>2</sup>

- المجموعة الأفضل عالميا ("Groupe Worldclass : GW"): تعتبر متقدمة وتؤخذ كمرجعية طويلة الأمد جدا للمغرب مثل ايرلندا واسبانيا القريبة جغرافيا ودول أخرى مثل سنغافورا وكوريا الجنوبية من آسيا (<20 سنة)؛

- مجموعة المطمح ("Groupe d'Aspiration : GA"): تشمل البلدان الرائدة من فئة الدول الناشئة كمرجعية على المدى المتوسط-الطويل، وهي تشمل التشيك وبولونيا من أوروبا الشرقية، البرتغال من أوروبا الجنوبية، ماليزيا والصين والهند من آسيا (تقريبا ما بين 10-20 سنة)؛

- مجموعة المنافسين ("Groupe des Compétiteurs : GC"): تشمل البلدان المنافسة حاليا للمغرب، حيث أن طبيعة عرض الصادرات ونوعها في هذه الدول متقارب معه وهي: رومانيا وتركيا من أوروبا الشرقية خارج الاتحاد الأوربي، تونس والجزائر ومصر من شمال افريقيا، الأردن من الشرق الأوسط، السنغال من غرب افريقيا إندونيسيا من آسيا. أي أنها اعتمدت في المقارنة الأولية للأرصدة على عينة من 13 دولة مصنفة في ثلاث مجموعات كما سبق الذكر (دولتان من "GW" وهما اسبانيا وكوريا الجنوبية، ثلاث دول من "GA" وهي التشيك والبرتغال وماليزيا وأخيرا سبع دول من "GC" وهي نفس القائمة المذكورة أعلاه باستثناء إندونيسيا البعيدة جغرافيا).

وتترجم رتبة بلد معين أداءه ويعتبر نقطة قوة حسب ما ورد في تقرير 2016 حول مناخ الاستثمار في الدول العربية، إذا ما كان موقعه في الثلث الأعلى من الترتيب بالنسبة للمتغير الذي يتضمنه المؤشر الفرعي للجاذبية، ويعتبر نقطة ضعف إذا ما كان ترتيبه في الثلث الأخير. اعتمدت الدراسة حسب نفس المرجع أيضا على 12 عاملا من عوامل التنافسية التي تتفرع إلى 100 مؤشر، وتم تقسيم مجال التقييم لرصيد المغرب مقارنة بالمنافسين إلى ثلاث وضعيات: وضعية تمثل ضعف تنافسية المغرب مقارنة بـ"GC"؛ وضعية تمثل مزايا تنافسية للمغرب مقارنة بـ"GC"؛ وتمثل الأخرى الوضعية المتوسطة لـ"GC". وقد سجلت نقاط ضعف مقارنة بالمنافسين في قوانين تنظيم العمل وكذلك الوصول إلى موارد الطاقة؛ بينما سجلت مزايا في الموارد الطبيعية (المنتجات الزراعية)، الموارد المعدنية (الفوسفات)، القرب من الاتحاد الأوربي عبر البحر المتوسط وأيضا الولايات المتحدة وغرب افريقيا عبر الأطلسي، سهولة الوصول إلى الأسواق الافريقية الأخرى والعربية، نوعية الحياة ومناخ الاستثمار.

\*\* Portugal; Spain; Russian Federation; United States; Italy; Romania; Slovak Republic; Ukraine; Hungary; Bulgaria; Greece; United Kingdom; Poland ; Croatia; Germany; Czech Republic ; Europe & Central Asia; OECD High Income.

<sup>1</sup> Benchmak Turkey, <http://www.invest.gov.tr/en-US/Benchmarking/Pages/BenchmarkTurkey.aspx>

<sup>2</sup> ANIMA(Réseau Euro-méditerranéen d'Agences de Promotion des Investissements, Juin 2003, Marketing Territorial & Promotion de l'Investissement, Séminaire Offres territoriales, Bénédict de Saint-Laurent, AFII.

**Tiré de la source :** Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la Mise à Niveau de l'Économie, Maroc



سجلت دراسات أخرى مقارنة مماثلة على المستوى الجهوي من طرف وكالات التنمية الجهوية وأيضا القطاعية مثل التي أجريت من طرف مسؤول التسويق والاستراتيجية "مهدي الخطيب" بالوكالة "AMDI"، حول تطوير المقاربة التسويقية القطاعية باختيار دراسة حالة قطاع السيارات في المغرب بالتركيز على أربع محاور رئيسية وهي دراسة المحيط، تحديد المستهدفين بدقة، نقاط القوة التي تعزز التنافسية في المنطقة وتسويق العرض الموجه لمستهدفين هذا القطاع لاستقطابهم.<sup>1</sup> وبالمقابل، لم تصادفنا أية دراسة من هذا النوع حول الجزائر أو منطقة داخلها على المستوى الكلي أو القطاعي تخص الأجهزة ذات الصلة بترقية الاستثمار.

### الفرع الثالث: ترسيخ ثقافة ابرام الصفقات والاهتمام بالاستهداف من أجل تحقيق أفضل فعالية

يتحقق ذلك بتكوين الوكالة المغربية فريق خاص باستقطاب "IDE" بطريقة استباقية وهجومية "Proactive" تتعلق بـ20 مشروعا كبيرا محتملا، بتحديد معايير الانتقاء للمستثمرين المحتملين مثل منطوق المنظومات الصناعية (أثر التدريب)؛ القدرة على احداث فرص العمل؛ مستوى القيمة المضافة؛ القدرة على التصدير أو احلال الواردات. لذلك أنشئت مكاتب تمثيل في الخارج للمغرب من أجل استهداف عدد من البلدان في مهمة البحث عن المستثمرين المحتملين وتقديم عروض مكيفة (أمريكا الشمالية، أوروبا الغربية، تركيا، الخليج، دول جنوب شرق آسيا والصين مؤخرا). ما يبرر ادراج الصين مؤخرا هو تزايد حصة هذا الأخير في الاستثمارات الافريقية خاصة في القطاع الصناعي وتمثل فرصة لاستهدافهم والفوز بحصص المشاريع المحتملة من الأصل الصيني. كما تدعو المتعاملين المحليين إلى تكثيف التوجه الافريقي لمواكبة التوسع الافريقي والافريقية كشعار الانتماء من أجل الاستفادة من المساعدة للحصول على المشاريع الاستثمارية الكبرى المستقبلية والمشاركة في التنمية المشتركة لإفريقيا. تقوم أيضا بالاستهداف من خلال ربط مثلا الاستفادة من المساعدات المالية التي يمنحها صندوق التنمية الصناعية والاستثمار "FDII" - كآلية لتدعيم مخطط تسريع التنمية الذي تم انشائه في قانون المالية 2015- بشروط خاصة بنوع المشروع، الذي يمكن إدراجه على أساس أنه استراتيجي «Projet stratégique» أو مهيكلي «Projet structurant».

يمكن للمشروع الاستراتيجي أن يتعلق بمشروع القاطرة "projet locomotive" أو مشروع مانح الأوامر "donneur d'ordres"؛ أما بالنسبة للمشاريع المهيكلة، فهي تتعلق بالمشروع الرائد على أساس أنه الأول المنجز في البلد،\*\* مشروع الاندماج المحلي (تطوير أنشطة لتحسين معدل الاندماج المحلي)، مشروع "Sourcing" لضمان مصادر توريد للمحليين والأجانب، مشروع مراكز الهندسة والبحث والتطوير.<sup>2</sup>

كما تقوم المغرب بالاستهداف من خلال ربط التحفيزات الممنوحة بالإجازات التي يحققها المشروع بالنسبة للاقتصاد الوطني مثل:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Mehdi El Khatib (Responsable Marketing et Stratégie - AMDI), 2010, Développer une approche marketing sectorielle: la filière automobile marocaine, disponible sur :

[http://www.animaweb.org/sites/default/files/kcfinder/files/AMDI\\_SecteurAutoMaroc\\_FR\\_2010\\_2.pdf](http://www.animaweb.org/sites/default/files/kcfinder/files/AMDI_SecteurAutoMaroc_FR_2010_2.pdf)

\* مشروع القاطرة "Projet locomotive": يقوده فاعل رئيسي يهدف إلى توسيع وتطوير أنشطته وتأثير ذلك بشكل معتبر على النسيج ومورديه وزبائنه بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين التنافسية الكلية لمنظومته الاقتصادية وتعميق روابطه بالإقليم؛ مشروع "donneur d'ordres" يقوده فاعل يحصل على صفقة عمومية تهدف إلى تعويض صناعة ذات تأثير اقتصادي عن طريق الاستثمار المباشر، المشروع المشترك، التكوين، البحث والتطوير أو تحويل التكنولوجيا.

\*\* يهدف المشروع الرائد "pionnier" إلى تطوير نشاط لم يتم القيام به من قبل أو إكمال سلسلة القيمة في فرع أو شعبة في إطار منظومة اقتصادية معينة.

<sup>2</sup> Mesures incitatives, <http://www.invest.gov.ma/?lang=fr&Id=20>

<sup>3</sup> Idem ;



- تقدم منحة مقابل زيادة الصادرات تصل إلى 10% من رقم الأعمال الاضائي المحقق من خلال التصدير؛
- تقدم منحة مقابل احلال الواردات بالنسبة للشركات التي تنتمي إلى منظومة اقتصادية معينة "un écosystème"، وتقوم بتحويل ما لا يقل عن 60% من مشتريات مدخلاتها التي كانت تستوردها نحو الموردين المتواجدين في المغرب، يمكن أن تصل هذه المنحة إلى 2% من المشتريات؛
- بالنسبة للمؤسسات الأجنبية الزبونة للمنظومات الاقتصادية ولديها عقود الأداء تجعلها تفتح مكاتب تمثيل في المغرب، يمكن أن تستفيد خلال (2015-2020) من دعم سنوي تحفيزي مقابل التوطن في المغرب للتركيب تصل إلى 2% من المبيعات السنوية الإضافية الناتجة عن طلباتها الموجهة نحو المغرب.
- ونفس الشيء بالنسبة لتركيا التي عرفت كيف تستقطب أكبر المؤسسات العالمية خاصة الأوروبية من خلال توجيهها نحو تطبيق قواعد العمل بالمعايير الأوروبية، وفي نفس الوقت استغلال هذه السوق الواعدة تجاريا من خلال اعتبارها الأكثر استهدافا من طرف المتعاملين المتواجدين وأيضا كمر لتوريد الطاقة. وقد تم انشاء مكاتب تمثيلية لوكالة "ISPAAT" في 14 بلد مستهدف للبحث عن المستثمرين المحتملين وتشمل: الولايات المتحدة، المملكة المتحدة، فرنسا، ألمانيا، اسبانيا، ايطاليا، الامارات العربية المتحدة، المملكة السعودية، قطر، الهند، سنغافورا، الصين، اليابان، كوريا الجنوبية. كما اعتمدت تركيا منذ 2012 على منطق الاستهداف بتكليف نظام الحوافز الاستثمارية الجديد (بمعنى أدوات الدعم)، الذي يمكن للمستثمرين المحليين والأجانب الوصول إليه على السواء حسب أربعة برامج مختلفة والمتمثلة في:
- برنامج الحوافز للاستثمار العام؛
- برنامج الحوافز للاستثمار الإقليمي؛
- برنامج الحوافز للاستثمار واسع النطاق ويخص اثني عشر مجالا استثماريا قادرا على دعم قدرات تركيا في مجال التقنية والبحوث والتطوير وتحسين تنافسيتها؛
- برنامج الحوافز للاستثمار الاستراتيجي، يتطلب تطبيقه توفر الشروط مثل ألا تقل القيمة المضافة التي يخلقها الاستثمار عن 40% (هذا الشرط لا يسري على استثمارات تكرير النفط والبتروكيماويات كاستثناء)، القدرات الإنتاجية المحلية للمنتج المزمع تصنيعه من خلال هذا الاستثمار يجب أن تقل عن مستوى المنتج المستورد.
- كما تم تكليف أدوات الدعم بمراجعة تقسيم الاقليم التركي إلى ست مناطق مختلفة الكثافة لمختلف الأنشطة الاقتصادية تتراوح ما بين المناطق الحدودية القريبة من بؤر التوتر الأمني الضعيفة الجاذبية إلى المدن الكبرى التي تعتبر عالية الجاذبية مع تحديد قائمة هذه المناطق. يمكن توضيح ذلك في الملحق رقم (11) وكذلك بالنسبة لأدوات الدعم المعتمدة.
- عكس ما يحدث في الجزائر، حيث تكاد تنعدم السلوكيات الاستباقية لاستقطاب المشاريع الاستثمارية الواعدة وكذلك عدم تحديد البلدان ذات أولوية للاستهداف مثلما تقوم به المغرب وتركيا والتواصل معها بتكليف اللغات المعتمدة، والمعايير التي على أساسها يتم التفاوض حول إبرام صفقات مهمة لاستقطاب المشاريع في اطار استراتيجية واضحة مسبقا.
- حيث نلتمس غموض المفاوضات والمبالغة في اعطاء الكثير من الامتيازات في الصفقات المبرمة مع الفرنسيين في قطاع السيارات والطاقة بدون رؤية استراتيجية لتطوير القطاع والاستفادة المشتركة من المكاسب، حيث كان من المفروض مثلا استبعاد ملف رونو والأخذ بملفات صانعي السيارات من أي بلد آخر يسعى لاستهداف السوق الأوروبية و/أو الافريقية مثل الآسيويين ونعتبرها فرصة أفضل، والتبرير أن مجمع رونو أبدى نيته مسبقا في اختيار الوجهة المغربية كمنصة للتصدير بإنشاء

أكبر مصانع سيارات في افريقيا ببلوغ إنتاج وتصدير المليون سيارة في السنوات الخمسة الأخيرة نحو أكثر من 73 وجهة معظمها أوربية وأعضاء اتفاقية أغادير ودول الجامعة العربية من منصة "Tanger-Med"<sup>1</sup>، وهو الحجم الانتاجي الذي يضمن تحقيق المردودية للمشروع وتقاسم المكاسب (علما أنه يمثل 10% من الانتاج الاجمالي للمجمع رونو عالميا)، خاصة عندما يتعلق الأمر بالتركيب كآخر مرحلة من سلسلة القيمة في القطاع بهامش ربح ضعيف، وهو ما يستدعي توسيع السوق المستهدفة للاستفادة من اقتصاديات الحجم ورفع نسبة الاندماج المحلي والحرص على الحفاظ على مستوى الجودة والتنافسية الدولية. ونفس الشيء بالنسبة لمشروع "PSA" في المغرب، الذي نال لقب دبي كأفضل مشروع في افريقيا في مجال السيارات باختباره إنجاز المشروع بالتكنولوجيا الأكثر تطورا في العالم لصنع السيارات بالديزل والبنزين والكهربائية، وهو ما يتوافق مع أهداف السلطات المغربية، والذي لا يزال قيد الانجاز وينطلق في الانتاج عام 2019 بنسبة اندماج تتجاوز 60%.

ولكن مصانع التركيب لهذه الشركات في الجزائر كانت تهدف للحفاظ على حصصها السوقية التي كانت مستوردة، وهذا ما تؤكدته التكلفة والطاقة الانتاجية المحدودة ما دام أنهما اختارتا القنيطرة وطنجة المجاورة كمنصة للإنتاج بغرض التصدير. ونفس الشيء بالنسبة لاتفاقية سوناطراك لنقل البترول الخام لتكريره في مصنع أوربي واعادته للبلد مقابل عمولة حسب تصريح الرئيس المدير العام لهذا المجمع مؤخرا، وكأنه يمثل الفرصة الوحيدة لأشكال الاستثمار لتكرير البترول في السوق الدولية. والأمثلة كثيرة عن الفرص الضائعة التي تستوجب مقاربات أخرى في انتقاء البلدان ذات أولوية للاستهداف في مسألة الشراكة وتعزيز ثقافة ابرام الصفقات المرحة في القطاعات النشطة الواعدة، ولكن التمسنا مؤخرا بعض المبادرات للبحث عن الشركاء الأجانب الآخرون لتطوير الصناعة البتروكيميائية مثل الشركات السعودية، التركية وغيرها. علاوة على ذلك، أعلن الوزير الأول "أحمد أويحيى" في ديسمبر 2017 خلال كلمة ألقاها أمام أعضاء من الجالية بمقر السفارة الجزائرية بفرنسا، أن شباب الجالية الجزائرية في فرنسا الراغبين في الاستقرار بالجزائر يمكنهم الاستفادة من أجهزة دعم إنشاء مؤسسات مصغرة، حيث ترافق هذه الأجهزة الشباب من 18 إلى 35 سنة في العديد من النشاطات، انطلاقا من الفلاحة وإنتاج السلع والخدمات إلى غاية إنشاء عيادات طبية أو مكاتب هندسة معمارية، مضيفا إلى أن الجزائر بحاجة ماسة إلى خبرة وكفاءات ورؤوس أموال أبنائها المقيمين في الخارج من اجل ترميمها الاقتصادية. وهو خطاب يندرج ضمن الاستهداف لاستقطاب المستثمرين المغتربين.<sup>2</sup>

#### الفرع الرابع: تدعيم التمويع من خلال شهادات المستثمرين المتواجدين عن التجارب الناجحة:

تعدد الحجج المعتمدة من طرف مسوقي الأقاليم لإبراز مزاياهم الخاصة مقارنة بالمنافسين مثل الحجج الجغرافية التي تعرضنا لها سابقا بالتركيز على مفهوم العاصمة أو المركز على المستوى الوطني أو الجهوي (قرب المغرب والجزائر من الاتحاد الأوروبي واعتبارهما بوابتي الدخول إلى إفريقيا) أو العالمي (الموقع المركزي أو المحوري لتركيا عالميا)، وكذلك الاعتماد على الخصوصيات الاقليمية لبعض الموارد الطبيعية. وتعتمد أيضا الحجج الاقتصادية لإبراز التمويع مثل انخفاض تكلفة الانتاج أو التصدير (مثل التصدير عبر ميناء طنجة)، التحفيزات المالية والضريبية التي تعتبر أداة المنافسة بين الدول النامية على

<sup>1</sup> Renault exporte son millionième véhicule depuis le Maroc, <http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/videos>

<sup>2</sup> <http://www.andi.dz/index.php/ar/presse/1451-mr-ahmed-ouyahia-premier-ministre-annonce-plusieurs-mesures-en-faveur-de-la-communaute-nationale-en-france>

الخصوص، وأخيرا عرض التجارب الناجحة للمستثمرين في الاقليم للتأكيد على ملائمة بيئة الأعمال بشهادة المتواجدين الفعليين فيه.

