

التسويق الإقليمي في خدمة الحكامة الإقليمية: إسقاط على الحالة المغربية

Territorial Marketing at the Service of Territorial Governance: Projection on the Moroccan Case

خالد بقاص

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي – الجزائر

beggaskhaled.85@gmail.com

تاريخ النشر: 2024/01/25

عادل مبرك*

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي – الجزائر

Mabrak-adel@univ-eloued.dz

تاريخ الإرسال: 2023/08/03

تاريخ القبول للنشر: 2024/01/20

ملخص:

يؤكد الاقتصادي الأمريكي-ياباني Kenichi Ohmae بأن الأقاليم هي محركات الرخاء العالمي في عالم اليوم، ووفقاً له فإنه في ظل العولمة التي تتناغم والتمايز والتخصص، فقط الأقاليم الأكثر ديناميكية هي التي تبقى على قيد الحياة وتصبح مصدراً للمزايا النسبية. وفي ظل هذه التحديات الجديدة، يؤدي الانحسار الاقتصادي المتزايد للأقاليم إلى زيادة الاعتماد على أوجه عدم اليقين والتهديدات والفرص الخارجية، حيث يرتبط جزء متزايد من الاستثمار الأجنبي في الإقليم بعمليات صنع القرار التي تنطوي على المنافسة بين الأقاليم، ضمن هذا الإطار تتموضع هذه الدراسة التي تحاول فهم طبيعة العلاقة بين متغيري التسويق والحكامة الإقليميين في مستوى أول، ثم الوقوف في مستوى ثان على التجربة المغربية في إسقاط مفهوم وأهداف العلامة التجارية على الإقليم كحامل لطموح الفاعلين المحليين ومختلف المزايا، ودور وكالات الترويج للإستثمار، باعتبارها الوسيط بين حلقتين استراتيجيتين، الإقليم والشركة.

الكلمات المفتاحية: التسويق الإقليمي، الجاذبية الإقليمية، العلامة الإقليمية، الذكاء الإقليمي، الحكامة الإقليمية.

تصنيفات JEL: XN1، XN2.

Abstract:

The Japanese-American economist Kenichi Ohmae asserts that regions are the engines of global prosperity in today's world. According to him, with globalization in harmony with differentiation and specialization, only the most dynamic territories survive and become a source of comparative advantages. In light of these new challenges, the increasing economic openness of the territories leads to increased reliance on external uncertainties, threats, and opportunities, as an increasing portion of foreign investment in the territory is linked to decision-making processes that involve competition between territories. Within this framework, this study, which attempts to understand the nature of the relationship between the variables of territorial marketing and territorial governance, is located on a first level, and then stands on a second level on the Moroccan experience in projecting the concept and objectives of the brand on the territory as a bearer of the aspiration of local actors and various advantages, and the role of investment promotion agencies, as the mediator. Between two strategic links, the territory and the company.

Keywords: territorial marketing; territorial brand; , territorial attractiveness; territorial intelligence; territorial governance.

Jel Classification Codes: XN2 .XN1.

* المؤلف المراسل.

الحكامة المحلية (الإقليمية أو الترابية) هي مجموعة غير متجانسة من الأساليب والممارسات التي تنفذها الجماعات المحلية لضمان حكمة محلية جيدة. ضمن هذا المسعى، دخلت الجماعات المحلية المختلفة في سباق من أجل جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، الترويج للإقليم وتحسين صورته. ليكتشف التسويق مجالاً جديداً للتطبيق: الإقليم. ومن هنا جاء مفهوم التسويق الإقليمي (Azouawi, 2009, p. 247) باعتباره "فن وضع قرية، مدينة، منطقة أو بلد ما في السوق العالمية". تنبع أوجه التشابه بين التسويق الإقليمي والتسويق التقليدي من حقيقة أن هناك منافسة بين الأقاليم لجذب المشاريع الاستثمارية، لذلك فنحن نتعامل مع سوق (استثمار متنقل دولياً) مع طلبها (مشاريع استثمار FMN) وعرضها (الأقاليم المضيفة ومواردها)، ولكن يختلف عنه من حيث أنه لا يتعلق ببيع منتج أو خدمة، بل يتعلق بإقناع المستثمر بأن الإقليم الذي سيقدر تأسيس نفسه فيه سيوفر له أفضل ظروف عمل ممكنة في أقرب وقت ممكن. إنه ليس مجرد اتصال ولكنه طريقة للتفكير وتنفيذ سياسة إقليمية للتنمية في سياقات السوق. لقد أصبح التسويق الآن إستراتيجية يتم نشرها على نطاق واسع من قبل الجماعات الإقليمية خاصة على مستوى المدن والمناطق لتحسين حكامتها (ESHUIS, BRAUN, & KLIJN, 2013) وإيماناً منه بأهمية التسويق الإقليمي، باشر المغرب إصلاحات لتثمين عروضه من أجل ترقية الاستثمارات الأجنبية وخلق فرص العمل، وعليه، سنحاول في هذه الدراسة معالجة واقع التسويق الإقليمي في المغرب وانعكاساته على الحكامة الإقليمية؟

2. التسويق الإقليمي: إطار مفاهيمي

في السنوات الأخيرة، حظي التسويق الإقليمي الرسمي (Formel) باهتمام متزايد، سواء كممارسة أو كموضوع للبحث الأكاديمي، في حين سادت ممارسات التسويق غير الرسمي (Informel) من قبل المدن والأقاليم لعدة قرون (Kotler, 2009, p. 202).

2.1. مراحل تطور تطبيق التسويق على الإقليم

مسألة الترويج للأقاليم لا تشكل ظاهرة جديدة في حد ذاتها، لكن الجديد فيها هو محاولة تكييف تقنيات التسويق على الأقاليم (Tremblay, 2006, p. 241 & Proulx). يمكن استكشاف هذا التحول على النحو الآتي (بوناب وشعباني، 2018، صفحة 4):

المرحلة الأولى: يمكن إرجاع أولى ممارسات الترويج للأماكن والأقاليم إلى القرن التاسع عشر في أقصى الغرب الأمريكي، والتي استهدفت جلب المزارعين لإعمارها من خلال توظيف الإعلانات المكثفة من طرف الوكالات الحكومية وشركات العقارات والسكك الحديدية (Stephen, 1998, p. 8)، وقد امتدت تدريجياً إلى أوروبا وشمال أمريكا لتشمل المنتجعات السياحية ثم الضواحي السكنية إلى غاية ظهور بوادرتسويق المدن الصناعية، حيث تم لهذا الغرض في العام 1924، على سبيل المثال إنشاء لجنة من قبل غرفة التجارة بأتلانتا مكلفة بجلب المستثمرين الصناعيين من الشمال نحو الجنوب الأكثر تركيزاً على الزراعة (Meyronin, Le marketing territorial-Enjeux et pratiques, 2012, p. 55).

المرحلة الثانية: يعد الباحث A. Aharoni أول من ربط تسويق الأماكن بالاستثمار الأجنبي المباشر* (FDI)، من خلال مقال نشره في منتصف الستينيات تحت عنوان: "How to make a country?" (Krim, 1997, p. 29)، شدد فيه على أن الإعفاءات الضريبية بمفردها لا تكفي للترويج للإقليم أمام المستثمرين، ولا تعكس الرؤية البعيدة المدى لزيادة جاذبيته، واقترح مخططاً

* يحدث الاستثمار الأجنبي المباشر (FDI) عندما يكتسب مستثمر مقيم في بلد ما (البلد الأم) أصلاً في بلد آخر (البلد المضيف) بقصد إدارة ذلك الأصل. البعد الإداري هو ما يميز الاستثمار الأجنبي المباشر عن استثمارات الحافظة في الأسهم والسندات الأجنبية والأدوات المالية الأخرى. في معظم الحالات، يكون كل من المستثمر والأصول التي يديرها في الخارج شركات تجارية. في مثل هذه الحالات، يشار عادة إلى المستثمر باسم "الشركة الأم" وإلى الأصل باسم "الشركة التابعة" أو "الشركة الفرعية".