بالنسبة للمغرب، تم اضافة الرابط حول قصص النجاح حديثا ( عام 2018)، لأن استخدام هذه الحجة يتطلب نوعاً من النضج خلال فترة زمنية للعديد من المشاريع الاستثمارية لاعتبارها ناجحة. اعتمد شعار "اختاروا المغرب.... وكانوا على حق!"، هذه العبارة والعبارة أو الشعارات الأخرى المستخدمة في موقع الوكالة المغربية لتطوير الاستثمار تؤكد على احترافيتها في ممارسة التسويق الاقليمي، تم عرض قصص النجاح بالاعتماد على شهادات مسؤولي أو مسيريين المؤسسات المتواجدة في الاقليم، وهي الممارسة التسويقية المعتادة لدى العديد من الأقاليم التي تستعين بالمستثمرين الذين تم استقطابهم والحفاظ عليهم مع تطوّر أنشطتهم الاستثمارية وتحقيق النجاح. وقد يستعان أيضا بأدوات أخرى مثل التغطية الاعلامية لإنجازات هذه المؤسسات وعلاقة ذلك بتظافر جهود الفاعلين العموميين والخواص في الاقليم والثقة المتبادلة بين المؤسسة الاقتصادية والبلد المضيف في القدرة على تحقيق المكاسب المشتركة، هذا ما قامت به المغرب بتنظيم احتفال السيارة المليونية رونو التي تم تصديرها عبر ميناء طنجة، ومنحت فرصة للتدخل والتعليق عن هذا الانجاز كثمرة التفكير الاستراتيجي والعمل الجماعي المنسق للعديد من الفاعلين. وبالعودة إلى عرض القصص الناجحة، اعتمدت تصريحات مسؤولين في الادارة العليا لـ 18 شركة أجنبية متوطنة في المغرب حول دوافع الاستثمار في البلد وآرائهم بعد التواجد حول ملائمة مناخ الاستثمار، وكانت أكثر العوامل التي تكررّت على أساس أنها أقتنعهم بصواب قرار اختيار المغرب متمثلة في:

- الاستقرار السياسي والاقتصادي كمؤشر أساسي يعزّز ثقة المتعاملين الاقتصاديين بالفاعلين خاصة السلطات الحكومية، باستعدادهم للدعم والجدية والفعالية في متابعتهم انطلاقا من ايداع ملفاتهم، اضافة إلى حرارة استضافتهم؛

- القرب الجغرافي من أوروبا على الخصوص، وباقي المناطق مثل أمريكا الشمالية بفضل الروابط اللوجستية الممتازة وتعدد وجهاتها، وانفتاحها التجاري دوليا بفضل الاتفاقيات المبرمة للتبادل الحر مع مختلف مناطق السوق لضمان سهولة الوصول إلى أكثر من مليار مستهلك مع الاعفاءات الضريبية والجمركية بإنشاء مناطق حرة؛

- تكلفة تصنيع أكثر تنافسية بعدة أضعاف مقارنة بالقطب الأوربي، مع اشارة العديد من الموردن الرائدن عالميا المنتجين في المغرب للمكونات والتجهيزات الموجهة لصناع السيارات والطيران، أن البلد يتوفر على يد عاملة مؤهلة بتكلفة تنافسية وتتميز بالحماس، خاصة المهندسين الشباب الذين يبدون استعداداً كبيراً للمساهمة في نمو صناعة التكنولوجيا العالية الديناميكية في المغرب.\* بالإضافة إلى أن انفتاحهم على اللغات الأجنبية خاصة الفرنسية والاسبانية والانجليزية جعلها الوجهة المفضلة للشركات الأمريكية في مجال خدمات الأعمال والاتصالات مع الزبائن في المنطقة المتوسطة.

وظفت أيضا وكالة "ISPAT" التركية هذا النوع من الحجج الاقتصادية لإبراز تموقعها على أنها المكان الملائم للاستثمار وتحقيق الأهداف الطموحة دون الاعتماد على شعار معين، بعرضها قصص نجاح 32 شركة عالمية متوطنة في البلد، مع التركيز على الانجازات المحققة بعد تواجدها في البلد وتطور نشاطها للتأكيد على ملائمة اختيار تركيا كموقع

\* حيث توظف الشركة الرائدة عالميا المتخصصة في الأنظمة والتقنيات الالكترونية "DELPHI" حوالي 6400 موظف في مصنعين متواجدين بطنجة

بدعم من الحكومة، معظمهم مغربيين وقد تم تجنيدهم من خلال حملة توظيف مدعومة من السلطات المغربية، ويصرح مسؤول عن الشركة " Jose Carlos Jimenez" أن المغرب يتميز بالجاذبية لأنشطتهم التي تتطلب التكنولوجيا العالية بفضل قواه العاملة الماهرة، البنى التحتية، التكاليف التنافسية، الاستضافة الجيدة من طرف الأشخاص والسلطات المغربية.

للتوطن والتوسع وكذلك اشارة البعض من المسؤولين إلى أهم دوافع التوطن في تركيا. فعلى سبيل المثال، عُرضت تجربة تويوتا في تركيا، حيث استثمرت مبلغ 1.8 مليار يورو منذ انشائها، قامت بتوظيف 5.500 عامل (10% منهم يتحدثون اليابانية والباقي يتحدث الانجليزية)، واعتبرت تويوتا التركية أكبر مصنع انتاج للشركة في أوروبا وأحد أكبر مصنعي السيارات والمصدرين لها في تركيا بطاقة انتاجية تقدر بـ 280.000 وحدة سنويا، 85% موجهة للتصدير إلى ما يقارب 100 بلد (غرب وشرق أوروبا، شمال أمريكا، الشرق الأوسط وشمال افريقيا). وقد صرح الرئيس المدير العام للشركة أنه تم تحقيق أهدافها من خلال انتاج وتصدير السيارات ذات الجودة الرفيعة، ويضيف أن الموقع الجغرافي واليد العاملة الشابة والمنظمة والمؤهلة يجعلان تركيا المكان الأمثل لتويوتا للاستثمار. كما عُرضت تجربة الشركة "Ford Otosan" المتواجدة منذ الستينات في البلد عن طريق الشراكة بمساهمة متساوية، ولكن عززت مكانتها كأول مصدر للسيارات في البلد منذ 2005 للقارتين الأمريكيتين، وأصبحت حاليا الرائدة في قطاعها بإنتاج 415.000 سيارة و 66.000 محركًا و 140.000 آلية لتوليد الحركة، كما توظف 10.000 عاملا وتدير أعمالها حاليا في خمس منشآت، وقد أنشئت في اسطنبول (2014) أحد أكبر ثلاث مراكز البحث والتطوير للمجمع عالميا بدعم الحكومة، وتعدّ الشركة الوحيدة في تركيا التي تستطيع إنتاج سيارة بالكامل من التصاميم المرئية الداخلية والخارجية إلى المحرك مثل نموذج "Ford Cargo" في الوزن الثقيل الذي يُسوّق عالميا. كما تروج وكالتا المغرب وتركيا لمختلف التصنيفات الجيدة التي تحتلها في مؤشرات مرتبطة بتنافسية بيئة أعمالها أو الازدهار الاقتصادي أو الإنجازات أخرى، مثل تصنيف المغرب من طرف خبراء "Doing Business" عام 2017 في المركز الثاني افريقيا والرابع في منطقة "MENA" فيما يخص سهولة ممارسة الأعمال بتحقيق قفزة بـ 60 مرتبة خلال سبع سنوات لتحتل الرتبة 68 مقارنة بالجزائر التي لا تزال اصلاحاتها بطيئة (المرتبة 156). أما بالنسبة لوكالة تركيا، فهي تعرض في شاشة الصفحة الرئيسية مزجا بين أهم الأسباب العشرة للاستثمار في تركيا، وبعض الإنجازات المحققة التي تعطي ثقة أكثر لإنشاء المزيد من المشاريع وعمليات التوسع في البلد، أهم هذه الإنجازات كونها أصبحت: إحدى أكبر الوجهات السياحية عالميا؛ مركز للسياحة الطبية مع التمتع بصناعة دوائية رائدة؛ امتلاك صناعة كيميائية الأكثر تقدما في المنطقة؛ موقع يحظى باختيار العلامات الرائدة عالميا في صناعة السيارات؛ آلات عالية الجودة مع قدرات هندسية رائدة؛ من الأسواق العقارية الرئيسية في المنطقة؛ مركز للتجارة الدولية وغير ذلك.

## خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن الجزائر التي تتمتع نظريا بجاذبية مثالية كوجهة للاستثمار يعاني عكس ذلك بتدني الاستثمارات الوطنية والأجنبية على الخصوص مقارنة بالأرقام والمبالغ المستثمرة في البلدان محل المقارنة، يمكن ربط ذلك أساسا بشبه غياب ذهنية وممارسة التسويق الاقليمي في البلد، حيث أن عدم الاهتمام ببناء وتطوير مزايه التنافسية المتعلقة بمختلف العوامل المحددة للجاذبية المستدامة قد أثر سلبا على محتوى العرض المتعلق بالاستثمار الذي ينبغي الترويج له وانعكاس ذلك سلبا على صورته ومرئيته دوليا. حيث تمحورت أساسا هذه الجهود الترويجية حول التعريف بالمزايا الضريبية الممنوحة واجراءات الاستفادة منها، والاشارة إلى القطاعات المحددة كأولوية للاستثمار. يتم ذلك عبر المواقع الالكترونية للهيئات ذات الصلة بترقية الاستثمار، تنظيم/المشاركة في اللقاءات ذات الصلة بترقية الاستثمارات والمنشورات.

ذلك ما جعل الحاجة لإعادة النظر في التوجه ملححة بالتغيير العقائدي الحقيقي الذي يجعل العملاء والمؤسسات في قلب العملية، عن طريق الاهتمام بتقديمهم تسهيلات في بيئة تحفزهم على إنشاء وتطوير المشاريع الاستثمارية التي تسمح بتوليد قيمة مستدامة تمكن المؤسسات من تحقيق الربحية على المدى الطويل، وخلق فرص عمل دائمة، وتحسين ظروف المعيشة للمقيمين. والمقارنة التي أجريت حول ممارسات نهج التسويق الاقليمي بين الجزائر والمغرب كبلد منافس وتركيا كتجربة ناجحة في التنوع الاقتصادي، سمحت بالتوصل إلى استنتاج احترافية تطبيق التسويق الاقليمي في المغرب وتركيا مقارنة بالجزائر، نلخص ذلك في بعض النقاط، أهمها:

- وضوح التوجه التسويقي لمهام وكالتي "AMDI" و "ISPAT" مقارنة بالوكالة "ANDI" فيما يخص تسويق العرض الاقليمي المتعلق بفرص الاستثمار دوليا؛ وكذلك اعتمادهما على المقاربات المقارنة في عرض وابرار مزايا التوطن المتعلقة بالتنافسية السعرية أو الجودة، بينما تكتفي "ANDI" بعرض مزايا البلد دون مقارنتها دوليا لمعرفة تنافسياتها الحقيقية وابرارها؛
- وضوح الرؤية الاستراتيجية بالنسبة لكل من تركيا والمغرب سمح لهما بتقديم عروض متسقة ومستقرة مع امكانية اثراتها بشكل تراكمي على المدى الطويل، وهو ما عزز تنافسية بيئة الأعمال فيهما؛ بينما نجد الغموض وعدم الانسجام ونقص التأطير وعدم الاستقرار في القوانين والسياسات التي تتبناها السلطات الجزائرية ناتجا عن عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية؛
- تقوم المغرب وتركيا بتشخيص جاذبيتهما الاقليمية على أساس معايير محددة مسبقا، وعينة البلدان المعنية بالمقارنة التي تعتبرها منافسة أو بمستوى جاذبية أعلى وتطمح للتفوق عليها على المدى الطويل، بينما تغيب هذه الدراسات في الجزائر؛
- ندرة البحوث حول الموضوع وغياب برامج تكوينية للموظفين في مختلف الهيئات والادارات ذات الصلة بترقية الاستثمارات من أجل التحسيس بأهمية البعد التسويقي في الادارة الاستراتيجية للإقليم، عكس المغرب الذي استثمر في البحوث والتكوين في المجال منذ بداية الألفية الثالثة من أجل تحقيق أفضل فعالية لتسويق العرض المغربي؛
- استطاعت تركيا والمغرب ابراز توقعها ومرئيتها عالميا على أساس موقعهما الاستراتيجي بالنسبة لمختلف مناطق السوق، وتعزيزه بتوفير بني تحتية حديثة وخدمات لوجستية وسياسات الانفتاح التجاري لتسهيل الدخول والولوج إلى أسواق أخرى؛ كما اعتمدتا عروض مكيفة مع متطلبات المستهدفين المحتملين قبل وخلال وبعد تواجدهم بتبني منطق الاستهداف لتحقيق أفضل فعالية لتسويق فرص الاستثمار؛ واهتم البلدان أيضا بعرض قصص نجاح المستثمرين المتواجدين للاستفادة من الكلمة المنطوقة الايجابية للتأكيد على الالتزام بالوعود المقدمة. كل ذلك غير معتمد في الجزائر، حيث لا ترد هذه المفاهيم التسويقية في أنشطتهم المتعلقة بترقية الاستثمار بهدف ابراز توقع واضح عن البلد دوليا كوجهة للاستثمار عموما أو في مجال محدد.

# الخاتمة

## خاتمة:

من خلال معالجة الموضوع بمختلف جوانبه المتعلقة بالبحوث العلمية حول الاطار النظري وتطبيقاته الميدانية بالنسبة لبعض الدول والمناطق الرائدة في ممارسة منهج التسويق الإقليمي لتدعيم جاذبيته العامة والجاذبية الاقتصادية على الخصوص، تم استخلاص العديد من النتائج التي يمكن تلخيصها وعرضها في نقاط، مع التأكيد على صحة الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث أو رفضها.

## أولاً- بالنسبة للنتائج المتعلقة بالاطار النظري:

**1- أن الجاذبية الاقليمية بالمفهوم الحديث** تندرج في إطار التفكير الطويل الأجل كسياسة لبناء القدرات والمزايا النوعية، وتعتبر أيضا عملية تراكمية وليست ظرفية أو تلقائية بالاعتماد فقط على الموارد الطبيعية والتحفيزات المالية للتأثير على المدى القصير على المستثمرين الانتهازيين. حيث أصبح من الضروري اتخاذ مختلف التدابير والآليات لتعزيز القدرة على جذب الأنشطة والعوامل الجديدة المحتملة مع الحفاظ على تلك المتواجدة فعليا في الاقليم على المدى الطويل، بهدف توجيهها لتحقيق الديناميكية الاقتصادية والتنمية المستدامة. ما يبرّر ذلك، أن المحيط الدولي المتفتح أكثر فأكثر جعل المعنيين بالتنقل الدولي في موضع قوة أفضل لاختيار التوطن والاستقرار في البلد أو المنطقة التي تعرض أفضل الفرص لتحقيق أهدافهم، وهو ما جعل هذه الأخيرة تتنافس في مجال عرض فرص الاستثمار بالمفهوم الواسع؛ بمعنى ظهور شكل جديد للمنافسة بين الأقاليم فيما يخصّ مختلف العروض المتمحورة حول **التحرير والتسهيل والترقية للاستثمارات**، أين تم تسجيل تزايد كبير لعدد التعديلات التي أجريت في الاطار القانوني والتنظيمي في اطار تشجيع الاستثمار، بالموازاة مع مراعاة مختلف العوامل المحددة لتوطن الأنشطة من طرف المسؤولين لتدعيم جاذبية الاقليم خاصة منها النوعية مثل وفرة وجودة البنى التحتية القاعدية والتكنولوجية والعلمية، تقديم الخدمات الادارية وخدمات الأعمال بجودة جيدة وكذلك نوعية الحياة المعروضة للمستثمرين والموظفين دون تجاهل أهمية العوامل الأخرى المحفزة مثل حجم السوق والموقع الجغرافي بالقرب من مختلف الأسواق للموردين أو المستهدفين.

كل ما سبق يؤكد صحة الفرضية الأولى للبحث، باعتبار أن مكانة سياسة الجاذبية تتزايد لدى المسؤولين عن الأقاليم بتزايد الصراع التنافسي بينها في محيط دولي متفتح أكثر فأكثر.

**2- بالموازاة مع الانتشار الواسع لتبني سياسات الجاذبية جهويا ووطنيا، على الخصوص في التسعينات وبداية الألفية الثالثة،** قد تعدّدت أيضا المؤشرات المركبة التي تقيس التنافسية والجاذبية للبلدان والأقاليم بشكل عام أو المرتكزة على جوانب محددة لتقييم بيئة الأعمال من حيث سهولة ممارسة الأعمال بفضل الكفاءة وجودة الاطار التنظيمي، تنافسية عرض بعض عوامل الجاذبية مثل البنى التحتية وفعالية المؤسسات، وجود الشفافية والنزاهة في تدفق المعلومات والخدمات لدى المتعاملين الاقتصاديين، الحرية المتاحة للاستثمار والعمل ونقل رؤوس الأموال وغيرها. وقد أصبحت هذه المؤشرات تلعب دور الأدوات الترويجية لإدراك الصورة وتحسينها عن البلد أو المدينة لدى الرأي العام الدولي نتيجة صداها الاعلامي العالمي فيما يخص نتائج الأرصد والرتب المتحصل عليها، بفضل اعتمادها كأدوات المقارنة المرجعية بين البلدان والمدن على المستوى العالمي أو الجهوي من طرف مختلف المستهدفين وخاصة المسؤولين المعنيين باختيار مواقع التوطن وكذلك المستشارين. وبالتالي فإن البلدان أو المدن التي تحصل على الرتب الجيدة أو تحسّن من ترتيبها تُعزّز جاذبتها، والعكس

في حالة التراجع في الترتيب أو الحصول على رتب سيئة؛ الذي يدل على عدم ملائمة مناخ الاستثمار بشكل عام وضعف الأداء في مختلف العوامل المحددة للجاذبية. علاوة على ذلك، أصبحت بعض الدول تحاول اعتماد مؤشرات علامة البلدان بالربط المباشر والصريح بين مختلف عوامل الجاذبية والصورة المدركة لدى المعنيين بالجذب، وبالتالي أقحم مفهوم التسويق في هذا المجال باعتماد مفهوم علامة البلدان والمدن، على أساس أن اختيار أي بلد للعيش والعمل أو الاستثمار مرتبط بمدى ادراك المعني للبلدان بالاستناد إلى مختلف العوامل الحاسمة في قراراته في ظل الزحمة للمعلومات التي يتم تقديمها في هذا الشأن وكذلك الانطباعات للفتات التي عاشت تجربة معينة أو عدة تجارب والكلمة المنطوقة. وهو ما يشير إلى الاستعانة بأدوات التسويق الحديث كسلاح لمواجهة المنافسة من طرف المسؤولين عن الأقاليم والمنظمات التي تفوّضها، من أجل تسويق البلد وتكوين صورة إيجابية عنه كوجهة للاستثمار أو العمل أو السياحة أو الإقامة.