يرتكز على خلق صورة جيدة عن البلد. غير أن ظهور مصطلح التسويق الإقليمي في الأدبيات العلمية يرجع بالأساس إلى أعمال الباحث M. Weiviorka في العام 1975، في هذه الفترة، تم التركيز على طبيعة العلاقات التي يجب خلقها بين مقدمي الخدمات والمواطنين باعتبارهم عملاء (Diallo, 2012, p. 14). وتمت ترجمة ذلك ميدانيا من خلال الإنتاج الضخم للصور الإعلانية عن المناطق وكثيرة الشعارات التي تمحورت في مجملها حول المستقبل والنهضة في العديد من منها، على غرار: **Manchester: The**، **Birmingham: The Big Heart of England**، **Boston: Revolutionizing business opportunity**، **Atlanta advantages**، **Positive City for Business**، **Montpelier la surdouée: berceau de futur**. كما كان للكتاب الذي

نشره المؤلفين H Voogd و G.J Ashworth في العام 1990 تحت عنوان: **Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning** الفضل في صياغة مفهوم التسويق الإقليمي بمعناه الحديث (Guerboub, 2013, p. 7)، أين تعرضا للمكونات الأربعة (04) للمزيج التسويقي وتكييفها وإعادة تشكيلها حسب خصوصيات الإقليم، واعتبرا أن التسويق الإقليمي كأسلوب يمكن أن يعزز جاذبية الإقليم من خلال التموّج الأفضل مقارنة بالمنافسين، وبالتالي بداية الانتقال من البعد الترويجي إلى البعد الاستراتيجي للتسويق الإقليمي.

المرحلة الثالثة: أدى انتشار الممارسات الميدانية المتعلقة بالأسلوب الاستراتيجي للتسويق الإقليمي في الدول المتقدمة إلى الزيادة في ميزانيات التسويق المحلية والتي تراوحت ما بين 6 ملايين دولار أمريكي في البرتغال إلى 15 مليون دولار أمريكي في منطقة لومباردي و33 مليون دولار أمريكي في سنغافورة (Björn, 2009, p. 71). بدأ الحديث في هذه الفترة عن مصطلح علامة المدينة أو البلد، في الوقت الذي كان يلقي مفهوم الصورة اهتماما متزايدا كأداة للتموّج الأفضل في التسويق المعاصر، أي أنه تم تسجيل انتقال اهتمام المدن في مرحلة ما بعد الحداثة إلى إدارة الدلالات والمعاني التمثيلية للمدينة، وهو ما شجع الباحثين للانتقال من مناقشة تسويق المدن إلى مناقشة علامة المدينة. وفي هذا السياق، تم إحصاء 1172 بحث تم نشره بين 1976 و2016 في 98 مجلة مختلفة حول الموضوع، حيث تأتي البحوث التي تركز على علامة المكان في الصدارة منذ العام 2007 مقارنة بالبحوث التي تتناول التسويق الإقليمي (Vuignier, 2016, p. 4)، ومن أمثلة هذه العلامات: I Love NY كأول علامة تعود إلى سبعينيات القرن الماضي، **I Amsterdam** (2004)، **ONLYLYON** (2007)، **Be Berlin** (2008)، فيما تعد العلامة **We Casablan**، العلامة الإقليمية الأولى في المغرب وإفريقيا (Bendahmane, LA Marque territoriale, 2017, p. 342). هذا وقد عرفت في الآونة الأخيرة ما يسمى بممارسات التسويق الحضري في الخارج **Shore-off**، سيما مشروع **Lyon-Dubai city**، الذي يعطي قيمة مباشرة بين الأسواق لرأس المال المعنوي العمومي للأقاليم (مقري، 2013، صفحة 97).

2.2. المفاهيم المرتبطة بالتسويق الإقليمي

من أجل الإحاطة بمفهوم التسويق الإقليمي، اخترنا في البداية تفكيك هذا المفهوم إلى أجزاء مع تعريف كل منها على حدى، واخترنا أيضا تعريف مصطلحات معينة على ارتباط وثيق بهذا المجال، كما يأتي:

1.2.2. الإقليم (Le territoire):

حسب Courlet، الإقليم هو "مكان للعلاقات والشكوك في بيئة متغيرة، لذلك يجب أن تتطور باستمرار (...). علينا أن نطرح الأسئلة الصحيحة من خلال دمج عدم اليقين كمبدأ نشط لمجموعة متنوعة من الأحداث والأنشطة والمخاطر التي تحد من حياة وبقاء الإقليم" (Courlet, 2008, p. 34). يؤكد هذا التعريف على أهمية النظر إلى الإقليم بشكل مختلف. فعندما نقرأ مصطلحات "عدم اليقين" و"البيئة المتغيرة"، فإن الأقاليم التي ستسعى للتكيف وتمييز أنفسها هي التي ستكون قادرة على البقاء.

2.2.2. الجاذبية الإقليمية (L'attractivité territoriale):

تعرف الجاذبية على أنها "القدرة على استقطاب أنشطة المؤسسات وبالتالي الرأسمال الإنتاجي" (Friboulet, 2010, p. 11)، وتوافق الجاذبية الإقليمية "قدرة إقليم ما على توفير الظروف التي تقنع المستثمرين على توطين مشاريعهم فيه بدلا من إقليم آخر" (Hatem, Attractivité: 2004, "de quoi parlons-nous?", p. 98). فيما تعطى الأهمية أيضا في تعريفات أخرى للحفاظ على المؤسسات والأنشطة القائمة في الإقليم "قدرة البلد على استقطاب المؤسسات والحفاظ عليها" (Rabaud, & Coeuré, 2003, p. 98). في حين تعرف سياسة الجاذبية بأنها "مجموع السلوكيات العامة أو الجماعية التي تهدف إلى تفعيل القواعد والمعايير الخاصة بالأعوان الاقتصاديين سعيا لزيادة خلق القيمة المضافة على المدى الطويل في الإقليم المعني. تتعلق هذه السياسات أولا بإنشاء وتطوير الهيئات الرسمية التي تسمح بزيادة الكفاءة الانتاجية (إنشاء المؤسسة، التأطير القانوني واتفاقيات التعاون) ثم بناء سلوكيات صناعية" (Ouguenoune, 2014, p. 86)، وقد تعرض المؤلف **Michalet Albert** إلى مرحلتين (02) أساسيتين في تحليل سياسة الجاذبية، هما (Michalet, 2005, pp. 24-25):

المرحلة الأولى: تسمح هذه المرحلة بتوفير المتطلبات الأولية الضرورية للظهور في القائمة الطويلة (Long list) للبدائل الخاصة بالمؤسسات التي تبحث عن مكان التوطن من خلال الانتقاء الأولي للأقاليم المتنافسة والمتضمنة المحيط العام للاستثمار مثل: الاستقرار السياسي والاقتصادي وتقليص عامل الخطر، غياب أو تخفيض العراقيل البيروقراطية وممارسات الفساد، تحرير المبادلات وتحويل رؤوس الأموال وغيرها؛

المرحلة الثانية: تسمح هذه المرحلة للظهور في القائمة المحدودة (Short list) على أساس مختلف المعايير التشغيلية التي تختلف أهميتها حسب النشاط (حجم وأفاق نمو السوق، أنظمة النقل والاتصالات، تكاليف العوامل، أداء النسيج الصناعي وكذلك أساليب الاتصال المعتمدة لترقية الاستثمار).

يتميز **Hatem** بين ثلاث (03) مقاربات للجاذبية الإقليمية، كما يوضحه الشكل (1) أدناه، وهي (Hattem,

Investissement international et politiques d'attractivité, 2004, p. 222):

- المقاربة الكلية (L'approche macro): تهتم هذه المقاربة بترتيب الأقاليم مقارنة مع المعايير الكلية للتوطن المفضلة من طرف أغلب المؤسسات؛
- المقاربة الوسطية (L'approche meso): تركز هذه المقاربة على أنشطة تكاملية أو متشابهة في نطاق جغرافي معين (تشخيص فرص إقليم ما لإمكانية استقبال نوع معين من النشاطات)؛
- المقاربة الجزئية (L'approche micro): تتوافق هذه المقاربة مع تحليل كل مشروع على حدى.

الشكل 1 يوضح مقاربات الجاذبية الإقليمية



Source: Fabrice Hatem, le marketing territorial : principes, méthodes, pratiques, traduit par le chercheur.

وفي محاولة للإلمام بمختلف أبعاد الجاذبية، تم فيما بعد تطوير هذه المقاربات والفصل بينها أكثر، وذلك بإضافة مقاربتين تم إسنادهما إلى نفس المؤلف "Hatem"، هما (Kidouche, 2012, p. 41):

— المقاربة المتعلقة بالصورة: تهدف هذه المقاربة إلى تحليل الكيفية التي تسمح لإقليم معين بخلق تأثير الصورة في ذهنية صانعي القرار، وبالتالي زيادة جاذبيته في ظل تزايد أهمية اقتصاد الصورة وتموقع الماركات، لذلك سعت أقاليم مثل Amsterdam و Lyon المقاربة المتعلقة بعملية اتخاذ القرار: تهدف إلى التعرف على العملية التي من خلالها يقوم المستثمر بانتقاء أو اختيار الموقع الذي يجسد فيه مشروعه (معايير الاختيار). تكتسي معرفة هذه المعايير أهمية كبيرة للتمكن من مراعاتها من طرف الفاعلين في الإقليم أثناء تقديم العرض.

وتعد إيرلندا أول بلد قام بتبني سياسة صريحة لجذب رؤوس الأموال الأجنبية بهدف تنمية إقليمها الوطني في خمسينيات القرن الماضي، وكان ذلك لمجابهة الغياب شبه الكلي للنسيج الصناعي المحلي وارتفاع معدل البطالة، حيث راهنت الحكومة على استضافة الشركات الصناعية الإنجليزية والأمريكية لبعث ديناميكية تنمية صناعية والحد من البطالة. لذلك تم وضع جهاز ترقية يتضمن مخط الإعفاء الضريبي بخصوص الصناعات التحويلية الموجهة للتصدير العام 1958، وتم إنشاء هيئة مكلفة بتشجيع الاستثمار العام (Irish Development Agency) (Hatem, Investissement international et politiques d'attractivité, 2004, p. 54). كانت النظرة آنذاك لهذه الممارسات بأنها تخص بلدا غير مصنف ضمن البلدان المتقدمة ولا يرقى أن يكون نموذجا للأخرين رغم الفضول التي أثارته، لكن ينبغي على الدول الأوروبية الأخرى أن تنتظر حتى نهاية السبعينات وبداية الثمانينات لتدرك أهمية الحاجة إلى سياسة ترقية الاستثمارات ووضع أدوات وأجهزة لهذا الغرض (Hatem, Investissement international et politiques d'attractivité, 2004, p. 55).

3.2.2. العلامة الإقليمية (Les marques territoriales)

العلامة التجارية* (Le branding) هي أحدث مولود في عائلة كبيرة، رب الأسرة فيها هو التسويق (Hillali, & Faouzi, 2019, p. 8). تم اعتماد استراتيجيات العلامات التجارية من قبل الجماعات الإقليمية من أجل تحسين تموقع ومرئية أقاليمها (Chassillan, p. 2). بهذا المعنى، العلامة الإقليمية هي أداة في خدمة الجاذبية الإقليمية (Férol, 2015, p. 144). "تعد

* Le branding: marque en Anglais.

التسويق الإقليمي كاستراتيجية لتعزيز جاذبية الاقليم: دراسة حالة المغرب

العلامات الإقليمية عنصرا من عناصر تسويق المكان [...] وهي إنشاءات رمزية تحدد الأماكن وتثير الارتباطات وتشبع الأماكن بالمعنى الثقافي" (Eshuis, Klijn, & Braun, 2014, pp. 153-174).

تتنوع الأسباب التي يمكن أن تقود الإقليم إلى إنشاء علامته التجارية وتتكامل على النحو المبين أدناه (Albertini,

& Bereni, 2017, p. 43):

- حماية وترويج المنتجات المحلية أو الإقليم كوجهة؛
- تمثيل الإقليم خارجيا؛
- بناء علامة تجارية مشتركة بين مجموعة من الفاعلين العموميين والخواص حول القيم المشتركة التي تمثل هوية الإقليم؛
- تمثل انعكاسا لاستراتيجية متطورة، وبالتالي تشكل موردا غير ملموس يخلق قيمة مضافة ومميزة تنافسية للإقليم؛ تحسين أو إثراء صورتها الإقليمية.

حسب **Sylvie Rebillard*** تأتي ولادة العلامة التجارية، أي كان نوعها، من تزاوج ثلاثة (03) عناصر، وهي (Férol,

2015, p. 144): الاستراتيجية (Stratégie) / تحديد الموقع (Positionnement) / الالفة (Signalétique)، ومع ذلك، هنالك عدة جوانب تميز العلامة التجارية "المنتج" عن العلامة التجارية "الإقليم"، والتي تنتهي إليها في الجدول 1 الذي يوضح الجوانب التي تميز العلامة التجارية "الإقليم" عن العلامة التجارية "المنتج" من خلال تقاطع ثلاث (03) وجهات نظر؛ وجهات نظر الباحث، المستشار وخبير التسويق الإقليمي:

جدول 1: الجوانب التي تميز العلامة التجارية "الإقليم" عن العلامة التجارية "المنتج"

العلامة التجارية "الإقليم"	العلامة التجارية "المنتج"
الإقليم في مركز التفكير	العميل في مركز العملية
الرقابة على سلسلة الإنتاج الإقليمية ضعيفة بالنسبة للمسؤول العمومي	تتحكم الشركة بشكل كامل في عرضها من منتجات وخدمات انطلاقا من أداة الإنتاج الخاصة بها
موجهة للجمهور الخارجي (المستثمرين والسياح) والجمهور الداخلي (المقيمين والمسؤولين المنتخبين والفاعلين الاجتماعيين والاقتصاديين)	موجهة للمستهلكين فقط
يقدم المورد الإقليمي مكان الاستقبال دون رقابة على الأسعار التي يمارسها	تحدد الشركة سعر المنتج
يتم التعرف على الإقليم من خلال تاريخه، ثقافته ونسجه الاقتصادي	المنتج المصنع غير موجود إلا من خلال علامته التجارية
وظيفة سياسية متمثلة في تقدير المنتخبين، ضمان اتساق العروض وتحسين رؤية الإقليم	وظيفة تحديد هوية المنتج، ضمانه وتممينه
استغلال الهوية	خلق هوية
عرض غير متجانس	عرض متجانس
أهداف واسعة جدا	أهداف مقيدة
علامة شاملة	علامة حصرية
غير قابلة للبيع أو النقل	يمكن بيعها
المنتج: عامل ذو خصائص ثابتة وجامدة	المنتج: عامل ذو خصائص قابلة للتكيف

Source : (Gollain Vincent, Guide du Marketing Territorial, La Gazette des Communes, 2011, p. 23), (Rebillard, S, L'analyse identitaire et la marque Pays Basque. Support de présentation. Bayonne, Pyrénées Atlantiques, Qassiopé, Marseille, France, 2010. & Rebillard, S, Marque de destination et identité territoriale, Espace, 2012, p-p.13-14.), (Rochette Corinne. L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale: la marque territoire, Gestion et Management Public, Vol.1, N°1, 2012, p.8.), Traduis par le chercheur.

في دراسته لتجربة العلامات التجارية للمدن الأوروبية، أتى **Kavaratzis (2004-2008)** بستة (06) أسئلة رئيسية عن

المدينة، يفترض أن تجيب عليها العلامات التجارية للمدينة. وتشمل (Zhao, 2009, p. 246 & Zhang):

* Sylvie Rebillard، مديرة مكتب الدراسات Qassiopé. أجرت Sylvie التحليل الهوياتي لبلاد الباسك. وكتبت دراسة حول الفرص والجدوى.

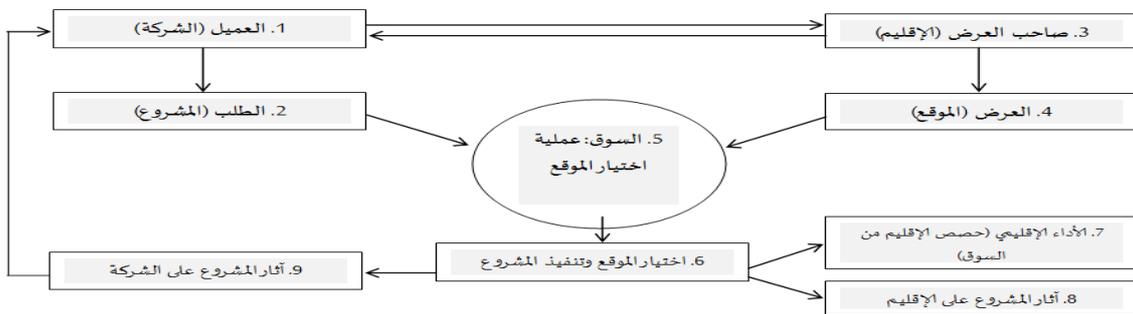
- من هي هذه المدينة؟؛ (2) بماذا تشعر؟؛ (3) ماذا تقوله؟؛ (4) ما تبدو عليه؟؛ (5) من أولئك الذين تسعى لخدمتهم؟؛ (6) ما هو الموعد والمتوقع منها؟ تتمحور إدارة علامة ONLYLYON*، على سبيل المثال، حول أربعة (04) أهداف، هي (Serval, 2011, pp. 9-14 & Chanoux):
 - اتصال مهم مع وكالات إعلانية، وبالأخص حضور قوي على الويب: موقع الكتروني متقن، وحضور فعلي على شبكات التواصل الاجتماعي (Facebook):
 - تفعيل العلاقات مع الصحافة وزيادة الظهور على المستوى الإعلامي؛
 - تنمية شبكة حقيقية من السفراء الذين يروجون لـ LYON بكل الوسائل، بما في ذلك الكلمة المنطوقة؛
 - زيادة سمعة LYON من خلال أحداث وشراكات في وقائع.
- 4.2.2. وكالات ترويج الاستثمار (APIs):