كما تبين من خلال هذا البحث أن التساؤلات حول امكانية تسويق الاقليم بمختلف مستوياته وامكانية تطبيق المفاهيم والأدوات التسويقية عليه لم تعد قائمة، لأن ذلك من شأنه تجاهل التقدم الذي أحرزته البحوث بفضل اسهامات العديد من المتخصصين في هذا الحقل وخصوصا منذ التسعينات من القرن الماضي، وكذلك الانتشار الواسع للممارسات الميدانية للتسويق الاقليمي دوليا بفضل مساهمته في حالة فعالية تطبيقه في التعبئة الجماعية لمختلف الفاعلين للعمل على تعزيز الجاذبية بمنطق الكل يسوق ويروج للبلد، وكذلك تعزيز روح الانتماء والتعلق بالإقليم وانعكاس ذلك على ايجابا على سلوكيات المقيمين بشكل ايجابي لتحقيق الأهداف والمكاسب المشتركة. في هذا الشأن، اتفق العديد من المؤلفين والممارسين في الميدان مثل "أنهولت"، "Sanseucy" و "Gollain" بإجماع على أن ذهنية وتقنيات التسويق تعزز جاذبية الاقليم وصورته خارجيا حول المزايا والفرص المتاحة لإنجاح تجربة الاستثمار أو الزيارة؛ كما تعزز روح الانتماء والتعلق والفخر بالإقليم من طرف المقيمين بفضل الاتصال الداخلي للتعبئة الجماعية للانخراط في مشروع تطوير الاقليم كأهم مرتكزات نجاح منهج التسويق الاقليمي وتفادي تعارض السلوكيات والقرارات مع الرؤية والأهداف المحددة مسبقا، وهو ما يعتبر ملحا في الجزائر لإحداث نقلة باهتمام جميع الفاعلين بتحسين بيئة الأعمال وخلق الثروات وتنمية الشعور بالانتماء للإقليم وضرورة التفكير في كيفية تثمينه بدل استنزافه.

كل ما سبق يؤكد صحة الفرضية الثانية للبحث، بإمكانية الاستعانة بالتسويق الإقليمي كمنهج شامل من أجل تعزيز الجاذبية للأنشطة الاقتصادية ومختلف عوامل الإنتاج المتنقلة دوليا، بالموازاة مع تزايد الاهتمام بالمقارنات المرجعية بين الأقاليم والصورة المدركة عنها في عملية اختيار مواقع التوطن.

**3-** توجد العديد من الخصوصيات الهيكلية المرتبطة بمكونات الاقليم المادية وغير المادية من حيث درجة التعقيد وضعف درجة التحكم في العرض الاقليمي من طرف منظمة معينة مكلفة بتسويق الاقليم عن طريق التعديل أو التغيير، بالإضافة إلى الخصوصيات التقنية الأخرى المرتبطة بالعلاقات والأدوار الممكن أن يلعبها المستثمر أو المقيم في الاقليم كزبون، مورد، مشغل وفاعل، وكذلك بالنسبة للمتغيرات التسويقية التي يتم توظيفها مثل العرض الاقليمي بدل عرض المنتج في المؤسسات، العرض المالي المتضمن تكلفة الاستفادة من مزايا الاقليم بدل السعر وغيرها.

أما بالنسبة لمنهج التسويق الاستراتيجي الاقليمي، فعلى الرغم من أنه لا يختلف كثيرا عن منهج التسويق المطبق على المؤسسات فيما يخص الخطوات المتبعة، إلا أن تعدد الفاعلين الأساسيين المعنيين بالتدخل للمشاركة في مختلف



مراحل اعداد الاستراتيجية العامة للتنمية الاقليمية كمشروع واستراتيجية تسويق الاقليم بشكل خاص يضمن قاعدة واسعة للتشاور والتنسيق والتعاون في اطار جماعي حول الأهداف والآليات والوسائل التي ستعتمد، حيث تتم الدراسات والتقييم في اطار جماعي منذ مرحلة التشخيص الاقليمي؛ الذي ينبغي أن يكون باشارك الفاعلين الرئيسيين ويسمح بخلق روح القيادة الجماعية لتنفيذ الاستراتيجية فيما بعد على أساس الشرعية والقناعة. كما أن منطق الاستهداف ضروري في منهج التسويق الاقليمي مثل المؤسسات ويعتبر من الأسس التي تتيح أكبر الفرص للنجاح وعلى الخصوص في حالة محدودية الموارد، كونه يمكن الاقليم لاحقا باكتساب تموقع جيد من خلال تركيز وتوحيد جهود الفاعلين على الأجزاء السوقية الواعدة أكثر بهدف التكيف الأمثل للعرض الاقليمي وترويجه بالشكل الذي يجعله يحقق أكبر فعالية، على أساس المعرفة الجيدة لمتطلبات المستهدفين وتوافقها مع امكانيات الاقليم. ذلك ما دفع العديد من الأقاليم للقيام بتجزئة السوق الواسع للإقليم بمراعاة خصوصياته في تحديد المعايير المعتمدة مثل القطاعات النشاطية أو الوظائف، مناطق السوق/الدول التي ينبغي استهدافها، أبعاد وأنواع المشاريع؛ ثم ترتيب الأجزاء المختارة حسب الأولوية أيضا وفق ثلاث معايير أساسية متعلقة بمردودية حجمه والآثار المتوقعة منه على الاقليم وكذلك جاذبيته. وأخيرا يتم اختيار التموقع كأساس لإعداد استراتيجية تسويقية منسجمة، وبالتالي ضرورة معرفته وتقاسمه لدى جميع الفاعلين في الاقليم ومراعاته في قراراتهم وسلوكياتهم لاحترام الوعود التي يتم اطلاقها للمستهدفين وتسمح لهم بعيش تجارب ناجحة في الاستثمار أو غير ذلك.

وتتطلب مرحلة التنفيذ لاستراتيجية التسويق الاقليمي التعبئة والتجنيد بالنسبة لمختلف الفاعلين العموميين والخواص المعنيين بالمساهمة في تحقيق أهداف المشروع وتوحيد الجهود عن طريق الحملات التحسيسية والاعلامية لتسويق المنهج والتي تجعلهم ينخرطون في المشروع، وحتى المواطنين للوصول إلى التعريف بأهداف البرنامج ومحتواه، خاصة بالنسبة للتموقع المرغوب اكتسابه مستقبلا لتحقيق الوعي بأهمية مساهمة الكل في تسويق البلد بشكل ايجابي في نفس الاتجاه للالتزام باحترام الوعود التي يتم اطلاقها للمستهدفين بدل التأثير وسلوكياته في الاتجاهات المعاكسة عن جهل.

مما سبق، يمكن التأكيد أن نقل مختلف المفاهيم والمتغيرات والمنهج المعتمد في التسويق العام المطبق في المؤسسة الاقتصادية عند تطبيقها على الاقليم يفرض تكييفها مع خصوصياته، خاصة بالنسبة لتعدد مكوناته ودرجة التحكم فيها من طرف مختلف المنظمات الاقليمية، تعدد الجهات الفاعلة في مختلف مراحل اعداد وتنفيذ منهج التسويق الاقليمي؛ والتي ينبغي اشراكها بالعمل في اطار منسق جماعيا لإنجاح المنهج. وبالتالي ترفض الفرضية الثالثة التي محتواها "لا يختلف التسويق المطبق على الإقليم من حيث المفهوم والمتغيرات والمنهج المعتمد لإعداد الاستراتيجية التسويقية عن التسويق المطبق على المؤسسة الهادفة للربح، باعتبار الإقليم كمشروع يستدعي تسييره مثل المؤسسة الاقتصادية". إذ ينبغي عدم الخلط بين التسويق المطبق على المؤسسة والتسويق المطبق على الاقليم.

ثانيا- بالنسبة للنتائج الخاصة بالدراسة الميدانية: نوجزها ما أمكن فيما يلي:

### 1- النتائج المتعلقة بتقييم وضعية الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض الدول (المغرب وتركيا أساسا):

رغم العديد من الاصلاحات القانونية والاجراءات التنظيمية التي عرفها الاقتصاد الجزائري، إلا أنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها عبر مختلف المراحل في زيادة خلق الثروة، توليد مناصب العمل وتنويع المداخل بالعملة الصعبة وغيرها. والأسباب متعددة يمكن على سبيل المثال ذكر تباطؤ وتيرة هذه الاصلاحات؛ التي اعتبرت غير مبنية على رؤية بعيدة المدى وشاملة عن مستقبل الاقتصاد، وعدم مواكبتها للتطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية فيما يخص تشجيع الاستثمار وعرض فرص من أجل تطويره وتحقيق المكاسب المشتركة، وكذلك غياب التقييم للتشريعات وفعالية الأجهزة الموضوعة في خدمة المستثمرين لتبرير ميزانيتها واستمراريتها.

تُوّجت محاولة التقييم للجاذبية الاقتصادية بالنسبة للجزائر مقارنة بتركيا والتطورات الجهوية والعالمية فيما يخص ملائمة بيئة الأعمال استنادا للنتائج الواردة في مختلف التقارير المعتمدة للتحليل والمقارنة المرجعية بتلخيصها في شكل نقاط القوة ونقاط الضعف للجزائر مقارنة بتركيا والرائد في منطقة شمال افريقيا بالنسبة لمختلف العوامل أو المؤشرات المعتمدة، وكانت النتائج كما يلي:

- تسجيل تحسّن الأداء الفعلي المتعلق بإجمالي حجم الاستثمارات المسجلة خلال (2002-2016) مقارنة بالسابق؛ ولكن يبقى أداءً ضعيفا من حيث المبالغ المستثمرة، فرص العمل التي أحدثتها، فرص التطوير والتأهيل للمشاريع الاستثمارية، القيمة المضافة التي تم خلقها، الحصة الهامشية للعديد من القطاعات الواعدة من الاستثمارات المحلية والأجنبية. لأن الموارد البشرية والطبيعية المتاحة والاستقرار السياسي وكذلك مؤشرات الاقتصاد الكلي بفضل ارتفاع مداخل النفط خلال الفترة لم يتم استغلالها بالشكل الذي يحقق نقلة نوعية في تنوع مصادر الثروة بدل استنزاف المواد الخام، ومناصب الشغل وتحسين ظروف المعيشة.

- الأداء الفعلي فيما يخص استقطاب المشاريع الاستثمارية من حيث حصة التدفقات الواردة ومخزون "IDE" الواردة وكذلك عدد وتكلفة المشاريع الاستثمارية الجديدة الواردة إلى تركيا أفضل بكثير من الجزائر، تقارب أو تتجاوز أحيانا خمسة أضعاف، حيث ترد تركيا ضمن الدول الأكثر استقطابا للاستثمارات الأجنبية في المنطقة المتوسطية وتنافس العديد من الوجهات الأوروبية؛ بينما تغيب الجزائر في قائمة العشر الأوائل افريقيا رغم أنها الأكبر افريقيا من حيث المساحة والأكثر غنى من حيث الموارد، في حين تدرج المغرب في هذه القائمة وتسجل أداءً أفضل في الجاذبية الفعلية لـ "IDE".

- كان الأداء ضعيفا بالنسبة للجزائر مقارنة بتركيا والمغرب حسب تقارير الويف في العديد من العوامل التي تؤثر على الأعمال بشكل مباشر، حيث سجّلت فقط نقطة قوة واحدة متمثلة في حجم السوق مقابل تسجيلها ثمانية نقاط ضعف وهي: الهيئات، البنى التحتية، كفاءة أسواق السلع والعمل والمالية، الاستعداد التكنولوجي، تطور الأعمال والابداع؛ وصنّف اقتصادنا في المرحلة الانتقالية للمرور إلى المرحلة الثانية للتنمية المعتمدة على الكفاءة. أما تركيا، فصنفت في المرحلة الانتقالية للمرور إلى مرحلة الاقتصاد المرتكز على الابداع والدول المجاورة كالمغرب صنفت في المرحلة الثانية المعتمدة على الكفاءة.

- كما أن نتائج التقارير الخاصة بمؤشر الحرية الاقتصادية صنّفت الجزائر ضمن الدول المقيدة بينما صنفت تركيا عموما في السنوات الأخيرة ضمن فئة الدول الحرة بشكل معتدل مع المغرب؛ وبعد تحليل النتائج الجزئية، تبين تسجيل نقاط القوة لصالح تركيا والمغرب في الحرية المالية والتجارية وحرية الاستثمار، بينما تعتبر الحرية المالية وحرية الاستثمار نقاط ضعف كبيرة بالنسبة للجزائر والحرية التجارية بأداء متوسط.
  - تسجيل أداء ضعيف في معظم المؤشرات الخاصة بسهولة ممارسة الأعمال طيلة دورة حياة المؤسسة من بدئ الأعمال والحصول على الترخيص للبناء والكهرباء والقرض، ولكن كان الأداء أسوأ فيما يخص المؤشرات المتعلقة بسهولة ممارسة الأعمال أثناء التشغيل (الامتثال الضريبي، التجارة عبر الحدود، تنفيذ العقود، حماية المستثمرين الأقلية...); بينما تعرض تركيا والمغرب (الرائد في منطقة شمال افريقيا) تحسّن في التنافسية العالمية والجهوية بالنسبة للعديد من المؤشرات الفرعية التي تقيّم سهولة ممارسة الأعمال من بدئها إلى مرحلة التشغيل.
  - الأداء الضعيف في مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية مقارنة بتركيا والمغرب، خاصة بالنسبة لمؤشر محتوى الخدمات الإلكترونية التي تعرضها الحكومة والبنى التحتية التكنولوجية في هذا الخصوص، وحتى بالنسبة لسرعة تدفق الانترنت عبر الهاتف الثابت والنقال، حيث احتل البلد المراتب الأخيرة، وتم تسجيل نقطة قوة بالنسبة لمؤشر الموارد البشرية؛ الذي يدل على استعداد هذا الأخير لإنجاح الإصلاحات في المجال.
- كل ما سبق يؤكد الضعف الكبير في العديد من المؤشرات المتعلقة بالأداء الفعلي أو المحددة لتنافسية عوامل الجاذبية الاقتصادية للجزائر رغم اعتبارها سوق واعد، وبالتالي فإن الفرضية الرابعة التي محتواها: "لا تعاني الجاذبية الاقتصادية للجزائر بالضعف مقارنة ببعض الدول (المغرب وتركيا) بالاستناد إلى مختلف المؤشرات التي اعتمدت في عملية التحليل والتقييم لتشخيص الوضعية" مرفوضة.

## 2- النتائج المتعلقة بممارسات التسويق الاقليمي بالنسبة للجزائر مقارنة بتركيا والمغرب:

إن النتائج السابقة التي بيّنت ضعف الجاذبية الاقتصادية للجزائر مقارنة ببعض البلدان (المغرب وتركيا) مرتبط بشبه غياب ذهنية وممارسة التسويق الاقليمي في البلد، حيث أن عدم الاهتمام ببناء وتطوير مزايا التنافسية المتعلقة بمختلف العوامل المحددة للجاذبية المستدامة قد أثر سلبا على محتوى العرض المتعلق بالاستثمار الذي ينبغي الترويج له لمختلف المستهدفين، وانعكاس ذلك سلبا على صورته ومرئيته دوليا. تمحورت أساسا هذه الجهود الترويجية في التعريف بالمزايا الضريبية والشبه الضريبية الممنوحة واجراءات الاستفادة منها والاشارة إلى وجود فرص للاستثمار في القطاعات المحددة كأولوية، كما انحصر الترويج عبر المواقع الإلكترونية لمختلف الهيئات ذات الصلة بترقية الاستثمار وتنظيم أو المشاركة في اللقاءات التي تعالج المواضيع ذات الصلة بترقية الاستثمارات للتقرب من المستثمرين المحتملين. وتعتبر ثقافة الربح التي طغت على الثقافة التسويقية لفرص الاستثمار المتنوعة في مختلف المجالات الواعدة، وجعلت البلد الذي يتمتع نظريا بجاذبية مثالية كوجهة للاستثمار يعاني عكس ذلك بتدني الاستثمارات الوطنية وخاصة الأجنبية مقارنة بالأرقام والمبالغ المستثمرة في البلدان محل المقارنة؛ وهو ما جعل الحاجة لإعادة النظر في التوجه ملحة بالتغيير الحقيقي في ذهنيات المسؤولين بجعل العميل والشركة في قلب العملية عن طريق الاهتمام بتقديمه تسهيلات في بيئة تحفزه على إنشاء وتطوير

المشاريع الاستثمارية التي تسمح بتوليد قيمة مستدامة تمكّنها من تحقيق الربحية على المدى الطويل وخلق فرص عمل دائمة وتحسين ظروف المعيشة للمقيمين.

إضافة إلى ما سبق، سمحت المقارنة التي أجريت حول ممارسات نهج التسويق الاقليمي بين الجزائر والمغرب كبلد منافس وتركيا كتجربة ناجحة في التنويع الاقتصادي، واستنتجنا ما يلي:

- وضوح التوجه التسويقي لمهام الوكالة المغربية "AMDI" والوكالة التركية "ISPAT" مقارنة بالوكالة الجزائرية "ANDI" فيما يخص تسويق العرض الاقليمي المتعلق بفرص الاستثمار دوليا أو عالميا.

- الاعتماد على المقاربات المقارنة في تقييم وعرض مزايا التوطن المتعلقة بالتنافسية السعرية أو المتعلقة بجودة العوامل بالنسبة للوكالتين المغربية والتركية لإبراز مزاياهما، بينما تكتفي الجزائر بعرض مزاياها دون مقارنتها لمعرفة الوضعية التنافسية الحقيقية وإبرازها في حالة اعتبارها كنقطة قوة مهمة.

- وضوح الرؤية الاستراتيجية بالنسبة لمستقبل تركيا ومستقبل المغرب بشكل شمولي أو على المستوى القطاعي يمثل نقطة قوة تسمح بتقديم عروض منسجمة ومستقرة مع امكانية اثارها بدل التراجع عنها، وهو ما يجعل بيئة الأعمال ملائمة للاستثمار؛ بينما نجد الغموض والتصادمات ونقص التأطير وعدم الاستقرار في القوانين والسياسات التي تتبناها السلطات العامة ناتج عن عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية بالشكل الذي يجعل القرارات منسجمة والتجنيد لتنفيذها ممكن.

- غياب الدراسات المتعلقة بتشخيص الجاذبية الاقليمية وادارتها بالنسبة للجزائر مقارنة بالمغرب وتركيا؛ اللتين تهتمان بتسيير جاذبيتهما على أساس معايير محددة مسبقا، وكذلك بالنسبة لعينة البلدان المعنية بالمقارنة التي تعتبرها منافسة أو بمستوى جاذبية أعلى وتطمح للتفوق عليها على المدى الطويل. والمؤسف بالنسبة لخالتنا، أن المسؤولين يكتفون فقط بالترويج أننا الأفضل في الجانب الأمني على أساس مقارنتنا بتلك التي تعاني الحروب ويتجاهلون الأبعاد الأخرى للتنمية.

- ندرة البحوث حول الموضوع وغياب برامج تكوينية للموظفين في مختلف الهيئات والادارات ذات الصلة بالتعامل مع المستثمرين من أجل التحسيس بأهمية البعد التسويقي في الادارة الاستراتيجية للإقليم، وحتى التوظيف للمهارات التسويقية في مجال ترقية الاستثمارات غير موجود، عكس المغرب الذي انتبه لذلك واستثمر في البحوث والتكوين في المجال منذ بداية الألفية الثالثة والممارسة الميدانية للمنهج الشامل مؤخرا لتحقيق أفضل فعالية لتسويق العرض المغربي.

- لا تعتمد الجزائر على الاستهداف في عرضها المتعلق بالاستثمار إلا بالنسبة للتحفيزات الممنوحة التي تقوم بتكليفها حسب مناطق التوطن المقسمة إلى ثلاث فقط، وكذلك بمراعاة خلق أكثر من 100 منصب عمل أو الأهمية المنتظرة للاستثمار على الاقتصاد الوطني؛ بينما نجد أن المغرب وتركيا يراعيان مسألة الاستهداف بتحديد القطاعات ذات أولوية للاستهداف حسب المناطق، وكذلك بالنسبة لمسألة البحث عن المستثمرين المحتملين بمحاولة تحديد البلدان الأصلية حسب الأولوية لاستهدافهم، وهو ما يساعد على تحديد مواقع مكاتب التمثيل في الخارج. كما يظهر الاستهداف أيضا في ادارة العلاقة مع العميل لمتابعة انشغالاته، حيث يعتمد التسويق الشخصي خاصة عندما يكون حامل لمشروع استراتيجي.

• استطاعت تركيا ابراز توقعها ومرئيتها عالميا على أساس أنها تتمتع بموقع مركزي لمختلف مناطق السوق؛ عززته بتوفير بني تحتية حديثة في النقل والاتصالات وخدمات لوجستية تسمح بسهولة الوصول إليه وإدارة الأعمال عن بعد بسهولة، وكذلك بالنسبة للبنى التحتية العلمية التي عززت تنافسية اليد العاملة الماهرة، وكذلك بالنسبة للمغرب الذي يتمتع بموقع ومرئية بارزة دوليا بفضل أيضا توظيف موقعها الاستراتيجي بتعزيز البنى التحتية والخدمات اللوجستية التي تجعله سهل الوصول إلى أوروبا، أمريكا الشمالية وكذلك غرب أفريقيا، كما عززت توقعها المتعلق بسهولة الوصول إلى الأسواق من خلال ابرام العديد من الاتفاقيات التي عززت الانفتاح التجاري واعتبارها أيضا قاعدة انتاجية بتكلفة جدّ تنافسية.

• الاعتماد على الكلمة المنطوقة الايجابية بالنسب لتركيا والمغرب مؤخرا، على أساس اعتماد تركيا على عرض تطور أنشطة مختلف المؤسسات العالمية في البلد وتطور استثماراتهم وتوطينهم في الاقليم كمؤشر ايجابي يفتح الشهية دون تردد للآخرين؛ أما بالنسبة للمغرب، فقام بعرض القصص الناجحة باعتماد شعار "اختاروا المغرب... وكانوا على حق" للتأكيد على المزايا التنافسية التي يتمتع بها البلد وكذلك الوفاء بالوعود التي أطلقها مثل شعار "تقاسم الأرباح" الذي لا يتحقق بالضرورة من خلال الحرص على نسبة المساهمة ودرجة الرقابة، بل على أساس التسهيلات والدعم المقدم من طرف الفاعلين للمساهمة في نجاح المشروع وتطوره مستقبلا وهو ما ينعكس بطبيعة الحال على أصحاب المصلحة جميعا.

نستخلص مما سبق أن الجزائر التي تتمتع نظريا بجاذبية مثالية كوجهة للاستثمار يعانى عكس ذلك بتدني الاستثمارات الوطنية والأجنبية على الخصوص مقارنة بالأرقام والمبالغ المستثمرة في البلدان محلّ المقارنة، يمكن ربط ذلك أساسا بشبه غياب ذهنية وممارسة التسويق الاقليمي في البلد، حيث تبين أن عدم الاهتمام ببناء وتطوير مزايا التنافسية المتعلقة بمختلف العوامل المحددة للجاذبية المستدامة قد أثر سلبا على محتوى العرض المتعلق بالاستثمار الذي ينبغي الترويج له لمختلف المستهدفين وانعكاس ذلك سلبا على صورته ومرئيته دوليا وترويجه.

كل ما سبق يؤكد صحة الفرضية الخامسة التي محتواها " لا يزال المسؤولون والمنظمات الإقليمية في الجزائر لم يتبنوا منهج التسويق الإقليمي لاعتماده في أنشطتهم المتعلقة بتطوير الاستثمار والإقليم عموما مقارنة ببعض الدول (المغرب وتركيا)."

#### الاقتراحات:

بطبيعة الحال، ضعف الجاذبية الاقتصادية للجزائر متوسطيا وإفريقيا المرتبط بشبه غياب ذهنية وممارسة التسويق الاقليمي في البلد على المستويات الجهوية والوطنية، على الخصوص لدى المسؤولين عن الاقليم والسلطات العمومية المشبعة بثقافة الرّبع بدل تشجيع الاستثمار وخلق الثروات، عكس تركيا والمغرب كوجهة منافسة؛ الذي انتبه لذلك واستثمر في البحوث والتكوين في المجال منذ بداية الألفية الثالثة والممارسة الميدانية للمنهج الشامل مؤخرا لتسويق العرض المغربي بفعالية أكبر. ذلك ما يفرض علينا الانتقال الجاد من الاقتصاد الريعي إلى الاقتصاد المرتكز على الاستثمار وخلق الثروات، وهو ما يستدعي الاستعانة بذهنية وتقنيات التسويق الاقليمي بالشكل الذي يسمح بـ:

1- الحرص على تكوين وترويج عرض تنافسي لفرص الاستثمار في البلد بمختلف مناطقه وتعزيز صورته في الخارج بدل الاكتفاء بعرض التحفيزات المالية التي أثبتت أثرها المحدود عندما تغيب العوامل النوعية الحاسمة، خاصة وأن تصريحات

بعض المستثمرين الأجانب أن الدافع الأساسي للاستثمار في البلد يرجع إلى خصائصه، وبالتالي يمكن تمييزها بشكل أفضل للاستفادة المشتركة منها.

**2-** تعزيز روح الانتماء والتعلق والولاء بالإقليم من خلال التسويق الداخلي الموجه للمقيمين والفاعلين لاستراتيجية جادة وواضحة الرؤية عن تطوير إقليمهم وتحسين نوعية حياتهم، وهو ما يضمن التجنيد الجماعي للعمل على نجاحها واثراء أصول الإقليم بالشكل الذي يعود بالفائدة على جميع الأطراف ذات المصلحة.

**3-** العمل على تحسين بيئة الأعمال بمراعاة الكفاءة والجودة التنظيمية من حيث الاجراءات والوقت والتكلفة وأيضا معايير الرقابة على الجودة (كالبناء)؛ والاعتماد في ذلك على المقارنة المرجعية مع الأقاليم المنافسة أو الرائدة في المجال لمعرفة الوضعية ورصد أفضل الممارسات، وهذا ما يجعلنا لا نقيّم إنجازاتنا بمعزل عما يجري حولنا من تطورات ونبقى دائما متأخرين، كما نتفادى من خلال المقارنات المرجعية التباطؤ في الإصلاحات وإعادة النظر فيها في كل مرة.

**4-** التأطير القانوني والتنظيمي كأهم الأدوات للتدخل الحكومي التي ينبغي تفعيلها لتشجيع الاستثمار وترويج ذلك كمزايا ضمن العرض الاقليمي من جهة؛ ومن جهة أخرى، لضبط سلوكيات جميع المتعاملين الاقتصاديين في السوق بغض النظر عن كونهم محليين أو أجانب. وبالتالي تمكّن هذه الأداة من تحقيق نوع من الاستقرار في بيئة الأعمال وتجاوز التخوفات المبالغ فيها في تحرير الاستثمار وعدم التمييز بين المتعاملين المحليين من القطاع العام والخاص وأيضا بين المحليين والأجانب في بعض القطاعات، وتجاوز المبالغة في مفهوم السيادة الوطنية بفرض قاعدة عامة للمساهمة المهيمنة للطرف المحلي في عروض الشراكة الدولية مقارنة بما يجري في الدول الأخرى؛ التي تعرف كيف تستثني القطاعات الاستراتيجية وتفتح المجالات الأخرى للاستفادة من فرص الاستثمار عالميا وامكانية مساهمتها في تحقيق أهداف خلق القيمة أو فرص العمل أو التصدير في اطار استراتيجية الاستهداف وتجاوز آفة الهجرة.

**5-** العمل على تفعيل الممارسات التسويقية التي يمكن أن تعوّض بفعالية أكبر بعض القوانين الطارئة للاستثمارات مثل تقييد حركة رؤوس الأموال وزيادة الضريبة على تحويلها للخارج بهدف ارغامه على اعادة الاستثمار أو وضع قيود المساهمات المالية لارغامه بالتعامل مع الشريك الوطني برقابة هذا الأخير على المشروع، لأن المتابعة لانشغالات المستثمرين خلال انجازهم للمشروع وبعد التشغيل يسمح بتطوير العلاقة مع المستثمر الأجنبي الذي تُعرض له فرص في اطار رؤية واضحة حول المنتظر منه كمقابل لتسويق هذه المزايا للاستفادة منها.

**6-** الأخذ بتجربة تركيا الناجحة في تحسين بيئة الأعمال وتشجيع الاستثمارات في مختلف المجالات، باستهداف المستثمرين ورؤوس الأموال من مختلف أنحاء العالم، وخاصة الاتحاد الأوروبي، اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، كوريا الجنوبية وغيرهم بهدف التنوع الاقتصادي وتدعيم التصدير.

**7-** القيام بدورات تدريبية في المجال، خاصة بالنسبة للموظفين في الوزارات والهيئات الإدارية والاقتصادية والمالية المكلفة بالتنظيمات ذات علاقة بالاستثمار وكذلك تشجيعه لتجاوز السلوكيات السلبية التي تؤثر على صورة البلد.

## آفاق الدراسة:

- باعتبار أن الموضوع يتميز بالحدّثة سواء تعلق الأمر بالمنهج التسويقي الشامل على المستوى الاقليمي أو على المستوى القطاعي وحتى فرع نشاط محدّد، وهو ما يجعله مجالاً خصباً لتطوير البحوث وخاصة في الجزائر التي تنقص فيها مثل هذه البحوث والمكتبيات، لذلك يمكن اقتراح بعض المواضيع في هذا المجال مثل:
- التشخيص الإقليمي لمزايا منطقة معينة لتحديد استراتيجية التسويق المستهدف لتنميتها؛
  - دور التموقع الإقليمي في توحدّ الفاعلين في بناء وإدارة صورته وإبراز مرئيته دولياً؛
  - تأثير تسويق العرض العقاري والخدمات المرافقة في تطوير الأقطاب التنافسية؛
  - التوجه التسويقي لتسيير المناطق الصناعية ومناطق الأنشطة لتحسين العرض العقاري؛
  - آفاق التسويق الاقليمي في الجزائر في اطار التوجه نحو اللامركزية في الادارة الاقليمية للجماعات الاقليمية.

# قائمة المراجع



## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### أولا - الكتب

1. تحرير روبرت في غروس، تعريب ابراهيم يحيى الشهابي، 2001، كلية ثندريد تبحث في استراتيجية العولمة، مكتبة العبيدان.
2. يلماظ أكبوز، 2006، تعريب أحمد عبد الخالف وأحمد بليح، الدول النامية والتجارة العالمية، الأداء والآفاق، دار المريخ، الرياض.
3. حسين علي، 2000، الأساليب الحديثة في التسويق، دار الرضا للنشر، ط 1، دمشق.
4. أحمد محمود أحمد، 2001، تسويق الخدمات المصرفية، مدخل نظري تطبيقي، ط.1، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، ص.34.
5. سعيد أوكيل، 1994، استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

#### ثانيا - الرسائل العلمية

1. كمال دمدوم، 2013، "توطن الاستثمارات الأجنبية المباشرة : مقارنة ماكرو- إقليمية -دراسة حالة الجزائر-"، رسالة دكتوراه علوم في اقتصاد التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
2. صباح حصيد، 2016، علامة المدينة كمحرك لرفع جاذبية المدن - دراسة مقارنة لبعض المدن-، أطروحة دكتوراه تخصص التسويق، جامعة فرحات عباس، سطيف.
3. سعدي يحيى، 2007/2006، تقييم مناخ الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة.
4. محمد زوزي، 2010/2009، تجربة القطاع الصناعي الخاص ودوره في التنمية الاقتصادية في الجزائر- دراسة حالة ولاية غرداية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية-تخصص اقتصاد التنمية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

#### ثالثا - المقالات:

1. عيه عبد الرحمان، 2011، دور عوائد صادرات النفط في تحديد معالم السياسة الاقتصادية الجزائرية : حالة 2000-2011، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد 5، جامعة ابن خلدون - تيارت-، الجزائر.
2. سليمة غدير أحمد، 2009، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " دراسة تقييمية لبرنامج ميدا " ، مجلة الباحث، العدد 09، جامعة ورقلة، الجزائر.
3. مرداوي كمال، 2013، الاستثمار الأجنبي المباشر وواقع سياسات تهيئة بيئة الاستثمار في الجزائر، الملتقى الدولي حول السياسات الاقتصادية، جامعة تلمسان، منشورة بواسطة بصائر.

## وأبعا - التقارير

1. تقرير حول مناخ الاستثمار في الدول العربية 2016، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات

## خامسا - القوانين:

1. المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 05/10/1993 المتعلق بترقية الاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 64 الصادرة في أكتوبر 1993.
2. الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 47، الصادرة في 22 أوت 2001.
3. الأمر رقم الأمر رقم 06-08 في 15 يوليو 2006 المتعلق بتطوير الاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد ، الصادرة في يوليو 2006 .
4. الأمر رقم 08-04 المؤرخ في 01 سبتمبر 2008، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 49، الصادرة في 3 سبتمبر 2008.
5. الأمر رقم 09-01 المؤرخ في 22 يوليو 2009 المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2009، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44 الصادرة في 26 يوليو 2009.
6. قانون رقم 16-09 المؤرخ في 3 ابريل 2016 المتعلق بترقية الاستثمار، الجريد الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 46، الصادرة في 3 غشت 2016.
7. المرسوم التنفيذي رقم 06-355 المؤرخ في 9 أكتوبر 2006 المتعلق بصلاحيات المجلس الوطني للاستثمار وتشكيلته وتنظيمه وسيره، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد ، 64 الصادرة في 11 أكتوبر 2006 .
8. الأمر رقم 66-284 المؤرخ في 10 سبتمبر 1966 المتضمن قانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية الصادرة في سبتمبر 1966.
9. قانون رقم 11-82 المؤرخ في 21 أوت سنة 1982 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الصادرة في 24 أوت 1982.
10. قانون 88-25 المؤرخ في 12 يوليو 1988 المتعلق بتوجيه الاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية ، الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 13 يوليو 1988.
11. القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 16 الصادرة في أبريل 1990.

## المراجع باللغات الأجنبية:

### أولا- الكتب:

1. Wided Batat, 2016, marketing territorial expérientiel, Ellipses Edition, Paris
2. Camille Chamard, 2014, Le marketing territorial, 1<sup>e</sup>Edition, Deboeck, Belgique.
3. Benoit Meyronin, 2012, le marketing territorial, Edition Vuibert, France.