تاريخيا، ركزت وكالات ترويج الاستثمار باعتبارها الوسيط بين حلقتين استراتيجيتين: الإقليم والشركة، نشاطها على ما يسمى الاستثمارات في مجال التأسيس المتنقلة** (Investissements Greenfield mobiles)، وهي استثمارات مادية تؤدي إلى إنشاء أو توسيع موقع، في نشاط من المحتمل أن يكون موجودا في أقاليم مضيضة مختلفة. مما أدى إلى نشوء منافسة بينها على استقبال المشروع. ومع ذلك، فإن تطور كل من أساليب تدويل الشركات وإشكاليات التنمية الإقليمية يعني أن مجال التدخل هذا من المرجح أن يتوسع نحو أنواع جديدة من الأنشطة أو ما يسمى بالمشاريع غير المتنقلة (Projets dits non mobiles)، نحو أساليب تنفيذ جديدة (شراكة، عمليات استحواذ،... إلخ) أو حتى باتجاه أنواع جديدة من اللاعبين (مستثمرون ماليون، موظفون مؤهلون تأهيلا عاليا،... إلخ). علاوة على ذلك، أصبحت مسألة أشكال التدخل تجاه الشركات الموجودة بالفعل في الإقليم (سواء كانت أجنبية أو وطنية) أكثر حدة (Gollain V., Petit précis de marketing territorial, 2008, p. 32).

في سوق الاستثمار الدولي الذي يهيمن عليه الطلب، وفي ظل ظهور منافسين جدد (دول شرق آسيا،... إلخ)، يجب أن تسعى الوكالة إلى التوقع والاستجابة، في جميع الأوقات، لاحتياجات عملائها، الحالية أو المحتملة من خلال إضفاء الطابع الاحترافي على نشاط الترويج ومفهوم المقارنة المعيارية الإقليمية (Benchmarking territorial).

الشكل 2 يبين ديناميكية سوق الاستثمار الدولي

: (Hatem, Le marketing territorial, principes, méthodes et pratiques, 2007)



Source: Fabrice Hatem, le marketing territorial, principes, méthodes et pratiques, 2007, Traduis par le chercheur.

* تم إطلاق علامة ONLYLYON، أول علامة إقليمية مؤكدة في فرنسا، في كانون الثاني من سنة 2007. أحدثت هذه العلامة ثورة في عالم التسويق الحضري، وقد دبت هذه العملية على مدى سنوات استراتيجية تقوم على إجراءات متكاملة: علاقات مع الصحافة، شبكة من السفراء وعدة فعاليات لتحسين السمعة. ONLYLYON هي علامة معترف بها لحكومتها، إذ تجمع بين الفاعلين الرئيسيين في ليون. وقد حققت هذه العلامة التي كانت تبحث عن موقع ليون بين المدن الـ 15 الأولى في أوروبا تفوقا على قريناتها، " لقد نُشئت هذه العلامة نتيجة عمل كبير في تحديد موقع المدينة رغبة في تأكيدها وتميزها وقيمتها وهويتها وتفردتها". يقول Vallégur Noisette، تضم هذه العلامة اثنتي عشرة (12) متعاملا مؤسسيا واقتصاديا في ليون، وهم: أدري، غرفة التجارة والصناعة في ليون، جامعة ليون، ليون للسياحة والمؤتمرات، Rhône-Lyon Medef، غرفة المهن وحرف الرون، مركز الانفاقايات والمعارض في ليون Eurexpo، المجلس العام للرون، الهي المركزي لمؤتمر ليون، ليون الكبير، Rhône du CGPME ومطارات ليون.

** الاستثمارات في مجال التأسيس المتنقلة هي شكل من أشكال الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يحدث عندما تنتقل شركة عبر وطنية إلى بلد نام لبناء مصانع و/أو متاجر جديدة. يتم الترويج لهذه الاستثمارات على نطاق واسع من قبل البلدان المضيفة لأنها تخلق فرص عمل ولكنها أيضا مصدر لنقل التكنولوجيا والخبرة الفنية. وكلمة Greenfield هي إشارة إلى الأراضي الخضراء في العقارات التي لم يطلها أي بناء سابق.

3.2. ماهية التسويق الإقليمي

من المناسب أولاً تقديم نهج التسويق الإقليمي.

1.3.2. تعريف التسويق الإقليمي

يشير مفهوم التسويق الإقليمي **Marketing territorial** بالفرنسية أو **Place marketing** بالإنجليزية إلى "عدد من الأساليب والتقنيات والأدوات المستخدمة لبناء وتطوير جاذبية إقليم معين من خلال الترويج للشركات، المنتجات، الخدمات، المواهب، المعرفة، قيم الإقليم: الشهرة، الصورة، جاذبية الناس" (Amajid, Souaf, 2017, pp. 37-58 & Youcef El Wazani, 2017). وهو "أسلوب يهدف إلى وضع، على أساس المعرفة بالبيئة (الجغرافية، الديموغرافية، الثقافية، الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية) العرض الإقليمي بهدف زيادة جاذبية الإقليم" (Chamard, 2014, p. 42). كما أنه "أسلوب يهدف إلى تحسين الحصة السوقية لإقليم معين من التدفقات الدولية للتجارة أو الاستثمار أو الاختصاصات" (Hatem, Le marketing territorial, (principes, méthodes et pratiques, 2007).

2.3.2. خصوصيات التسويق الإقليمي

يمكن إيجاز خصوصيات التسويق الإقليمي فيما يأتي (Hatem, Le marketing territorial, principes, méthodes et)

(pratiques, 2007, p. 21):

- العرض الإقليمي منتج توجد مكوناته بشكل مستقل عن عمل الوكالة:
- غموض مفهوم الإقليم:
- صعوبة تحديد وقياس السوق:
- التخصيص الشديد للنهج:
- لا تباع الوكالة أي شيء أو لا تباع شيئاً تقريباً بنفسها، ولكنها تسعى إلى إبراز الإمكانيات التجارية التي يوفرها الإقليم للمستثمر:
- دور التنسيق بين الفاعلين المحليين لبناء عرض إقليمي جذاب:
- المستثمر ليس مجرد عميل، بل يصبح شريكاً للإقليم منذ لحظة إنشائه:
- يتم تصور الإجراء ليس فقط في وقت التفاوض على المشروع، ولكن على المدى الطويل (طوال وجود المستثمر).

3.3.2. أسباب ظهور التسويق الإقليمي

هناك أربعة (04) عوامل ساهمت إلى حد كبير في ظهور وتطوير تسويق المدن والأقاليم، وهي (BENKO ، 2000):

- العولة والمنافسة المتزايدة:
- لامركزية إدارة السلع الجماعية المحلية:
- النمو السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (TIC):
- الحاجة إلى تكييف مبادئ التسويق مع الأقاليم.

4.3.2. مبادئ التسويق الإقليمي:

يتضمن نهج التسويق الإقليمي المبادئ الآتية (Gollain V. , Petit précis de marketing territorial, 2008):

- تمييز واضح بين التسويق المؤسسي والتسويق الإقليمي:

- تحديد النطاق الجغرافي المناسب "الوجهة"؛
- تنظيم وتعبئة أصحاب المصلحة للبناء والعمل الجماعي؛
- بناء الثقة؛
- التحلي بالشفافية؛
- وضع رضا العملاء في قلب العملية.

5.3.2. أسس التسويق الإقليمي وأدواته

للتسويق الإقليمي ثلاثة (03) أسس، هي (Meyronin , Marketing territorial-Enjeux et pratiques, 2015, p. 11):

- الهوية (L'identité): التي يجب تعريفها، تشكيلها، ترقيتها، الترويج لها والدفاع عنها أحيانا؛
- الفاعلون (Les acteurs): الذين يجب إقناعهم، توحيدهم، تعبئتهم، تقديرهم، ولكن أيضا جذبهم؛
- المشاريع (Les projets): التي يجب التفكير فيها، تحديد أماكنها، قيادتها والترويج لها.