4. Vincent Gollain, 2015, Identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®, Version 6, France.
5. Vincent Gollain, 2008, Réussir son marketing territorial en 9 étapes, version 1, CDEIF, Paris.
6. Bouaziz Cheikh, 2013, L'essai en marketing territorial : Notions sur le marketing territorial, Diagnostic de territoire, Marque territoriale et d'autres ; Edition Edilivre, France.
7. Fabrice Hatem, 2007, Marketing territorial: principes, méthodes et pratiques, Editions EMS, France.
8. Fabrice Hatem, 2004, Investissement international et politiques d'attractivité, Edition Economica, Paris.
9. P. Kotler et al., 1999, Marketing places Europe: attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations, Pearson education limited, London.
10. Philip Kotler et autres, 2012, marketing management, 14<sup>e</sup> Edition, Pearson France.
11. Philip Kotler et autres, 2012, Marketing 3.0 : Produits, Clients, Facteurs Humain, Traduit par Fond Jean Pâques, 1<sup>e</sup> Edition, De Boeck, Belgique.
12. Stephen V. Ward, 1998, Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850–2000, Edition Alexandrine Press, Oxford.
13. Marine Le Gall-Ely, 2003, Marketing public: Comment tirer parti de la démarche marketing pour satisfaire les usagers sous contrainte d'intérêt général?, Edition Découverte, France.
14. J. Lendrevie et autres, 2009, MERCATOR : Théories et nouvelles pratiques du marketing, 9<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris,
15. J. Lendrevie et D. Lindon, 2000, MERCATOR : Théorie et pratique du marketing, 6<sup>e</sup> édition, Dalloz (série marketing), Paris.
16. Claude Demeure, 2008, Marketing, 6<sup>e</sup> Edition, Dunod, Paris
17. Jerry Johnson et al, 2008, Stratégique, 8<sup>e</sup> édition, Pearson Education, France.
18. Nathalie Prime et Jean Claude Usinier, 2004, Marketing international : Développement des marchés et management multi culturelle, 2<sup>e</sup> édition, Vuibert, France.
19. Paul Krugman et M. Obstfeld, 2011, Economie internationale, 3<sup>e</sup> édition de Boeck Université.
20. Malika Hattab Christmann et Mihoub Mezouaghi, 2009, L'attractivité: du concept aux politiques publiques, Edition Karthala et IRMC, sous la direction de M. Mezouaghi.
21. Matthieu Crozet et Miren Lafourcade, 2009, La nouvelle économie géographique, Edition La Découverte, Paris.
22. Michael E. Porter, 1993, L'avantage Concurrentiel des nations, Edition du Renouveau Pédagogique, ERPI, Paris.
23. Charles-Albert Michalet, 1993, «Globalisation Attractivité et politique industrielle », Made in France, Tome 2, Editions Hachette, Paris,
24. Matouk Belattaf, 2009, Localisation industrielle et Aménagement du territoire: aspects théoriques et pratiques, O.P.U.

25. J-L. Mucchielli, 1998, Multinationales et Mondialisation, Edition du seuil, paris.
26. Pierrette Bergeron, 2000, Veille Stratégique Et PME : Comparaison des approches gouvernementales de soutien, Presses de l'Université du Québec.
27. Abdelhamid Mezaache, 1998, l'Algérie : le voile des hydrocarbures, Edition Economica, Paris.
28. Robert Reich, 1997, l'économie mondialisée, Dunod Edition, paris,
29. Josette Peyrard, 1999, Gestion financière international, 5<sup>e</sup> édition, Vuibert, Paris
30. Rene gendarme, 1981, Des sorcières dans l'économie : les multinationales, Editions CUJAT, France,
31. H. Bodinet et leesnyder, 1978, Gestion international de l'entreprise, Ed. Dalloz Gestion, , Paris.

### ثانيا - الرسائل العلمية

1. Hind Ouguenoune, 2014, « La politique de promotion et d'attraction de l'investissement en Algérie », Thèse de doctorat en Economies et finances, Université de la Sorbonne nouvelle - Paris III.
2. Ibrahima Diallo, 2012, « La promotion territoriale, levier de l'attractivité économique : Les cas de Lyon (France), Saguenay (Québec) Et Mbour (Sénégal) », Thèse de doctorat en développement régional, Présentée à l'Université du Québec.
3. Kamilia Kidouche, 2012, « Contribution à la connaissance du marketing territorial et son influence sur le développement de l'attractivité territoriale en Algérie : Analyse du discours des investisseurs étrangers et des acteurs institutionnels », Thèse de doctorat en sciences commerciales, Ecole des Hautes Etudes Commerciales d'Alger.
4. Noureddine Abdellatif, 2010, « La localisation et l'attractivité territoriale des investissements directs étrangers: essai de modélisation économétrique », Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences Economiques, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales, Université Ibn Zohr, Agadir.
5. Yassine Mansouri, 2008, « La localisation des activités productives : les tensions entre forces centrifuges et forces centripètes », thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université du Sud Toulon-Var, France
6. Catherine Billard, 2006, « Dépenses publique, localisation des capitaux et concurrence fiscale », thèse de Doctorat en Science économique, Université Paris I - Panthéon Sorbonne.
7. Bertrand Sergot, 2004, « Les déterminants des décisions de localisation -Les créations de nouveaux sites des entreprises françaises de l'industrie et des services- », Thèse pour l'obtention du Doctorat en Gestion et Management, Université Panthéon-Sorbonne, Paris I.

1. Aziz El Khazzar & Hicham Echattabi, 2016, Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain :Elements de réflexion , International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 16, N°1
2. Anass Aboulaaguig, 2015, « Marketing territorial et attractivité des investissements directs étrangers dans la région Meknes Tafilalet », Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, n°11.
3. Ezzohra Belkadi, 2015, “Marketing territorial de Casablanca : Etude de l’image de marque”, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 13, N°3
4. Corinne Rochette, 2012, « L’approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d’élaboration d’une ressource originale : la marque territoire », Gestion et management public, Volume 1, N°1.
5. Marc-Urbain Proulx et Dominic Tremblay, 2006, « marketing territorial et positionnement mondial », Géographie Economie Société, Vol.8.
6. Michel Barabel et al., 2010, « les médias sociaux au service du marketing territorial : une approche exploratoire », Management et Avenir , N°32, Paris.
7. Helene-Rey Valette et al, 2014, «Comment analyser la gouvernance territoriale ? mise à l’épreuve d’une grille de lecture», Géographie, économie, société, Vol.16
8. Hoeffler & Keller, 2003, “The marketing advantages of strong brands”, The Journal of Brand Management, Vol. 10 N.°6, PP. 421-445.
9. Isabelle Bories-Azeau et al, 2007, « Emergence d’un acteur collectif territorial et réseau d’entreprises : l’exemple de CAMDIB », Gestion et Management Publics, vol.5,
10. Bros-Clergue Myriam, 2006, « Différencier les territoires: quels outils de management? », Associée au Laboratoire de recherche Dynamiques Rurales, Chargée de mission en développement territorial, Université Toulouse II,
11. Daafi Redouane et al, 2016, « Vers un positionnement stratégique d’un territoire : Le cas de Rabat », Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°14.
12. L. Texier et J.P. Vala, 1992, « Le marketing territorial et ses enjeux », Revue Française de gestion.
13. Renaud Vuignier, 2016, « Marketing territorial et branding territorial : une revue de littérature systématique », Working paper de l’IDHEAP, Unité Management public et marketing, Université de Lausanne.
14. Jean-Jacques Foignet et Frédéric Carluet, 2009, « Yield management, un catalyseur de l’attractivité territoriale des investissements directes étrangers », Revue française de Gestion, N°196.
15. Hugues François et al., 2006, « Territoire et patrimoine: la co-construction d’une dynamique et de ses ressources », Revue d’Economie Régionale et Urbaine, N.°5.
16. Jean Jacques Friboulet, 2010, « la construction de l’attractivité : une analyse en termes de capacité, "monde en développement" », Vol.38, N°149.
17. Hubert Jerardin et Jacques Poirot, 2010, « l’attractivité des territoires : un concept multidimensionnel », Monde en Développement, Vol 38, n°149.

18. B. Coeuré et I. Rabaud, 2003, « Attractivité de la France : analyse, perception et mesure », Revue d'économie et statistique N° 363-364-365
19. Eric Olzak, 2010, « Développement durable et attractivité des territoires dans l'union Européenne : opposition ou convergence ? », Géographié Économie Société, Vol.12.
20. Anne Musson, 2010, « Revue de littérature sur les indicateurs d'attractivité et de développement durable : vers un indicateur d'attractivité durable », Géographié Économie Société, V.12.
21. Harold Wilensky, 1968, "Organizational Intelligence : Knowledge and Policy in Government and Industry", American Sociological Review, Vol.33.
22. Maud Pelissier, 2009, « Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ? », Revue Internationale d'intelligence économique, vol.1.
23. Christian Bourret et al., 2012, « l'intelligence économique territoriale comme approche par la coopération sur un territoire : positionnements et collaboration d'universitaires et de consultants en aquitaine », Projectics / Proyéctica /Projectique , n°11-12
24. Graham Hankinson, 2001 "Location branding: A study of the branding practices of 12 English cities", Brand Management, Vol. 9, N° 2, HENRY STEWART PUBLICATIONS.
25. Simon Anholt, 2007, cited in Editorial (by David Gertner), "Place branding: dilemma or reconciliation between political ideology and economic pragmatism?", Place Branding and Public Diplomacy journal, vol.3, n°1, p.5.
26. Ghizlane Amajid et Malika Souaf, 2016, "Territorial marketing and its effects on Development, approach from the literature", Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°13.
27. Gerard Valerie, 1997, Vers une définition du marketing territorial, Actes de l'Association Française du marketing, Volume13, Tome 2, Toulouse.
28. Michalis Kavaratzis, 2004, "From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands", Place Branding Vol.1, Henry Stewart Publications.
29. Michalis Kavaratzis & G. J. Ashworth, 2005, "City Branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?", Published by the Royal Dutch Geographical Society KNAG,
30. Hassan Azouaoui, 2009, « L'apport du marketing territorial à la bonne gouvernance locale au Maroc :Cas de la province de Ouarzazate », Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, n°1
31. Bjorn P. Jacobsen, 2009, "Investor-based place brand equity: a theoretical framework", Journal of Place Management and Development, Vol. 2, No. 1.
32. Smail Boukhaoua, 1996, Marketing: « Une petite histoire du concept », Revue de l'économie, N° 32, lieu non disponible, P.34

33. J-H Dunning, 2001, "The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present & Future, International Journal of the Economics of Business", Vol.8, N°2.
34. Gregoryt and Gundlack, 2004, "Definition of marketing, Perspectives in its implication for scholarship and the role and responsibility of marketing in society", Journal of public policy and marketing, The American Marketing Association's.
35. Diego Navarro, September, 2012, "Boomerangs and creativity", Institute for culture and society, ICS occasional paper series, Volume 3, N°2, University of western Sydney, Australia.
36. Raphael Chiappini, 2012, « Les indices composites sont-ils de bonnes mesures de la compétitivité des pays ? », LARFI working paper, Université Montesquieu-Bordeaux, France.
37. Belkaid Esmâ et Benhabib Abderrezak, La Marque-Ville Comme Moteur De Développement De La Ville En Tant Qu'unité Territoriale, MECAS, Faculté des Sciences Economiques, gestion et Sciences commerciales, Université de Tlemcen.
38. Maurice Catin et al, 2007, « Structure industrielle, externalités dynamiques et croissance locale au Maroc », Région et Développement, n° 25.
39. Marouane ALAYA et al. , 2007, « Politique d'attractivité des IDE et dynamique de croissance et de convergence dans les Pays du Sud Est de la Méditerranée », Cahiers du GRETHA, n°, Université Montesquieu Bordeaux IV, France.
40. Nadir Krim, 1997, « Stratégies d'attractivité des investissements étrangers et marketing territorial », gestion et entreprise, N°1.
41. Maëva Chanoux et Sarah Serval, 2011, « Etat des lieux et perspectives du marketing urbain : Une approche par la littérature », Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale (Laboratoire CERGAM).
42. Agata Szmulik et al, 2011, "The role of marketing in the improvement of units of territorial self-government management", Škola biznesa, Poland.
43. Simon Anholt, 2007, "Competitive Identity: The New Brand Management for Nations", Cities and Regions, © Simon Anholt , published by PALGRAVE MACMILLAN, London.

#### رابعاً - الملتقيات:

1. Gouvernance des territoires et développement rural : une analyse par les innovations organisationnelles. Projet financé par le Programme « Pour et Sur le Développement Régional (PSDR) » Languedoc-Roussillon, Piloté par l'INRA dans le cadre des recherches partenariales avec 10 régions françaises.
2. Camille Chamard et Jean-Claude Liquet, 2014, «L'image de marque des territoires comme indicateur de leur performance : des enjeux pratiques aux interrogations éthiques? », IAE de Pau-Bayonne, Laboratoire CREG, Université de Pau et des Pays de l'Adour, France.
3. René Kahn, 2014, Repenser l'attractivité territoriale, « L'attractivité de l'Alsace, comment la reconquérir? », séminaire organisé par l'Association de Prospective Rhénane, France.
4. Mostafa Abakouy et autres, 2017, L'hospitalité territorial: quels enjeux pour une attractivité durable ?, L'acte du colloque international: la ville de demain : ville

techno ou écolo, Groupe de recherche en économie et territoire, Université Abdelmalek Essaadi, Tanger, Maroc .

5. Bryan P Evans, 02/2007, The cost of corruption, TEAR FUND, A discussion paper on corruption, development and the poor, Colloque CNES-Banque Mondiale : Governance –libertés économique- pauvreté, Palais des Nations, Alger.
6. Djahida Guerboub, 2013, «Contribution du marketing territorial au développement local: quel rôle pour la communication territoriale ? Une application aux communes de Bejaia et d'El-Kseur (Algérie) », Dialogue Euro- Méditerranéen de Management Public – MED 6 Culture pour le changement, changements par la Culture, Marseille.
7. Laureat Sanseucy, mai 2003, Le Marketing Territorial: Eléments de méthodologie pour construire une stratégie, Formation ANIMA, Rabat .

خامسا – التقارير

1. World Competitiveness Yearbook 2016, IMD Publishing.
2. The Global Competitiveness Report 2016-2017, World Economic Forum (WEF) publishing.
3. The Global Talent Competitiveness index, 2015-2016
4. World Investment Report 2002, Part One 'Trends In International Production', Chapter II Benchmarking FDI Performance and Potential, United nations, New York and Geneva
5. UNCTAD, world investment world 2001 ; 2002 ; 2005; 2010; 2012 ; 2015 ; 2016; 2017
6. United Nations e-government survey 2014, Unactad publishing
7. CBI Future Brand Index, Eighth Edition of Future Brand's BCI, 2012-2013
8. CBI Future Brand Index, Ninth Edition of Future Brand's BCI, 2014-2015
9. Doing Business Report 2015, A World Bank Group Flagship Report, 12<sup>e</sup> Edition
10. Doing Business 2017, A World Bank Group Flagship Report, 14<sup>e</sup> Edition.
11. Doing Business 2016, A World Bank Group Flagship Report, 13<sup>e</sup> Edition.
12. Tableau de bord de l'attractivité de la France 2010 et 2016.
13. Tableau de Bord de la région métropolitaine de Montréal, novembre 2015, A propos de l'institut de Québec.
14. Michèle Debonneuil, et Lionet Fontagné, 2003, « *Compétitivité* », Rapport du Conseil D'analyse Économique n°40, Paris: La Documentation française.



15. International Transparency Report 2016,
16. Ochel Wolfgang & Oliver Rohn, JUNE 2006, “ Ranking of countries: The WEF,IMD, Fraser and Heritage indices”, CESIFO DICE REPORT.
17. M. Porter and all, 2008, “The microeconomic foundations of prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index” in World Economic Forum edition, The Global Competitiveness Report 2007-2008, Genève, Switzerland.
18. Stéphane Grégoir et Françoise Maurel, 2003, “Les indices de compétitivité des pays : interprétation et limites”, Complément A in : M. Debonneuil and L. Fontagné (ed.), *Compétitivité*, Rapport du Conseil D'Analyse Économique n°40, Paris : La Documentation française.
19. Karine Bonnet, 2002, Les facteurs de localisation des entreprises de la Silicon Valley à Aghadir - Synthèse-, Document de travail n°51, Université du Littoral-Côte d'Opale, France.
20. Jérémy Guernut, 2002, les facteurs de localisations des entreprises de la Silicon Valley à Aghadir -cas de la région de Silicon Valley -, Document de travail n°51, Université du Littoral-Côte d'Opale, France.
21. G. Farrell et S. Thirion , 2001, «La compétitivité des territoires ruraux à l'échelle globale: Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER », Cahier de l'innovation n°6, Fascicule 5, OBSERVATOIRE EUROPÉEN LEADER.
22. Gilda Farrell et all. (1999), «La compétitivité territoriale : Construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience LEADER», Cahier de l'innovation n°6, Fascicule 1, Observatoire Européen LEADER.
23. F. Mauriaux, 2004, Le concept d'attractivité en union monétaire, Bultin de banque de la France N° 23
24. Charles-Albert Michalet, 2005, L'impact en Europe des délocalisations vers les pays méditerranéens, Note et Etude N° 8, Agence Française pour les Investissements internationaux – ANIMA.
25. Une démarche pilote de marketing territorial pour L'Isle-sur-la-Sorgue, MISSA 2018, Lancement officiel Mai 2017, Dossier de presse.
26. ANIREF voice, Bulletin édité par l'agence ANIREF, N° 28, Juin 2016, Ministère de l'Industrie et des Mines.
27. Algérie Industrie, N°00 Novembre-Décembre 2017 ; N°01 Juillet 2018, Revues du Ministère de l'industrie et des mines.
28. Projet de recherche DATAR sur une « méthodologie de diagnostic de territoire », à partir des expériences de différentes équipes et d'études de cas sur le Massif Central, Déposé par ENGREF, Avril 2001 – Février 2004.

29. Former les citoyens et les acteurs économiques et sociaux tout au long de leur vie, in: « Sept orientations prioritaires pour la Bretagne », Bilan d'activités (2004 –2007), Conseil économique et social de Bretagne.

ساحدا - القوانين:

1. Loi n °63-277 du 26 Juillet 1963 portant code des investissements, Journal Official De La République Algérienne, 02/08/1963.