وللتسويق الإقليمي ثلاث (03) أدوات أيضا، وهي (Hatem, Le marketing territorial, principes, méthodes et)

(pratiques, 2007):

- أدوات المعرفة (Les outils de connaissance): إحصاءات، دراسات، بحوث، تحليل السوق؛
- أدوات التوجيه (Les outils de pilotage): وضع الاستراتيجية (الأهداف-الوسائل)، متابعة التنفيذ، التقييم؛
- أدوات العمل (Les outils d'action): الترويج، التنقيب، تعبئة الفاعلين المحليين، تحسين العرض المحلي... إلخ.

6.3.2. مستويات التسويق الإقليمي

يعتبر التسويق الإقليمي منهجا للدراسة، التحليل والابتكار. ويبقى الهدف الرئيس هو الاستجابة لمتطلبات الإقليم من خلال ملاءمة العرض الإقليمي لمختلف المستهدفين. ويتواجد المنهج التسويقي الإقليمي ضمن رؤية استراتيجية شاملة للإقليم تتبع عدة منظورات وتدمج عدة فاعلين داخليين وخارجيين ذوي علاقة بالإقليم، ومن أجل نجاح استراتيجية إقليمية شاملة تسمح بتمييز الإقليم بصفة مستدامة على المستوى الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، السياحي والإقامي، يجب إدراج بعض المستويات التي يرتبط كل منها بالآخر، وتتمثل هذه الأخيرة في (Widad, 2016, p. 39):

- المستوى التحليلي: يسمح تحليل العوامل الثلاثة المتمثلة في البيئة، المنافسة والمستهدفين، للسلطات الإقليمية بتشخيص العوامل المحتملة والقادرة على تخصيص العرض الإقليمي بطريقة إيجابية أو سلبية؛
- المستوى الاستراتيجي: يتعلق بتحقيق التموقع المطلوب للإقليم على المستويين المحلي والدولي، ويتم ذلك بعد القيام بالتجزئة التسويقية واختيار القطاعات السوقية الواجب استهدافها؛
- المستوى الابتكاري: يعتبر الابتكار أساسيا في مجال التسويق من أجل لفت أذهان المستهدفين وتمييز الإقليم عن المنافسين. يتم اختيار فكرة اعتيادية مع مقارنة ابتكارية تستهدف الجمهور من خلال رسالة ومحتوى غير متوقع؛
- المستوى العملي: عبارة عن ترجمة عملية وملموسة للاستراتيجية التسويقية من أجل الإجابة عن الإشكاليات الإقليمية. ويتم في هذا المستوى صياغة سياسات المزيج التسويقي الإقليمي.

7.3.2. مراحل التسويق الإقليمي

يقترح Chamard Camille أسلوبا للتسويق الإقليمي يتدرج على مرحلتين (02)، هما (Chamard, 2014, p. 47):

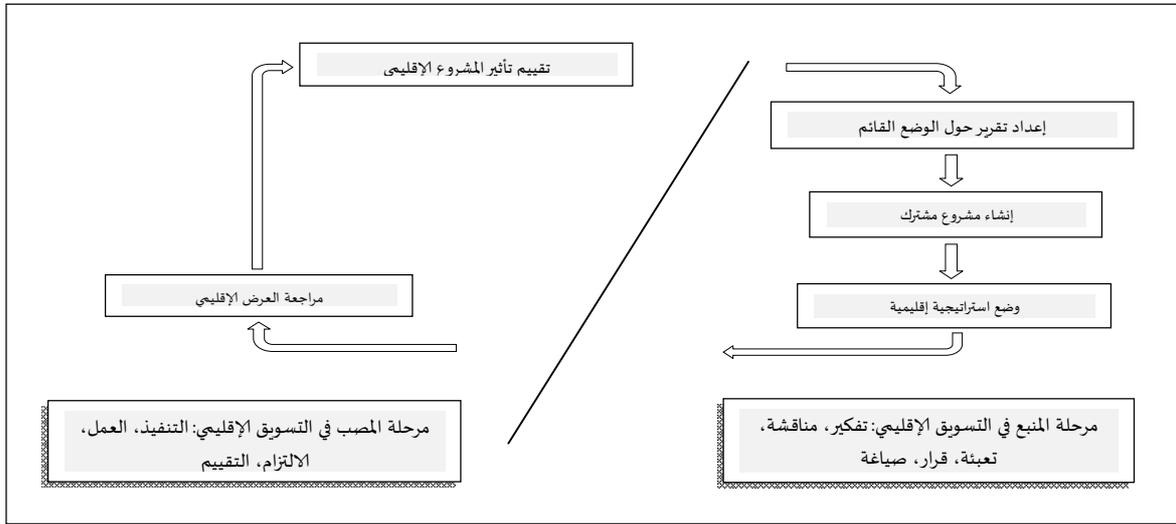
المرحلة الأولى: تتكون المرحلة الأولى التي تسمى المنبع (Amont) من جميع الخطوات التي تسبق التنفيذ، وتشمل:

- إعداد تقرير حول الوضع القائم؛
- إنشاء مشروع مشترك؛
- وضع استراتيجية إقليمية.

المرحلة الثانية: تؤدي هذه المرحلة التي تسمى المصب (Aval) إلى تنفيذ مشروع التسويق الإقليمي، وتشمل:

- مراجعة العرض الإقليمي؛
- تقييم تأثير المشروع الإقليمي.

الشكل 3 يوضح مراحل التسويق الإقليمي



Source: Chamard Camille, le marketing territorial: comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires?, traduit par le chercheur.

3. الحكامة المحلية/الإقليمية: إطار مفاهيمي

مثلت بدايات التفكير في الحكامة الإقليمية تاريخا من البحث عن أنماط جديدة للتنظيم والإدارة الإقليمية، وبدائل للمقاربة الإقليمية التقليدية من أعلى إلى أسفل. إنها تتوافق مع تسليط الضوء على حركات التنمية المحلية والهياكل السياسية الإدارية الجديدة في الدول الحديثة. وبالتالي فإن مسألة الحكامة الإقليمية تشير أولا وقبل كل شيء إلى التنمية المحلية وتقع في السياق التاريخي للمشاركة المتزايدة للاعبين المحليين (القطاع العام، القطاع الخاص، الجمعيات) في ديناميات التنمية وفي قدرتهم على التعبئة وتولي المسؤولية (Leloup, Moyart, & Pecqueur, 2005, p. 322).

1.3. تعريف الحكامة الإقليمية

بشكل عام، يشير مفهوم الحكامة الإقليمية إلى الأساليب الجديدة للتنظيم والتنسيق وإدارة الإقليم ويتوافق مع المشاركة المتزايدة للفواعل العامة والخاصة في ديناميات تنمية الإقليم (Bakkour, 2013, p. 32). إنه يؤثر مسألة الاستقلال النسبي لعمليات التنمية المحلية (الاستقلال الوظيفي) وطبيعة أو وضع الفاعلين الذين يساهمون في توجيه التنمية (المرونة الهيكلية) (Moquay, 2004 & Bertrand).

1.1.3. تعريف البنك العالمي

يعد البنك الدولي (WB) أول من صاغ تعريفا تناول فيه البعد المحلي للحكامة في العام 1992 على النحو الآتي "استخدام السلطة السياسية وممارسة الرقابة على المجتمع المحلي من أجل تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية أو الإدارة الفعالة للشئون العامة المحلية من خلال مجموعة القواعد المقبولة كقواعد مشروعة من أجل دفع وتحسين القيم التي ينشدها الأفراد والمجموعات في المجتمع المحلي" (باجوري ومحمود، 2022).

2.1.3. تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي:

يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNPD) الحكامة المحلية بأنها "مجموعة مشتركة من المؤسسات والنظم والعمليات على المستوى دون الوطني (Subnational) التي يتم من خلالها تقديم الخدمات بما في ذلك الأمن والرفاهية للمواطنين، والتي من خلالها يعبر هؤلاء عن مصالحهم واحتياجاتهم والتوسط في اختلافاتهم وممارسة حقوقهم والتزاماتهم" (United Nations Development Programme، 2016، صفحة 2).

3.1.3. تعريف Anwar Shah

يعرف Anwar Shah الحكامة المحلية بأنها "صياغة وتنفيذ العمل الجماعي على المستوى المحلي. وبالتالي، فهي تشمل الأدوار المباشرة وغير المباشرة للمؤسسات الرسمية للحكم المحلي وهياريكيات الحكم فضلا عن أدوار القيم والشبكات والمنظمات المجتمعية وجمعيات الأحياء غير الرسمية في متابعة العمل الجماعي من خلال تحديد إطار للتفاعلات مواطن-مواطن (Citizen-Citizen) ومواطن-دولة (Citizen-State) وصناعة القرار الجماعي وتقديم الخدمات العامة المحلية" (Shah & Shah, 2006, p. 1).