ساجا - المواقع والروابط الالكترونية:

1. [www.imd.org](http://www.imd.org)
2. IMD World Competitiveness Center, History of the Center, in: [www.imd.org/wcc/history-of-world-economy-ranking](http://www.imd.org/wcc/history-of-world-economy-ranking) , consulted in 20/11/2016
3. [www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/methodology.pdf](http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcc/methodology.pdf) , consulted in: 20/11/2017
4. [www.imd.org/fundamentals-of-competitiveness](http://www.imd.org/fundamentals-of-competitiveness) , consulted in 20/11/2016
5. [www.imd.org/uupload/imd.website/wcy/web.brochure\\_order\\_order\\_forum\\*.pdf](http://www.imd.org/uupload/imd.website/wcy/web.brochure_order_order_forum*.pdf)
6. [www.wefown.org/about/world-economique-forum](http://www.wefown.org/about/world-economique-forum) , consulted in: 25/11/2016
7. [www.transparency.org](http://www.transparency.org)
8. [http://www.transparency.ch/fr/pdf/cpi/2013note\\_methodology](http://www.transparency.ch/fr/pdf/cpi/2013note_methodology)
9. [www.forbes.com/global/2008/0407/060html](http://www.forbes.com/global/2008/0407/060html)
10. <http://www.heritage.org/index/about>
11. <https://www.heritage.org/index/visualize>
12. [www.atkearney.org](http://www.atkearney.org)
13. About the 2014 FDI confidence index, in: [www.atkearney.com/about-us/who-we-are](http://www.atkearney.com/about-us/who-we-are) , see in 30/10/2016.
14. [www.atkearney.com/gbpc/foreign-direct-investment-confidenceindex](http://www.atkearney.com/gbpc/foreign-direct-investment-confidenceindex) , see in 30/10/2016
15. Country Brand Index 2012–13, in: <https://www.futurebrand.com/country-brand-index>
16. [www.gfk.com](http://www.gfk.com)
17. [nation-brands.gfk.com](http://nation-brands.gfk.com)
18. <http://goodcountry.org/simonanholt>
19. <http://fr.wikipedia.org/wiki/good-country-index>
20. <http://www.speedtest.net/global-index>
21. Choix concurrentiels, Guide de KPMG sur les coûts liés au choix d'un pays où exercer ses activités, Édition 2016 ;  
[https://www.competitivealternatives.com/reports/compalt2016\\_execsum\\_fr.pdf](https://www.competitivealternatives.com/reports/compalt2016_execsum_fr.pdf)
22. [https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/afii\\_rapport2010.pdf](https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/afii_rapport2010.pdf), consulté le 20/12/2016
23. [www.businessfrance](http://www.businessfrance)
24. Baromètre de l'attractivité France 2016, la France distancée, in : [www.e.y.com](http://www.e.y.com)
25. [https://www.senat.fr/rap/r05-453/r05-453\\_mono.html](https://www.senat.fr/rap/r05-453/r05-453_mono.html)
26. <http://www.unifrance.org/annuaires/societe/82660/ubifrance>
27. <https://hongkong.consulfrance.org/Fusion-de-l-Agence-francaise-pour>
28. La démarche de diagnostic de territoire: Définitions & Méthodes,  
[www.diagnostic-territoire.org](http://www.diagnostic-territoire.org), consulté au 15/12/2017
29. Réguler et articuler tous les projets globaux, Diagonal, n°140, «Le diagnostic territorial: outil de l'action publique », Novembre/Décembre 1999, [www.certu.fr](http://www.certu.fr)

30. Une démarche pilote de marketing territorial pour L'Isle-sur-la-Sorgue, MISSA 2018, Lancement officiel Mai 2017, Dossier de presse, disponible sur le site : <https://www.missa2018.org/public/img/pilote.pdf>
31. [http://www.formater.com/ressources/telechargement/methode/P3\\_diagnostic\\_territorial.pdf](http://www.formater.com/ressources/telechargement/methode/P3_diagnostic_territorial.pdf) , consulté le 5/2/2018
32. [www.onlylyon.com](http://www.onlylyon.com)
33. ONLYLYON, 10 ans déjà !, <http://www.onlylyon.com/news/onlylyon-10-ans-deja.html> , consulted in 20/03/2018
34. <http://investparisregion.eu/mediatheque/publications/rapports-annuels/rapport-dactivite-2015>
35. <http://www.palaisdesfestivals.com/cannes/mipim/FMAPACA06V500MSP>
36. 22@Barcelona: 10 years of economic growth, <http://www.22barcelona.com/content/view/887/90/lang,en/>
37. Vincent Gollain, 2013, Le marketing territorial au service de l'attractivité des territoires , Vincent Gollain, Aout 2016, Les 9 commandements pour lancer une stratégie réussie de marketing territorial, Vincent Gollain, Mai 2017 (en lecture), le marketing territorial : le comprendre et l'employer pour développer son attractivité, <https://www.slideshare.net/vincentgollain/le-marketing-territorial-le-comprendre-et-lemployer-pour-dvelopper-son-attractivite?ref=http://www.marketing-territorial.org/2017/0>  
**disponible sur le blog : [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org) , consulté le 15/09/2017**
38. [https://fr.wikipedia.org/wiki/I\\_Love\\_New\\_York#lien\\_externer](https://fr.wikipedia.org/wiki/I_Love_New_York#lien_externer)
39. Casablanca se dote d'une marque territoriale, La Tribune : ECONOMIE ET FINANCE, 24/10/2016, sur le site :
40. <https://Int.ma/casablanca-se-dote-dune-marque-territoriale/> , consulté le 20/09/2017
41. Investir au Maroc – Témoignages, «DELPHI » ; «PREMO » , disponible sur le lien : [http://www.invest.gov.ma/?Id=14&lang=fr&RefCat=&Ref=82&nb\\_aff=5](http://www.invest.gov.ma/?Id=14&lang=fr&RefCat=&Ref=82&nb_aff=5)
42. Industrie : le Plan d'Accélération industrielle 2014-2020, <http://www.invest.gov.ma/?lang=fr&Id=23>, consulté le 20-02-2018 à 21 :15
43. Mesures incitatives, <http://www.invest.gov.ma/?lang=fr&Id=20>
44. Renault exporte son millionième véhicule depuis le Maroc, <http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/videos>
45. <https://arabic.cnn.com/travel/2015/10/05/morocco-beauty-products>
46. الجريدة الرسمية عدد 5712 الصادرة في 26 فبراير 2009 المحدثة بموجبه الوكالة المغربية لتطوير الاستثمارات، متوفر في الموقع: <http://www.zonesindustrielles.ma/?search&lang=fr>
47. Vivre au Maroc, <http://www.invest.gov.ma/?lang=fr&Id=11>
48. 10 Mesures Pour Accélérer La Transformation Industrielle, disponible sur le lien : <http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/plan-d%E2%80%99acceleration-industrielle>
49. Pourquoi le Maroc, Les 7 raisons clés, Des stratégies sectorielles ambitieuses, <http://www.invest.gov.ma/?lang=fr&Id=3>
50. <http://www.mcinet.gov.ma/fr/content/automobile>

51. Mehdi El Khatib (Responsable Marketing et Stratégie- AMDI), 2010, Développer une approche marketing sectorielle: la filière automobile marocaine, disponible sur : [http://www.animaweb.org/sites/default/files/kcfinder/files/AMDI\\_SecteurAutoMaroc\\_FR\\_2010\\_2.pdf](http://www.animaweb.org/sites/default/files/kcfinder/files/AMDI_SecteurAutoMaroc_FR_2010_2.pdf)
52. Pourquoi devenir membre d'anima investment network ?, <http://www.animaweb.org/fr/rejoignez-le-reseau-anima> , consulté le 20/03/2018
53. Turkey Vision 2023, Investment Support and Promotion Agency of Turkey, [www.turkey-japan.com/business/category1/category1\\_70.pdf](http://www.turkey-japan.com/business/category1/category1_70.pdf)
54. Turquie : vue d'ensemble, <http://www.invest.gov.tr/fr-FR/turkey/factsandfigures/Pages/TRSnapshot.aspx>
55. Perspectives économiques, <http://www.invest.gov.tr/FR-FR/TURKEY/FACTSANDFIGURES/Pages/Economy.aspx>
56. Invest in Turkey, Success Stories, <http://www.invest.gov.tr/en-US/successstories/Pages/Toyota.aspx>
57. <http://www.invest.gov.tr/ar-SA/sectors/Pages/BPOAndContactCenter.aspx>
58. <http://www.invest.gov.tr/ar-sa/sectors/Pages/MachineryAndElectronics.aspx>
59. <http://www.invest.gov.tr/ar-sa/sectors/Pages/LifeSciencesAndHealthcare.aspx>
60. <http://www.invest.gov.tr/EN-US/INVESTMENTGUIDE/INVESTORSGUIDE/Pages/FDIinTurkey.aspx>  
Consulted in : 30/05/2018
61. FDI in Turkey, <http://www.invest.gov.tr/en-US/investmentguide/investorsguide/Pages/FDIinTurkey.aspx>
62. <http://www.invest.gov.tr/ar-sa/sectors/Pages/ICT.aspx>
63. <http://www.invest.gov.tr/ar-SA/investmentguide/Pages/10Reasons.aspx>
64. <http://www.invest.gov.tr/ar-SA/investmentguide/investorsguide/Pages/BusinessLegislation.aspx>
65. <http://www.invest.gov.tr/ar-sa/sectors/Pages/RealEstate.aspx>
66. <http://www.invest.gov.tr/fr-FR/theagency/Pages/OurServices.aspx>, consulté :03/04/2018
67. <http://www.invest.gov.tr/ar-SA/theagency/Pages/OurServices.aspx>
68. Benchmark Turkey, <http://www.invest.gov.tr/en-US/Benchmarking/Pages/BenchmarkTurkey.aspx>
69. اقتصاد إسطنبول.. القلب النابض للاقتصاد التركي ، نشر بتاريخ 09 مايو 2017 في الموقع: <http://www.turkpress.co/node/34164>
70. Le guide de l'investisseur, Zones d'investissement, disponible sur le site : <http://www.invest.gov.tr/fr-FR/investmentguide/investorsguide/Pages/SpecialInvestmentZones.aspx>
71. Instruction n°01/ba/dgrfe du 20 fevrier 1991 relative aux conditions de rémunération des comptes devises, [http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist10\\_2.htm](http://www.bank-of-algeria.dz/html/legist10_2.htm) , consulté le 31/05/2018
72. Règlement de la Banque d'Algérie n°91-10 du 14 août 1991 concernant les Conditions d'ouverture des bureaux de représentation de banques et établissements financiers étrangers, <http://www.droit-afrique.com/upload/doc/algerie/Algerie-Reglement-1991-10-bureaux-des-banques-etrangeres.pdf>
73. <http://www.mdipi.gov.dz/?-Direction-Generale-de-la-Promotion->

74. A propos de l'ANDI, <http://www.andi.dz/index.php/ar/a-propos>, consulté le 20/03/2018
75. Missions de l'ANDI , <http://www.andi.dz/index.php/fr/missions-de-l-andi> , consulté le 20/03/2018
76. <http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement/bilan-des-declarations-d-investissement-2002-2016>
77. <http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement/bilan-des-declarations-d-investissement-2002-2016>
78. <http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement/bilan-des-declarations-d-investissement-2002-2015>
79. <http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement/bilan-des-declarations-d-investissement-2002-2015>
80. <http://www.andi.dz/index.php/ar/declaration-d-investissement/bilan-des-declarations-d-investissement-2002-2015>
81. <http://www.andi.dz/index.php/ar/presse/1451-mr-ahmed-ouyahia-premier-ministre-annonce-plusieurs-mesures-en-faveur-de-la-communaute-nationale-en-france>
82. <http://www.andi.dz/index.php/ar/secteur-de-transport>
83. تكلفة عوامل إنتاج تنافسية؛ إجراءات تشجيع وتحفيز للاستثمار متوفر في الرابط :
84. <http://www.andi.dz/index.php/ar/raisons-pour-investir> , consulté :03/04/2018  
<http://www.andi.dz/index.php/ar/pièces-a-fournir>
85. <http://www.andi.dz/index.php/fr/presse/1281-lancement-prochain-d-une-operation-de-rehabilitation-de-70-zones-industrielles>
86. Des mesures d'encouragement à l'investissement,  
<http://www.andi.dz/index.php/fr/raisons-pour-investir>
87. Des aides en matière de financement à travers les banques publiques,  
<http://www.andi.dz/index.php/fr/raisons-pour-investir>
88. Mesures d'appui à l'Investissement ; disponible sur les liens :  
<http://www.andi.dz/index.php/ar/mesures-d-appui-a-l-entreprise?id=464>  
<http://www.invest.gov.ma/?lang=fr&Id=45>
89. Rôle du guichet, <http://www.andi.dz/index.php/ar/guichet-unique/role> , consulté le 13/04/2018
90. <https://www.africaintelligence.fr/mc-/decideurs/2018/04/05/ali-haddad-cartographie-l-industrie-pour-l-etat,108304107-brc>
91. <http://www.aniref.dz/index.php/ar/2016-08-28-13-52-24/missions-statuts-et-organisation-2> , consulté le 05/06/2018
92. <http://www.aniref.dz/index.php/ar/2015-07-21-13-53-09/2016-01-04-07-43-13>
93. <http://www.aniref.dz/index.php/fr>
94. Lancement prochain d'une opération de réhabilitation de 70 zones industrielles, janvier 2016, revue de presse, disponible sur les liens : <http://www.aniref.dz/index.php/fr/infos-utiles/revue-de-presse/item/22-aps-11-11-2015-60-du-foncier-industriel-concede-par-l-etat-et-non-exploite-sera-bientot-recupere>
95. Algérie : Des zones industrielles à réhabiliter, mais aussi à assainir, disponible sur le site : <http://www.algerie-monde.com/actualite/article705.html> , consulté le : 10/06/2018
96. <https://algeriepart.com/2018/04/29/nouvelles-zones-industrielles-plus-de-900-millions-de-dollars-debloques-gouvernement>

الملاحق

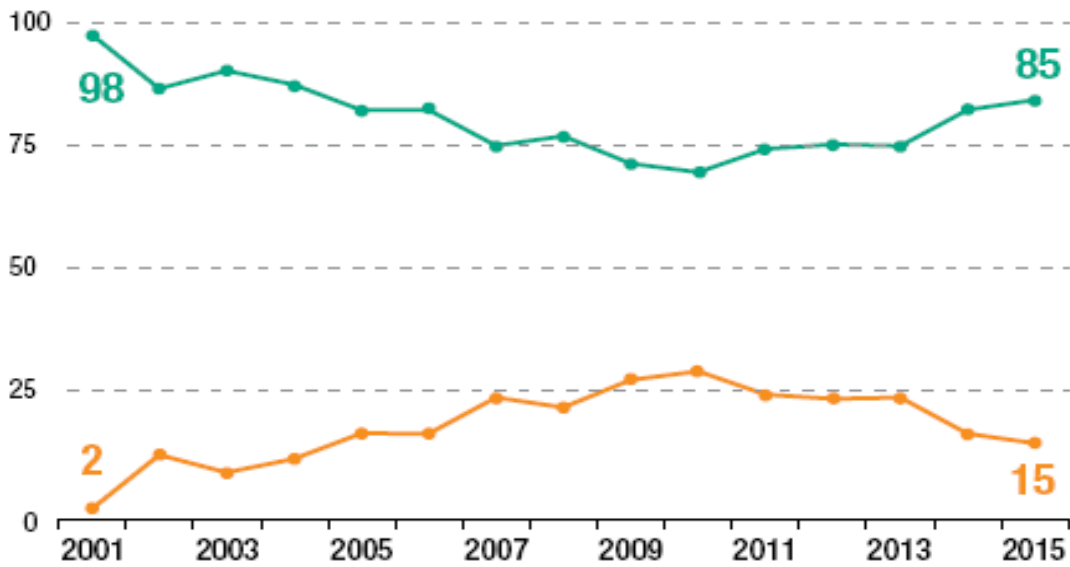
## الملحق رقم (1)

الشكل رقم (1): تطور التعديلات التنظيمية خلال (1992-2009)

Item	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Number of countries that introduced changes	43	56	49	63	66	76	60	65	70	71	72	82	103	92	91	58	54	50
Number of regulatory changes	77	100	110	112	114	150	145	139	150	207	246	242	270	203	177	98	106	102
Liberalization/promotion	77	99	108	106	98	134	136	130	147	193	234	218	234	162	142	74	83	71
Regulations/restrictions	-	1	2	6	16	16	9	9	3	14	12	24	36	41	35	24	23	31

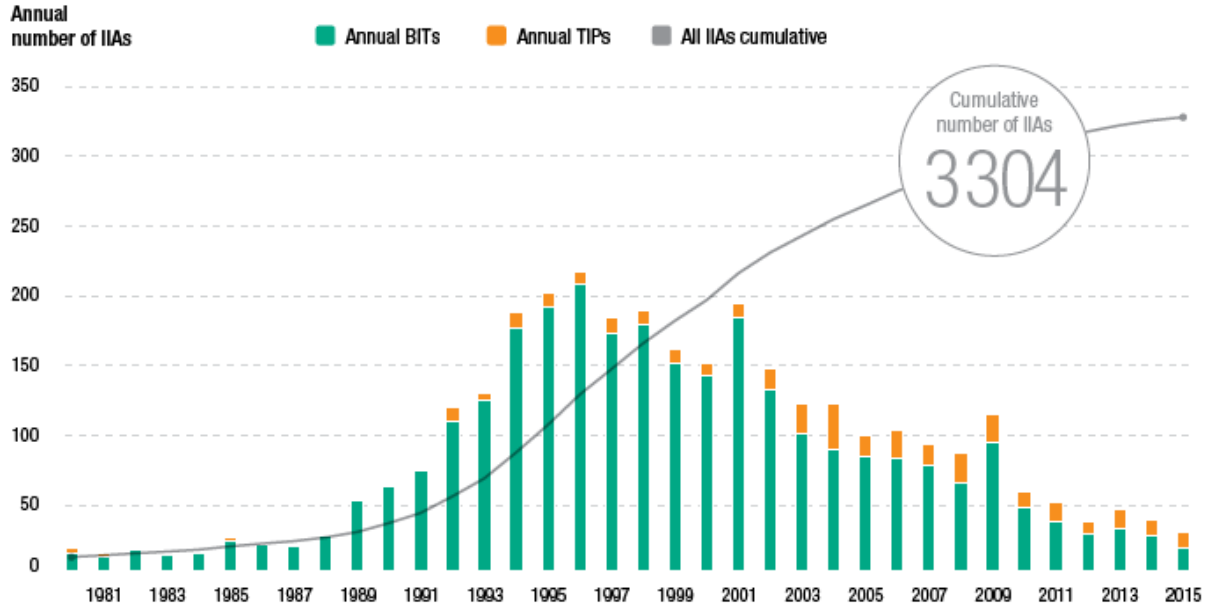
Source : UNCTAD , Wir 2010, P.77

الشكل رقم (2): تمثيل بياني للتغيرات في سياسات الاستثمار الوطني (2001-2015)



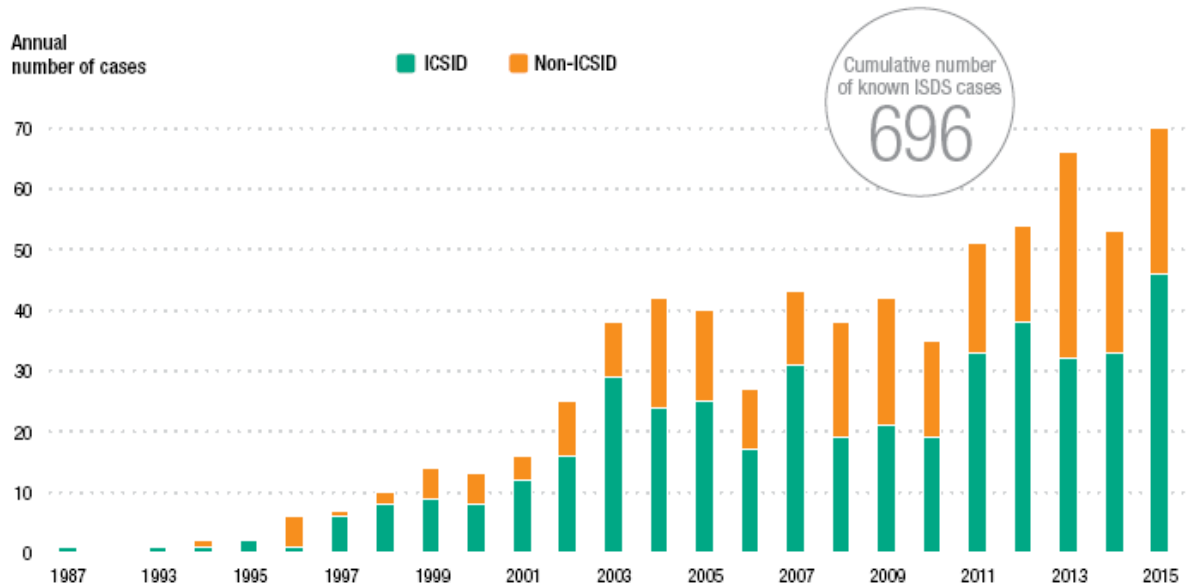
Source : UNCTAD , Wir 2016, P.91

الشكل رقم (3): تطور عدد الاتفاقيات الدولية الثنائية ومتعددة الأطراف حول الاستثمار (1980-2015)



Source : UNCTAD , Wir 2016, P.101

الشكل رقم (4): تطور الإجراءات الجديدة لتسوية النزاعات بين المستثمرين والدول فيما يخص العقود (1987-2015)



Source : UNCTAD , Wir 2016, P.104



## الملحق رقم (2): تصنيفات الويف للدول حسب مراحل التنمية التي تمر بها

Stage 1: Factor-driven (35 economies)	Transition from stage 1 to stage 2 (17 economies)	Stage 2: Efficiency-driven (30 economies)	Transition from stage 2 to stage 3 (19 economies)	Stage 3: Innovation-driven (37 economies)
Bangladesh	Algeria	Albania	Argentina	Australia
Benin	Azerbaijan	Armenia	Barbados	Austria
Burundi	Bhutan	Bosnia and Herzegovina	Chile	Bahrain
Cambodia	Bolivia	Brazil	Costa Rica	Belgium
Cameroon	Botswana	Bulgaria	Croatia	Canada
Chad	Brunei Darussalam	Cape Verde	Hungary	Cyprus
Congo, Democratic Rep.	Gabon	China	Latvia	Czech Republic
Côte d'Ivoire	Honduras	Colombia	Lebanon	Denmark
Ethiopia	Kazakhstan	Dominican Republic	Lithuania	Estonia
Gambia, The	Kuwait	Ecuador	Malaysia	Finland
Ghana	Mongolia	Egypt	Mauritius	France
India	Nigeria	El Salvador	Mexico	Germany
Kenya	Philippines	Georgia	Oman	Greece
Kyrgyz Republic	Russian Federation	Guatemala	Panama	Hong Kong SAR
Lao PDR	Ukraine	Indonesia	Poland	Iceland
Lesotho	Venezuela	Iran, Islamic rep.	Saudi Arabia	Ireland
Liberia	Vietnam	Jamaica	Slovak Republic	Israel
Madagascar		Jordan	Turkey	Italy
Malawi		Macedonia, FYR	Uruguay	Japan
Mali		Montenegro		Korea, Rep.
Mauritania		Morocco		Luxembourg
Moldova		Namibia		Malta
Mozambique		Paraguay		Netherlands
Nepal		Peru		New Zealand
Nicaragua		Romania		Norway
Pakistan		Serbia		Portugal
Rwanda		South Africa		Qatar
Senegal		Sri Lanka		Singapore
Sierra Leone		Thailand		Slovenia
Tajikistan		Tunisia		Spain
Tanzania				Sweden
Uganda				Switzerland
Yemen				Taiwan, China
Zambia				Trinidad and Tobago
Zimbabwe				United Arab Emirates
				United Kingdom
				United States

Source: WEF, The Global Competitiveness Report 2016–2017, P.38

الملحق رقم (3): المجالات التي يستمر مؤشر سهولة ممارسة الأعمال في تغطيتها والإضافات المقحمة في تقرير 2015 والتي ستقحم في تقرير 2016

**What  
Doing Business  
continues  
to cover**

- Procedures, time, cost and paid-in minimum capital to start a business
- Procedures, time and cost to complete all formalities to build a warehouse
- Procedures, time and cost to get connected to the electrical grid
- Procedures, time and cost to transfer a property
- Movable collateral laws and credit information systems
- Minority shareholders' rights in related-party transactions
- Payments, time and total tax rate for a firm to comply with all tax regulations
- Documents, time and cost to export and import by seaport
- Procedures, time and cost to resolve a commercial dispute
- Time, cost, outcome and recovery rate for a commercial insolvency

**What  
this year's  
report adds**

- More features on the strength of legal rights and depth of credit information
- More features on minority shareholders' rights
- A measure of the strength of the legal framework for insolvency
- An additional city in the 11 economies with a population of more than 100 million
- Ease of doing business ranking based on the distance to frontier score

**What  
next year's  
report will add**

- Measures of the quality of building regulations
- Measures of the reliability of the electricity supply
- Measures of the quality of the land administration system
- Measures of the postfiling process in paying taxes
- Measures of the quality of the judicial administration system

Source: Doing Business 2015, P.2

الملحق رقم (4): علامات البلدان والمدن الرائدة في المستقبل



Source: Country Brand Index 2014–15, P.27

Source: Country Brand Index 2012–13, P.43



## الملحق رقم (6) : محتوى مختلف أنواع دراسات السوق الاقليمي

- **الدراسات الوثائقية:** تسمح الدراسات الوثائقية للمسؤولين والسلطات الاقليمية بتكوين نظرة عامة حول الوضعية الحالية للسوق، الفئة المستهدفة أو ميدان النشاط وأيضا الفاعلين في الاقليم والعوامل التي ينبغي مراعاتها في الدراسات الميدانية، لذلك فهي تسبق دائما الدراسات الميدانية وتوضح أكثر اطار هذه الدراسة، حيث تتمحور بعض الأسئلة التي تستدعي القيام في البداية بالدراسات الوثائقية في الآتي:

- ما هي القطاعات التي تعرف النمو أو أزمة في الاقليم؟
- ما هي عناصر الجاذبية الاقتصادية والديمغرافية للإقليم؟
- ما هي السلوكيات الحالية والبارزة لمختلف سكان الاقليم (أفراد، مؤسسات محلية وأجنبية، طلبة، سياح،...)?
- ما هي خصائص وتركيبية سكان الاقليم؟
- ما هي أهم العوامل والفاعلين في الجاذبية الاقليمية؟
- كيف تتطور صورة وجاذبية الاقليم؟

- **الدراسات الكمية:** تعتبر هذه الدراسات خطوة مهمة لإعداد استراتيجية التسويق الاقليمي لأنها تسمح بالمعرفة الجيدة لمختلف الفئات المستهدفة من أجل تبني الاستراتيجية الاقليمية المناسبة، تتضمن استجواب عينة من السوق تنتمي إلى اقليم معين وتتطلب اعداد استبيان لمعرفة آراء وتوقعات أفراد العينة المستجوبة، تعرض النتائج في شكل نسب مئوية تفسر الاتجاه العام وأيضا الروابط بين مختلف عناصر الاقليم. كما تفيد هذه الأداة في تقليص التردد المرتبط بمخاطر الاستثمار في الاقليم المعني لجذب الفئات المستهدفة وتحسين الجاذبية الاقتصادية والديمغرافية.

- **الدراسات النوعية:** إذا كانت الدراسات الكمية تهدف لقياس الرأسمال المادي للإقليم فإن الدراسات النوعية تسمح بالفهم الأفضل للرأسمال غير المادي للإقليم (البعد الرمزي، الهوية، البعد التحريبي، الانساني...)، وتوقع الاتجاهات المستقبلية فيما يتعلق بالتنمية الاقليمية والاستهداف، تستعمل هذه الدراسات لاكتشاف أسباب الاختيار أو تبني السلوك في اقليم معين (التمثيلات، المدركات، الصور...). وهي مقارنة مهمة إلى جانب المقاربة الكمية في دراسة الامكانيات الاقليمية ورأسماله المادي وغير المادي لثلاث أسباب: تسمح بوصف الحالات الخاصة للهيئات الإقليمية؛ مناسبة بشكل خاص للبحث عن الدلالات (تمثيلات أو ممارسات متعلقة بالإقليم)؛ تتطلب الأدوات النوعية المتعلقة بدراسة الفاعلين في الاقليم عدد أقل بكثير من المواضيع مقارنة بالدراسات الكمية وتكون بضع العشرات، وكلما كانت هذه المجموعة تمثل سكان الاقليم في تنوعه كلما كانت المعلومات المتحصل عليها كاملة. كما تفيدنا هذه الدراسات في القدرة على جمع أكبر قدر من العناصر الضمنية والصريحة لتسهيل فهم الطلب الاقليمي، مختلف الفئات المستهدفة وسلوكياتهم وتوقعاتهم حسب ادراكهم للإقليم باستعمال عدة أدوات مثل المقابلات الفردية والجماعية، دراسة الدوافع وغيرها.

المصدر: بناء على ما ورد في المرجع:

Wided Batat, 2016, Marketing territorial experiential, Ellipses Edition Marketing, Paris, P.49-52

**الملحق رقم (7): الانتاج الفلاحي في الجزائر ومختلف أنواع الحبوب المنتجة حسب المناطق وبنية الصادرات قبل الاستقلال**

**الجدول رقم(1): الانتاج الفلاحي في الجزائر خلال الفترة 1950-1954 (مليون قنطار)**

المنتجات	1951/1950	1952/1951	1953/1952	1954/1953
حبوب مختلفة	15.628	23.774	19.380	24.280
حبوب جافة	676	642	609	628
ارز	/	/	/	80
الأصواف	15	7,6	10,6	8,5
الياف قطنية	17,3	20,1	22,3	14,5
بنجر سكري	/	161	249	260
تيغ	186	213	295	200
بطاطا شتوية	1.214	1.229	1.254	1.335
بطاطا ربيعية	1.246	1.242	1.167	1.187
تين	1.041	1.084	1.020	980
الحوامض	2.691	2.716	2.561	3.402
زيتون	1.354	1.799	1.875	1.802
عنب الطاولة	260	208	285	270
خمور	13.743	12.318	18.288	19.297
تمور	941	966	846	1.050

**Source :** Gouverneur général d'Algérie, La situation économique de l'Algérie en 1954, documents Algériens, N°116 – Juin 1955, Service d'information.

**الجدول رقم(2): مختلف انواع الحبوب المنتجة وتوزيعها حسب المناطق خلال 1953-1954 (مليون قنطار)**

المنتجات	الجزائر	وهران	قسنطينة	الجنوب	المجموع
قمح صلب	1.756	3.077	4.725	/	9.558
قمح لين	775	2.453	1.038	/	4.266
شعير	1.355	2.812	5.035	/	9.202
شوفان	169	806	130	/	1.105
المجموع	4.055	9.148	10.928	149	24.280

**Source :** Gouverneur général d'Algérie, La situation économique de l'Algérie en 1954, documents Algériens, N°116 – Juin 1955, Service d'information.

**جدول رقم(3): بنية الصادرات الجزائرية خلال الفترة (59-62) بالمليون فرنك فرنسي.**

البيان	الصادرات ا لإجمالية	(% ) صادرات المحروقات
1959	3747	58
1960	3589	54
1961	3146	54
1962	3069	59

**Source :** Benachhou Abdelatif, 1979, l'Expérience Algérienne de Planification et de développement (1962-1982), OPU, Algérie, P.3

## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الصناعة و المناجم

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

الشباك الوحيد اللامركزي ل.....

شهادة تسجيل الاستثمار

رقم.....تاريخ.....

أنا الموقع أدناه.....مدير الشباك الوحيد اللامركزي للوكالة الوطنية لتطوير  
الاستثمار على مستوى ولاية.....أشهد أني قمت بتسجيل الاستثمار الموصوف أدناه، بناء  
على طلب السيد(ة).....المولود(ة) بتاريخ.....في.....  
المقيم ب.....  
الحائز بطاقة تعريف/رخصة سياقة رقم.....مسلمة بتاريخ.....من  
طرف.....المتصرف صفة.....  
لحساب.....  
مؤسسة فردية /شركة ذات الشخص الوحيد وذات المسؤولية المحدودة/ شركة ذات مسؤولية محدودة /  
شركة المساهمة/ شركة تضامن برؤوس أموال وطنية مقيمة أو برؤوس أموال مختلطة،  
المتوطنة.....المقيدة في السجل التجاري تحت رقم.....بتاريخ.....  
.....والحائزة على رقم التعريف الجبائي رقم.....المؤرخة في.....  
المنشئة لممارسة نشاط أو أنشطة موضوع الرموز.....بين المساهمين  
الأساسيين / الشركاء:

- اللقب و الاسم.....
- الجنسية:.....
- العنوان.....
- اللقب والاسم:.....
- الجنسية:.....
- العنوان.....
- اللقب والاسم:.....
- الجنسية:.....
- العنوان.....

**1- نوع الاستثمار:**

أ-  الإنشاء

ب-  التوسع  نوعي  كمي

ج-  إعادة التأهيل

-  الترشيد  التحديث  رفع الإنتاجية

-  استبدال أو تجديد بما يعادل  إعادة تفعيل

2- تعيين ووصف المشروع.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

3- مكان تواجد المشروع:.....

- المقر الاجتماعي:

- مواقع النشاطات:

4- المنتجات و/ أو الخدمات

المزمنة.....

.....  
.....

5- القدرات الاسمية للإنتاج و/ أو الخدمة.....

.....

6- مناصب العمل المباشرة المتوقعة (بالإضافة إلى المناصب المتوفرة احتماليا)

7- في حالة التوسع، إعادة التأهيل:

• مناصب العمل الموجودة.....

• مبلغ الاستثمارات الإجمالية الواردة في آخر ميزانية مالية (كيلو دينار):.....

8. مدة الإنجاز المبرمة مع الوكالة (عدد الأشهر):.....



9 المبلغ التقديري للاستثمار<sup>1</sup> (بالكيلو دينار) .....

- منها السلع و الخدمات المستفيدة من المزايا الجبائية،
- السلع و الخدمات غير المستفيدة من المزايا الجبائية،
- المبلغ المحتمل للحصص العينية.

10 . مبلغ الأموال الخاصة<sup>2</sup> (بالكيلو دينار).....

- منها بالدينار
- العملة الصعبة

ردا على السؤال لمعرفة ما إذا كان الاستثمار قد سبق له الاستفادة من المزايا سواء بعنوان الاستثمار موضوع هذا التسجيل أو بعنوان استثمار آخر، أجاب المستثمر بـ:

- نعم
- لا

في حالة التأكيد، الإشارة إلى أرقام وتواريخ التسجيل و/أو مقرر منح لمزايا.....

---

<sup>1</sup>المبالغ الواردة في هذا العمود هي تقديرية واستدلالية. مع مراعاة السقف الذي هو من اختصاص المجلس الوطني للاستثمار والمستويات الدنيا لقبالية الاستفادة من المزايا بالنسبة للاستثمارات غير استثمارات الإنشاء ، لا يؤثر عدم موافقة مبالغ الإنجاز مع هذه الأخيرة، على حقوق المستثمر في المزايا و الحصول على الوثائق أو القيام بالإجراءات المنصوص عليها تطبيقا للقانون رقم 16-09 المؤرخ في 29 شوال عام 1437 الموافق 3 غشت سنة 2016 والمتعلق بترقية الاستثمار.

<sup>2</sup> لا يشكل عدم احترام السقف الأدنى من الأموال الخاصة المحدد في التنظيم المعمول به تطبيقا للمادة 25 من القانون رقم 16-09 المؤرخ في 29 شوال عام 1437 الموافق 3 غشت سنة 2016 والمتعلق بترقية الاستثمار، سببا للرفض، فهو يمنع ضمان التحويل المذكور في المادة 25 من نفس القانون.

## 11- آثار هذا التسجيل

يحول هذا التسجيل للاستثمار المتعلق به، القابلية الآلية و بقوة القانون، للاستفادة من المزايا المنصوص عليها في القانون رقم 09-16 المؤرخ في 29 شوال عام 1437 الموافق 3 غشت سنة 2016 و المتعلق بترقية الاستثمار، زيادة على مزايا القانون العام و تلك المقررة لفائدة النشاطات الصناعية ذات الأولوية و النشاطات السياحية و النشاطات الفلاحية، و هي:

.....  
.....  
.....

يخضع تنفيذ المزايا لإعداد السجل التجاري و رقم التعريف الجبائي وقائمة السلع والخدمات التي تدخل في إطار الاستثمار المسجل.