2.3. مبادئ الحكامة المحلية

صدرت عن مجلس أوروبا (Council of Europe) مبادئ الحكامة المحلية، وعددها اثني عشر (12)، وهي المبادئ المنصوص عليها في استراتيجية الابتكار والحكم الرشيد على المستوى المحلي (Strategy on Innovation and Good Governance at local level) التي أقرتها لجنة وزراء مجلس أوروبا (Committee of Ministers of the Council of Europe) في العام 2008. تمنح العلامة الأوروبية للتميز في الحكامة (ELOGE) للسلطات المحلية التي تحقق مستوى عال من الحكامة وفقا للمعايير المبينة أدناه (Council of Europe):

- نزاهة الانتخابات، التمثيل والمشاركة (Fair conduct of Elections, Representation and Participation)؛
- الاستجابة (Responsiveness)؛
- الكفاءة والفعالية (Efficiency and Effectiveness)؛
- الانفتاح والشفافية (Openness and Transparency)؛
- سيادة القانون (Rule of Law)؛
- السلوك الأخلاقي (Ethical Conduct)؛
- المهارة والقدرة (Competence and Capacity)؛
- الابتكار والانفتاح على التغيير (Innovation and openness to change)؛
- الاستدامة والتوجه طويل المدى (Sustainability and Long term orientation)؛
- إدارة مالية سليمة (Sound Financial Management)؛

- حقوق الإنسان، التنوع الثقافي والتماسك الاجتماعي (Human rights, Cultural diversity and Social cohesion)؛
- المساءلة (Accountability).

3.3. أهمية الحكامة المحلية

يفسر انتشار المساهمات النظرية في الحكامة المحلية الاهتمام المتزايد الذي يوليه الباحثون من مختلف التخصصات لدراسة المفهوم. ولقد مكنت مراجعة الأدبيات حول مفهوم الحكامة المحلية/الإقليمية من تحديد أهميته على النحو الآتي (Hemmi, 2021, pp. 150-151 & Amrani, Sadik):

1.3.3. الحكامة، وسيلة للضبط الإقليمي

حسب Pitseys "تهدف الحكامة أولا وقبل كل شيء إلى تحسين تسيير الإدارات بدلا من اقتراح نمط جديد للتسيير الديمقراطي (Pitseys, Le concept de gouvernance, 2010, pp. 207-228)". يتفق Leloup مع هذه الفكرة، مع الأخذ في الاعتبار مفهوم الحكامة المحلية "كشكل من أشكال الضبط الإقليمي والترابط الديناميكي بين الفاعلين المنتجين بشكل خاص والمؤسسات المحلية" (Leloup, Moyart, Pecqueur & La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?, 2005, pp. 321-332).

2.3.3. الحكامة، أسلوب للتنسيق بين الفاعلين

بهذا المعنى، يعتبر Bertrand و Moquay أن "الحكامة المحلية تغطي آليات التنسيق والعمل الجماعي التي تسمح بتعبئة مجال أو أكثر من مجالات التفاعل بين فاعلين من طبيعة متنوعة وضمن عقد الاتفاقات بشأن مشروعات بين شركاء يفترض أن يكونوا أصحاب مصلحة في الحكم المحلي" (Moquay, 2004 & Bertrand). بعبارة أخرى، تحيلنا الحكامة المحلية حسب Le Galès إلى "مجموعة من حالات التعاون خارج الهيراركية، والتي تتوافق مع بناء أو تسيير أو تمثيل الأقاليم لا سيما فيما يتعلق ببيئتها الاقتصادية أو المؤسسية" (Le Galès, 1995, pp. 57-95). في هذه المقاربة، يساهم الإقليم في تقليل تكاليف المعاملات بين الشركات. وبالتالي، يشكل مستوى مناسباً لتنسيق الإجراءات الجماعية (Leloup, Moyart, Pecqueur & La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?, 2005).

3.3.3. الحكامة، وسيلة للتسيير العام الحديث والتشاركي

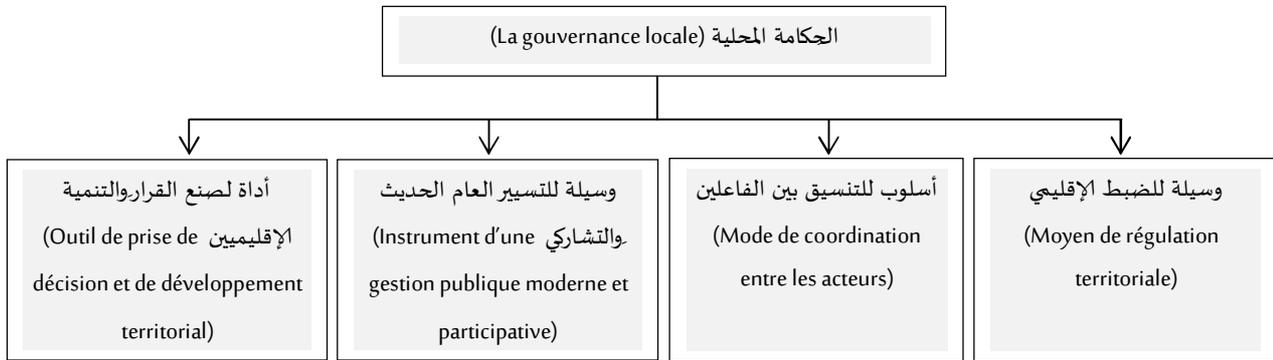
يستخدم مصطلحا حكاما ومشاركة جزئيا كترادفين من قبل الممارسين. في الواقع، لا تشير الحكامة إلى ظاهرة معينة بل إلى مجموعة من التطورات في العمل العام (L'action publique) مثل: اللامركزية (Décentralisation) أو التعاقد (Contractualisation) أو الدعوة إلى الشراكة (Partenariat)، والتي لا شك أنها مترابطة جزئيا ولكن لكل منها إيقاعها الخاص ومنطقها المحدد. باختصار، تقوم الحكامة المحلية على شجب النموذج السياسي التقليدي من أعلى إلى أسفل (Top-down) وتؤكد على تعدد وتنوع الفاعلين (المنظمات غير الربحية، الشركات الخاصة، المواطنين، المنظمات المحلية، الإقليمية، الوطنية والأجنبية...) المرتبطين بتعريف وتنفيذ العمل العام على أساس عمليات التفاعل والتعاون والتفاوض بين أصحاب المصلحة غير المتجانسين (Leloup, Moyart, Pecqueur & La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?, 2005, p. 336).

4.3.3. الحكامة، أداة لصنع القرار والتنمية الإقليمية

حسب Leoup "مسألة الحكامة الإقليمية تشير، أولا وقبل كل شيء، إلى التنمية المحلية وتقع في السياق التاريخي للمشاركة المتزايدة للاعبين المحليين (القطاعين الخاص والعام والجمعيات) في ديناميات التنمية وفي قدرتهم على التعبئة وتولي

المسؤولية أين يتم تسليط الضوء على فضائل التنظيم والتنسيق بين هؤلاء الفاعلين المحليين" (Leloup, Moyart & Pecqueur, 2005, p. 322). (La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?)

الشكل 4 يوضح أهمية الحكامة المحلية



المصدر: Amrani et al, OpCit, p.151، ترجمة الباحث.