أتعهد، السيد (ة) ..... تحت طائلة القانون بأن:

- إلا بتخصيص طبقا للمادة 29 من القانون رقم 16-09 المؤرخ في 29 شوال عام 1437 الموافق 3 غشت سنة 2016 و المتعلق بترقية الاستثمار، ألا أتنازل عن العتاد المحصل عليه في ظل النظام الجبائي التفضيلي و لا عن العتاد الموجود في مؤسستي قبل التوسع ، حتى الاستهلاك الكلي،

- أقدم للوكالة و المصالح الجبائية المعنية الكشف السنوي لتقدم مشروعى،  
- اعلم الوكالة بالتغيرات في كل العناصر المتعلقة باستثماري، وفقا للتنظيم المعمول به و المتخذ تطبيقا للقانون رقم 16-09 المؤرخ في 29 شوال عام 1437 الموافق 3 غشت سنة 2016 المتعلق بترقية الاستثمار،  
- أطلب إعداد محضر معاينة الدخل في الاستغلال من طرف المصالح الجبائية المعنية في أجل أقصاه انقضاء  
أجال الانجاز الممنوحة لي.

أنا الممضي أسفله، السيد (ة) .....  
المتصرف باسم.....  
بصفة.....

.....أشهد بأنه تم إعلامي بمختلف الأحكام المذكورة أعلاه،  
و أصرح، تحت طائلة القانون، بأن المعلومات الواردة في هذا التصريح بالاستثمار صحيحة و صادقة.

إطار خاص بالوكالة
اسم و لقب الموقع
.....
.....
إمضاء وختم

إمضاء مصادق عليه للمستثمر.

الملحق رقم (9): قائمة النشاطات والسلع المستثناة من المزايا

جدول النشاطات المستثناة من المزايا (حسب جدول النشاطات الخاضعة للتسجيل في السجل التجاري)

الرمز	التسمية	الملاحظات
الباب 2	الصناعة التقليدية والحرف	
	كل أشكال النشاطات التقليدية الممارسة بصفة متنقلة في الأسواق أو المنازل و كذا الصناعات التقليدية و الفنية في مفهوم المادة 6 من الأمر 01-96 المؤرخ في 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد المسيرة للصناعة التقليدية و الحرف.	
الباب 3	تجارة الجملة	كل الباب
الباب 4	تجارة التجزئة	كل الباب
الباب 5	الإستراد كل أشكال الإستراد	
الباب 6	الخدمات	
407-202	مخبزة وحلويات تقليدية	
408-200	مخبزة	ماعدات الصناعية
202-501	حلويات	ماعدات الصناعية
110-601	مرقد	
201-601	إطعام كامل (مطعم)	ماعدات سلسلة كاملة لمطاعم مصنفة
202-601	مطاعم الوجبات السريعة	ماعدات سلسلة كاملة من المطاعم
203-601	مطعم، مقهى (محطات الطرق)	
204-601	بائع الحليب و مشتقاته و المثلجات و عصير الفواكه	
205-601	دكان شواء	
206-601	كشوف المشروبات و الفطائر و المثلجات	
207-601	مقهى- مطعم	
208-601	جامع ألبسة	
301-601	مقهى	
302-601	محلات استهلاك المشروبات الكحولية	

الرمز	التسمية	الملاحظات
303-601	قاعة شاي	
304-601	استغلال الموزعات الآلية للقهوة والمشروبات	
402-601	ممنون الأطفمة	
403-601	تموين	
101-602	صيدلية	
102-602	بائع نظارات	
108-602	بائع أعشاب	
109-602	خدمات جنازية	
111-602	مرمم أسنان (ترميم الأسنان)	
001-603	مرائب	
107-604	مؤسسة التموين بالتجهيزات والمعدات والمواد الغذائية والمقاهي والمطاعم والجماعات	
611-604	نشاطات إعادة بيع محطات الخدمات على حالتها	
612-604	مدرسة تعليم السياقة	
614-604	وسيط الشحن	
616-604	وكلاء نقل البضائع	
618-604	نشاطات إعادة بيع محطات الوقود على حالتها	
619-604	نشاطات إعادة بيع المضخات والصحاريج على حالتها	
620-604	تزويد البواخر والطائرات بالوقود	
020-605	استوديو التصوير	

الملاحظات	التسمية	الرمز
	إحياء الحفلات	023-605
	مؤسسة الحراسة والأمن	012-607
	قاعة الإنترنت	026-608
ماعدات الخدمات الممارسة بصفة أساسية	توضيب وتغليف المنتجات والمواد الغذائية	001-608
ماعدات الخدمات الممارسة بصفة أساسية	توضيب وتغليف المواد الأولية للأنسجة	002-608
ماعدات الخدمات الممارسة بصفة أساسية	توضيب وتغليف المنتجات الكيميائية والأسمدة	003-608
ماعدات الخدمات الممارسة بصفة أساسية	توضيب المنتجات المختلفة الأخرى	004-608
	صنع الأختام وطابع الإماءات	003-609
جمع وتوزيع	مؤسسة الطرود والصحف	002-610
	هاتف عمومي	005-610
	تسيير الصناديق البريدية	006-610
	وكالة عقارية	004-611
	مكتب الصرف	201-612
	وكيل الصرف	202-612
	سمسار تأمينات أو شركة سمسة التامين	203-612
	وكيل عام للتأمينات	204-612
	مكتب أعمال	205-612
	وكيل تجاري	206-612
	وكيل تجاري	206-612
ماعدات سلسلة كاملة	تجهيز وتركيب لواحق السيارات	132-613
ماعدات سلسلة كاملة	التصليح الميكانيكي للسيارات و التصليح المتخصص لأقسام و قطع ميكانيكية لكل السيارات	204-613
	الحلاقة و علاج التجميل	001-614

الرمز	التسمية	الملاحظات
002-614	حمام وحمام بخاري	
003-614	مرشحات	
004-614	تنظيف الملابس و صباغة ومغسل	
001-615	ممثلية أو وكالة تجارية للدول والجماعات الأجنبية	
002-615	ممثلية أو وكالة تجارية للمؤسسات العمومية الأجنبية	

قائمة السلع المستثناة من المزايا (ما عدا السلع التي تشكل عنصرا أساسيا لممارسة النشاط)

رقم الحساب أو حساب فرعي للمخطط الوطني للمحاسبة	التسمية	الملاحظات
مستخرج رقم 244	مواد النقل البري للبضائع والأشخاص لحسابهم الخاص	ماعداد مواد النقل البري للبضائع والآلات حتى تلك المستعملة لحسابهم الخاص من طرف مصانع الأجر والإسمنت والمحاجر والبناء والأشغال العمومية والري والنشاطات المماثلة.
245	تجهيزات المكتب والاتصال غير المستعملة مباشرة في عملية الإنتاج	ماعداد الحساب رقم 2455 الخاص بالأجهزة الإعلامية
246	تغليف مستخرج	
247	ترتيب و تركيب	باستثناء الترتيب والتركيب الخاص بالفنادق والمطاعم ذات النجوم ومؤسسات الإيواء والعيش ومساحات الأعمال والمكاتب.
25	تجهيزات اجتماعية	

## الملحق رقم (10): المناطق المعنية بالمزايا الخاصة للنظام الاستثنائي

• **بعنوان ولايات الجنوب**، المناطق التي سيطبق فيها نظام المزايا الخاصة هي: ولاية أدرار، بسكرة، بشار، الوادي، غرداية، إليزي، الأغوط، ورقلة، تمنراست، تندوف.

• **بعنوان ولايات الهضاب العليا**، المناطق التي سيطبق فيها نظام المزايا الخاصة هي:

**I- جميع بلديات الولايات التالية:** ولاية باتنة، الجلفة، البيض، خنشلة، المسيلة، النعامة، سعيدة، تبسة، تيارت.

### II- البلديات التالية:

**على مستوى ولاية البويرة:** برج أحريس، الدشمية، ديرة، الحكيمية، الحجرة الزرقاء، المعمورة، مزدور، الريدان، سور الغزلان، تاقديت.

**على مستوى ولاية برج بوعريريج:** الياشير، بليمور، بورج بو عريج، العاش، العناصر، الحمادية، القصور، الربطة.

**على مستوى ولاية المدية:** عين بوسيف، عين أوقصير، عزيز، بوأيشون، بوقزول، الشلبونية، شلالة الأدهورا، شنيقل، دراق، جواب، العوينات، الكاف الأخضر، قصر البوخاري، مفتاح، أم الجليل، أولاد معارف، سانغ، سيدي دامت، سيدي زهار، طافراوت.

**على مستوى ولاية ميلة:** المشيرة، واد خلوف، تاجنانت.

**على مستوى ولاية أم البواقي:** عين البيضاء، عين الزيتون، بحير شرقي، بريش، الظلة، البلالة، الجازية، الفجوج بوغرارة، سعودي، فكيرينة، مسكيانة، وادي ناني، راحية، زرق.

**على مستوى ولاية سطيف:** عين أزال، عين الهجار، عين ولان، بيضة برج، بوطالب، الوج، حامة، حمام السخنة، أولاد سي أحمد، أولاد تبان، الرسفة، صالح باي، تلة، طاية.

**على مستوى ولاية سيدي بلعباس:** عين تيدامين، بن عشبية شلية، بئر الحمام، شتوان بليلة، ضاية، الحصيبة، حاسي دحو نمرحوم، المسيد، المرين، مزاورو نمولاي سليسن، واد السبع، واد سفيون، واد تاويرة، رأس الماء، رجم داموش، سيدي علي بن يوب، سيدي شعيب، تافيسور، تاعودموت، تيغاليمت، تلاف، تنيرة.

**على مستوى ولاية سوق أهراس:** بئر بوهوش، درية، مداوروش، أم الدم، واد كبريت، سافل الويدان، سيدي فرج، تيراغيلت، التاور.

**على مستوى ولاية تلمسان:** عين الغورابة، عين الثالوت، أزيلس، بني سميل، بني سنوس، بني بهدل، بني بوسعيد، العريشة، البويهي، القور، سبدو، سيدي الجيلالي.

الملحق رقم (11): الاهداف في عرض أربع برامج تحفيزية حسب تصنيف الاستثمارات وتقسيم الاقليم إلى ستة مناطق

أموال الدعم	برنامج الحوافز للاستثمار العام	برنامج الحوافز للاستثمار الإقليمي	برنامج الحوافز للاستثمار واسع النطاق	برنامج الحوافز للاستثمار الإستراتيجي
الإعفاء من ضريبة القيمة المضافة	+	+	+	+
الإعفاء من الرسوم الجمركية	+	+	+	+
تخفيض الضرائب				
دعم أقساط الضمان الاجتماعي (حصة صاحب العمل)				
بدل اقتطاع ضريبة الدخل*				
دعم أقساط الضمان الاجتماعي (حصة الموظف)*				
دعم أسعار القوائد**				
تخصيص الأراضي				
استرداد ضريبة القيمة المضافة***				

\*يشترط أن يتم الاستثمار في المنطقة رقم 6.

\*\*يشترط أن يتم الاستثمار في المناطق رقم 3 أو 4 أو 5 أو 6 في إطار برنامج حوافز الاستثمارات الإقليمية.

\*\*\*تلفقات الإنشاءات للاستثمارات الإستراتيجية التي لا يقل حجم الاستثمار التابت فيها عن 500 مليون ليرة تركية.



Source : <http://www.invest.gov.tr/ar-SA/investmentguide/investorsguide/Pages/Incentives.aspx>



## ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة كيفية مساهمة المنهج الاستراتيجي للتسويق المطبق على الإقليم (بلد أو جزء منه) في تعزيز جاذبيته الاقتصادية، الموضوع الذي فرض نفسه كحقل جديد للبحوث العلمية والممارسات الميدانية نتيجة المنافسة المتزايدة بين الأقاليم لتعزيز قدرتها على الحفاظ أو اغتنام فرص تطوير حصصها من الاستثمارات الوطنية والأجنبية المولدة لفرص العمل والقيمة المضافة بشكل دائم؛ وانعكاس ذلك على التنمية الإقليمية وتحسين نوعية حياة المقيمين. وقد تم تسليط الضوء على مختلف المفاهيم والأدوات التسويقية التي تستدعي تكييفها مع خصوصيات الإقليم مثل التشخيص الإقليمي المشترك بين الفاعلين الرئيسيين لتحديد مزاياها البارزة مقارنة بالمنافسين وتحديد أهدافه وطموحه، التجزئة للسوق الإقليمي بغرض الاستهداف واختيار التموقع، تكوين وترويج العرض الإقليمي، إدارة علامة وصورة الإقليم، الاتصال الداخلي من أجل التعبئة الجماعية لتحقيق أهدافهم.

أما بالنسبة للدراسة الميدانية، فتم التعرض فيها لتقييم الجاذبية الاقتصادية وممارسات التسويق الإقليمي في الجزائر لتطوير الاستثمارات مقارنة بتركيا كتجربة ناجحة بفضل تنافسية عرضها المتعلق بفرص الاستثمار دوليا؛ والمغرب كوجهة منافسة لاستقطاب "IDE". وأوضحت المقارنة أن تركيا والمغرب يعرضان تنافسية أفضل في مختلف مؤشرات الجاذبية المدروسة مقارنة بالأداء الضعيف بالنسبة للجزائر في معظمها، كما حققتا أشواطاً متقدمة في البحوث والتكوين والممارسات الميدانية للتسويق الإقليمي على المستويين الوطني والجهوي؛ وانعكس ذلك على تموقعهما ومرئيتيهما دوليا بشكل أفضل مقارنة بالجزائر. وهذا ما يستدعي التغيير الجذري في ذهنيات الفاعلين في البلد لتدارك التأخر والانتقال للاهتمام بثقافة تسويق فرص الاستثمار في البلد وطنيا ودوليا، من أجل الاهتمام أكثر بتكوين واقتراح عروض أكثر استهدافا وتنافسية دوليا والترويج لها لتعزيز جاذبيته الاقتصادية.

**الكلمات المفتاحية:** التسويق الإقليمي؛ الجاذبية الاقتصادية؛ تنافسية بيئة الأعمال؛ المنهج الاستراتيجي للتسويق الإقليمي؛ التشخيص الإقليمي؛ العرض الإقليمي؛ الفاعلين في الإقليم؛ الاستهداف؛ التموقع الإقليمي؛ صورة الإقليم.

## Résumé:

Cette recherche vise à étudier la contribution de la démarche stratégique du marketing appliqué au territoire à renforcer son attractivité économique. Ce thème s'est imposé comme un nouveau champ de recherches scientifiques et des pratiques sur terrain, en raison de la concurrence accrue entre les territoires afin d'améliorer leurs capacités de maintien ou de saisi des opportunités pour développer leurs parts d'investissements nationales et étrangères générant ainsi des emplois permanents et de la valeur ajoutée, et son impact sur le développement territorial et l'amélioration de la qualité de vie des résidents. Dans cette étude, on a exposé les différents outils et notions de marketing nécessitant l'adaptation aux spécificités du territoire, telles que le diagnostic territorial partagé entre les principaux acteurs afin de déterminer ses avantages significatifs par rapport aux concurrents, puis définir ses objectifs et ambitions, ensuite segmenter le marché territorial pour cibler, choisir son positionnement, construire et promouvoir l'offre territoriale, management de la marque et de l'image du territoire, la communication territoriale interne afin de se mobiliser collectivement pour atteindre leurs objectifs.

Concernant l'étude pratique, on a essayé d'évaluer l'attractivité économique et les pratiques de marketing territorial en Algérie pour développer les investissements en comparaison à la Turquie, comme expérience réussie grâce à son offre compétitif à l'international des opportunités d'investissements, et le Maroc comme destination concurrente pour attirer les "IDE". L'étude a montré que la Turquie et le Maroc offrent une compétitivité dans les différents indicateurs d'attractivité étudiés par rapport aux faibles performances de l'Algérie concernant la plupart de ces indicateurs. Aussi bien que, les deux pays ont réalisés des progrès avancés dans les pratiques sur terrain aux niveaux national et régional, ce qui reflète leurs positionnements et leurs visibilités à l'international comparativement à l'Algérie. Ce qui appelle à des changements sérieux dans l'état d'esprit de nos responsables et acteurs territoriaux et le passage à la culture de commercialisation des opportunités d'investissements dans le pays afin de prêter plus d'attention pour construire et proposer des offres ciblées et compétitives, ce qui conduira à améliorer l'environnement des affaires et l'attractivité économique.

**Les mots clés:** marketing territorial; attractivité économique; compétitivité de l'environnement des affaires; démarche stratégique du marketing territorial; le diagnostic territorial; l'offre territoriale; les acteurs territoriaux; image du territoire; ciblage ; positionnement du territoire.

**Abstract:**

This research aims to study the contribution of the territorial marketing strategic approach to reinforce its economic attractiveness. This theme has emerged as a new field of scientific research and practices, due to the increased competition between territories in order to improve their capacity to maintain or seize opportunities to develop domestic and foreign investment, generating permanently employment and added value, which have an impact in territorial development and improvement of the life quality of residents. The various marketing tools and notions requiring adaptation to the specificities of the territory have been treated, such as the shared territorial diagnosis between the main actors in order to determine its significant advantages over the competitors and then define its objectives and ambitions, the territorial market segmentation for targeting and positioning, construct and promote the territorial offer, territorial branding and image, internal territorial communication to mobilize collectively to achieve their objectives.

Concerning the practical study, we tried to evaluate the economic attractiveness and the territorial marketing practices in Algeria to develop the investments in comparison with Turkey as a successful experience by dint of its international competitive offer concerning the opportunities of investments, and Morocco as a competing destination for attracting "FDI". The study showed that Turkey and Morocco also offer a better competitiveness in the different indicators of attractiveness studied compared to Weak performance for Algeria on most of these indicators. Again, they have made advanced progress in field practices at the national and regional levels, reflecting their international positioning and visibility compared to Algeria. This calls for serious changes in the state of mind of our territorial actors and the transition to Marketing culture of investment opportunities in the country, In order to give greater attention to construct and propose more targeted and competitive offers internationally, which will lead to a better business environment and economic attractiveness.

**The key words:** territorial marketing; economic attractiveness; business environment competitiveness; strategic approach of territorial marketing; territorial diagnosis; territorial actors; territorial image; territorial offer; targeting, territorial positioning.