4. مساهمة التسويق الإقليمي في عملية الحكامة المحلية

يمكن أن يساهم التسويق الإقليمي في الحكامة المحلية، وبالتالي في التنمية المحلية على عدة مستويات:

- يفترض التسويق الإقليمي وجود نوع من اللامركزية والاستقلالية في تسيير الشأن العام المحلي؛
- يساهم التسويق الإقليمي في زيادة تنافسية الإقليم من خلال إعداد مجالات تنافسية، وهو ما يستوجب قدرا هاما من التخطيط الإستراتيجي، حسن التنظيم، جودة التدبير والقدرة على التشخيص الحقيقي للحاجيات؛
- يساهم التسويق الإقليمي في تطوير الديمقراطية المحلية من خلال وضع المواطن/الزبون (Citoyen/client) في مركز كل قرار يتم اتخاذه على مستوى الإقليم (Azouawi, 2009, p. 248)؛
- يمثل التسويق الإقليمي وسيلة هامة لتوفير موارد مالية هامة وتجاوز إشكالية ضعف الإيرادات الذاتية ونقص أو غياب التجهيزات والخدمات العمومية الأساسية ومحدودية مساهمتها في التنمية المحلية؛
- يساهم التسويق الإقليمي في تنمية وتعزيز قدرات أصحاب المصلحة في مجال التسويق الإقليمي؛
- يطال التسويق الإقليمي الذكاء الإقليمي* الذي يعمل في عملية تفاعلية تكرارية استشرافية على تحسين فهم بني وديناميات الإقليم والتحكم الجماعي في تنميته (Girardot, 2004)، حيث أن المعرفة المعمقة بالواقع تسهل عملية إيجاد الحلول الملائمة (المجلس الإقتصادي-والإجتماعي-والبيئي، 2016، صفحة 102)؛
- يساهم التسويق الإقليمي في زيادة الشفافية من خلال وضع استراتيجية اتصال إقليمية (Azouawi, 2009, p. 245)؛
- يعمل التسويق الإقليمي بشكل متواصل على الإستفادة من نماذج التدبير المقاولاتي؛
- التسويق الإقليمي هو بمثابة الإجابة عن تساؤلات التنمية الإقليمية في ظل تحديات المنافسة من جهة، وأداة لجلب ثقافة جديدة للتسيير العمومي الجديد (NPN) من جهة أخرى (الجماعات الترابية ومسألة تنشيط الإقتصاد، 2015).

* الذكاء الإقليمي (L'intelligence territoriale)، سيرورة معلو مانية. وأثرولوجية، منتظمة. ومستمرة، يادربها الفاعلون المحليون..والذين يستحذون على موارد المجال من خلال تعبئة ثم تحويل قدرة النظام الإقليمي إلى طاقة مشروع. الهدف من هذا النهج هو السهر، بالمعنى الحرفي والمجازي، على تزويد الإقليم المراد تنميته بما يمكن أن نسميه بالرأسمال الرسمي الإقليمي (Capital formel territorial).

ومع ذلك، فإن مساهمة التسويق الإقليمي في عملية الحكامة المحلية تواجه عددا من القيود وتفترض شروطا مسبقة حتى يلعب نظام التسويق الإقليمي دوره بشكل كامل. وهو ما يستوجب اتخاذ بعض التدابير، على غرار (BOUSSAG, 2017, p. 36):

- (01) منح المزيد من الاستقلالية للجماعة الإقليمية في تسيير الشأن العام المحلي؛
 - (02) تشجيع الديمقراطية المحلية التي تلي توقعات وتطلعات المواطنين بشكل أفضل؛
 - (03) حث الجماعات الإقليمية على إقامة علاقات شراكة، تعاون وتوأمة مع الجماعات الإقليمية الأخرى وخاصة الأجنبية منها للاستفادة من خبراتها أو من أجل تبادل محتمل للمعلومات والتكنولوجيا والمهارات؛
 - (04) تنمية ودعم قدرات الفاعلين المحليين لجهة التحكم في نظم المعلومات والذكاء الإقليمي، الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي المحلي، الجودة الشاملة والمقاييس... إلخ؛
 - (05) المرونة في قوانين الاستثمار لجذب أكبر عدد ممكن من الشركات من خلال تشجيع الضرائب (تخفيض معدلات الضرائب المحلية والوطنية)، إتاحة الوعاء الصناعي مع ضرورة تهيئتها بشكل جيد وتنوع وسائل التمويل.
5. مساهمة التسويق الإقليمي في عملية الحكامة المحلية في ضوء التجربة المغربية:

نصت المادة 80 من القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات (الظهير الشريف رقم 1.15.83، 2015) على أهمية "اعتماد الجهة التدابير والاجراءات المشجعة للمقاولة ومحيطها والعمل على تيسير توطين الانشطة المنتجة للثروة والشغل"، وعملا بذلك، استثمر المغرب منذ بداية الألفية الثالثة في مجال الجاذبية والتسويق الإقليميين تماشيا مع الرؤية الاستراتيجية للمغرب 2030، إذ شرع في إصلاحات بهدف تحقيق الاستقرار في بيئة الأعمال لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، وذلك من خلال:

- الدورات الموجهة لموظفي وزارة الداخلية (Le Maroc se forme au marketing territorial, 2010 Gollain, V.) وحتى للفاعلين العموميين والخواص، وذلك بإشراف من المنظمات والوكالات المتخصصة في ترقية الإقليم على المستوى الوطني والجهوي أو في إطار شبكة ANIMA*، ما أكسب المسؤولين عن السياسات العمومية والفاعلين الخواص ذهنية تسويقية للبلد تجلت في حرصهم على تعزيز صورة وعلامة المغرب دوليا؛
- سعى المغرب من خلال إعادة التقسيم الجغرافي** على أساس من التجانس والقرب وإمكانية الوصول إلى زيادة مكانة ممارسة التسويق الإقليمي (Echattabi, 2016, pp. 183-196 & EL Khazzar):
- إطلاق برامج طموحة لتطوير البنى التحتية وتحفيز القطاعات الواعدة؛
- إنشاء هيئات لتعزيز الاستثمارات التي تستخدم بطريقة أو بأخرى أدوات التسويق الإقليمي، على غرار: وكالات الإنعاش والتنمية الاقتصادية والاجتماعية في أقاليم وعمالات الشمال (APDN)، في أقاليم وعمالات الشرق (APDE) وفي أقاليم الجنوب (ADPS)، المراكز الاستثمارية الجهوية (CRI)، الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات والصادرات (AMDIE)؛

* شبكة التعاون للتنمية الاقتصادية في أوروبا والشرق الأوسط وإفريقيا.

** اعتمد المغرب تقسيما إداريا تم بموجبه تقليص عدد الجهات من 16 جهة إلى 12 في إطار ما يسمى بالجهوية المتقدمة (ضمن مساعي تعزيز اللامركزية الإدارية) ثم الجهوية الموسعة (ضمن أجندة سياسية مرتبطة بملف الصحراء الغربية).

– اعتماد برامج لتسويق المناطق، مكنتها من إبراز مواقعها وطنيا ودوليا، مثل: منطقة الصناعة الميكانيكية في طنجة المتوسط (Tonger Med)، وإطلاق أول علامة مدينة في إفريقيا حنا كازابلانكا (WECASABLANCA) في العام 2016.

1.5. WECASABLANCA، قوة النهج المنظم لصالح وجهة استثنائية

تسمح العلامة التجارية الإقليمية بالترويج للإقليم وعروضه بشكل أفضل، وتستهدف جذب المزيد من السياح والمستثمرين، مع احترام الهوية العميقة للإقليم، وفي هذا المقام، سنركز على السياق المغربي من خلال إنشاء العلامة التجارية الإقليمية WECASABLANCA، أول علامة تجارية إقليمية من نوعها في المغرب وحتى في إفريقيا (Bendahmane, La Marque (territoriale, 2017, p. 352).

يتم تعريف WECASABLANCA على أنها "أداة حقيقية في خدمة جاذبية العاصمة من خلال نقل صورة قوية ومتماسكة عن الدار البيضاء، لصالح نفوذها وقدرتها التنافسية" (Gollain V. , Marketing territorial; WECASABLANCA, la exception, 2018'une destination d'une démarche structurée au profit d'force d

يتمتع إقليم المدينة هذه بسمعة طيبة للغاية، لا سيما في المجال الاقتصادي لأنها تعتبر في كثير من الأحيان العاصمة التجارية للمغرب. وهي أيضا وجهة شهيرة لمؤسسات التعليم العالي. لكن مجالات النشاط الأخرى في الدار البيضاء غالبا ما يتم تجاهلها، مثل الثقافة أو السياحة أو التسوق. عنصر آخر من الأهمية بما كان، لا يدرك ساكنة الدار البيضاء (Les casaouis) الذين يتجاوز عددهم عتبة 400.000 نسمة في مجملهم قوة المدينة وطاقاتها الكامنة. بناء على هذه الملاحظات، ولدعم مشروع جعل المدينة منارة اقتصادية وثقافية وسياحية جديدة في إفريقيا، كلفت مدينة الدار البيضاء شركة التنمية المحلية (Casablanca Events & Animations) بمهمة بدء نهج تسويق إقليمي. اعتمدت هذه الشركة على وكالة MMAP واستفادت أيضا من دعم فريق الجاذبية EY Morocco (Gollain V. , Marketing territorial; WECASABLANCA, la force d) une 'exception, 2018'une destination d'une démarche structurée au profit d

يتم التعبير عن الغاية من هذا النهج التسويقي الإقليمي بوضوح على الموقع الإلكتروني لعلامة المدينة (حنا كازابلانكا) "عرض مميزاتها للمستثمرين والزوار وكذلك الطلاب الأجانب، وبالطبع دون نسيان البيضاويين من أجل هيكلة وتنسيق العديد من الأنشطة الترويجية تحت راية واحدة. والهدف الأسمى من ذلك هو جعل المدينة ذات صيت عالمي، يسهل التعرف عليها، وأكثر جاذبية من الناحية الاقتصادية والسياحة". وهكذا يمكننا أن نقرأ على الموقع الإلكتروني حنا كازابلانكا "لقد بنيت هذه العلامة تدريجيا بعد تشخيص دقيق لنقاط قوة المدينة، خصائصها وهويتها، استنادا على بعد نفسي وبالتعاون مع مئات البيضاويين ضمن مقاربة تشاركية. سكان الأحياء، الباحثين ورجال الأعمال شاركوا في هذا المشروع الجميل" (حنا كازابلانكا). يعرض الموقع الإلكتروني WECASABLANCA بثلاث (03) لغات للنهج التسويقي، يحتوي الموقع على أربعة (04) أقسام رئيسية: (01) اكتشف؛ (02) دليل المدينة؛ (03) عش و(04) استثمار. هذا التقسيم وإن كان كلاسيكيا تماما، لكنه مع ذلك فعال مع مستخدمي الإنترنت. يعرض الموقع أيضا روابط للتواصل على المنصات الاجتماعية: فايسبوك، تويتر، إنستغرام ويوتوب، ويشجع اللاعبين المحليين على الانضمام إلى العملية من خلال قسم انضم إلينا (wecasablanca).

لزيادة معدل نجاح العلامة التجارية الإقليمية WECASABLANCA، ثبت أنه من المهم إجراء تحليل مفصل للبيئة الداخلية والخارجية لإقليم الدار البيضاء؛ إجراء تشخيص للجاذبية على أساس مجموعات التركيز؛ مقابلات استراتيجية مع المتعاملين الرئيسيين في المدينة ودراسات وثنائية متعمقة (أفلام، أرشيف، تدقيق على الإنترنت، إلخ) ومسوحات علمية لسكان الدار البيضاء من أجل الحصول على معرفة جيدة بالإقليم ونقاط قوته ومناقسيه وأهدافه؛ إجراء دراسات معيارية لاستلهم

الخبرات الدولية؛ استخدام الإنترنت والتقنيات الحديثة للترويج للمغرب وعلامته التجارية؛ حشد الجهات الفاعلة المؤسسية والخاصة في الإقليم حول العلامة التجارية؛ تعزيز مكانة مدينة الدار البيضاء في وسائل الإعلام الرئيسية في العالم من خلال تنظيم لقاءات مع الصحافة؛ وإدارة علامة WE CASABLANCA التجارية بطريقة مستدامة بحيث تكون أكثر فعالية. علاوة على ذلك، استمرت مرحلة الدراسة هذه 15 شهرا وخصص لها ميزانية تسويقية تقدر بـ 330 مليون درهم من أجل دعم خطة التنمية للمدينة بحلول عام 2020 قبل الكشف عنها في 24 أكتوبر 2016 (Bendahmane, LA Marque territoriale, 2017, p. 352).

ثلاث (03) عمليات/نشاطات جارية يتم تنفيذها في إطار WE CASABLANCA يمكن أن توضح ديناميكيات النهج المتبع: Casa Break*، Casamouja** (Casawave) وأحدث إصدار من المجلة الإقليمية (Gollain V. , Marketing territorial; exception, 2018'une destination d'une démarche structurée au profit d'WE CASABLANCA, la force d

2.5. الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات: أداة لتسويق العرض المغربي المتعلق بالاستثمار
أنشئت الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات (AMD) العام 2009 للقيام أساسا بتسويق العرض المغربي المتعلق بالاستثمار في إطار شبكة Investing in Morocco. وقد أنيط بالوكالة مختلف المهام التي وردت في المادة 3 من القانون رقم 41-08 المحدث لها (القانون رقم 41-08) "في إطار تنفيذ الاستراتيجية الوطنية في مجال الاستثمار، تناط بالوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات المهام التالية:

- القيام بكل عمل ترويجي أو تواصل من شأنه التعريف بفرض الاستثمار بالمغرب؛
 - العمل على رصد التدابير المعتمدة من قبل بلدان أخرى لضمان تنمية الاستثمارات وإنعاشها، قصد تحديد الوضعية التنافسية للمغرب؛
 - تنظيم ندوات ومؤتمرات وتظاهرات من شأنها إنعاش الاستثمار بتعاون وتنسيق داخل المغرب وخارجه مع السلطات الحكومية والهيئات الأخرى المختصة الخاضعة للقانون العام والخاص؛
 - تحديد مؤشرات الأداء المتعلقة بالاستثمارات وتقديم المؤشرات المذكورة وتحليلها ونشر نتائج التحاليل المذكورة بصفة دورية. ولهذا الغرض، تمسك الوكالة بنكا للمعلومات المتعلقة بالاستثمارات المنجزة في المغرب وتقوم بتحيينه؛
 - استقبال الاستثمارات الدولية بالمغرب؛
 - القيام بجميع الأعمال التواصلية والتحسيسية والإعلامية لجلب المستثمرين؛
 - جرد وتقييم معيقات الاستثمار؛
 - اقتراح تدابير تشريعية وتنظيمية من شأنها دعم وتشجيع الاستثمار بالمغرب".
- وكتقييم لحصيلة عمل AMD، نورد بعض ملاحظات المجلس الأعلى للحسابات حول سير عمل AMD (المجلس الأعلى للحسابات):

* Casa Break هو تطبيق يتم إطلاقه ويهدف إلى تحفيز التسوق والخرجات في الدار البيضاء.

** Casamouja، urban، art and wave، هي عملية تدخل في إطار شارع الفن وهي جزء لا يتجزأ من نهج We casablanca الجذاب. هدم للناس في كازابلانكا انفجارا في الألوان وتوسعي إلى تجميل حياتهم اليومية.

- ما يمكن ملاحظته في المجال المؤسسي المنظم للاستثمار، على سبيل المثال، ذلك التداخل في الاختصاصات بين اللجنة المحدثة شهر ماي 2013 تحت إشراف وزير الاقتصاد والمالية المكلفة بتبعية الاستثمارات الخارجية ولجنة الرعاية المحدثة قبل ذلك تحت إشراف الوكالة المكلفة أيضا بالبحث عن حلول للمشاكل التي تعترض المشاريع الاستثمارية الأجنبية الموافقة عليها؛
- يبقى هدف جعل الوكالة قاعدة للتنسيق الفعال بين جميع المتدخلين في مجال الاستثمار بعيد المنال، نظرا، على سبيل المثال، لعدم تحكمها في كل مراحل اتخاذ القرارات المؤدية إلى إنجاز المشاريع الاستثمارية، حيث تلعب الوكالة دورا مهما في معالجة ملفات الاستثمار ذات الطابع الأفقي لكن دون سلطة القرار الموازية؛
- اعتبارا للمكانة التي تتبوؤها استراتيجية التسويق ضمن سلسلة القيم المعمول بها في الوكالة، فهي مطالبة بتدعيم جميع مراحل الانعاش للعرض المغربي بما في ذلك مباشرة الاقناع والتحفيز والقيام بالتقييم البعدي، إلا أن الملاحظ هو أن تنظيم أدوات عمل الفرق المكلفة بالترويج يتم وفقا لفئات المستثمرين، ويظهر التحليل المقارن أن شريحة المستثمرين المحتملين متنوعة جدا وتشمل الصناديق السيادية وصناديق الاستثمار وشركات الصناعة والخدمات وكذا شركات إدارة المحافظ الاستثمارية، بالإضافة إلى المجموعات الصناعية ومقدمي الخدمات والمقاولات الصغرى والمتوسطة وصناديق المضاربات، كما أن أصول المشاريع التي تعرف التدخل المباشر للوكالة تتسم بتعددتها وتنوع المقاربات الاستثمارية التي توطنها (الاستثمار المباشر، الاستثمار المالي المباشر، صناديق الاستثمار، الشراكات).
- غياب استراتيجيات خاصة بالشركات الكبرى لأهمية الشهادات التي تدلي بها لصالح الصورة المميزة للمغرب من جهة، وللاحتفاظ بالمستثمرين المميزين من خلال تشجيع إعادة توظيف الأموال والأرباح من جهة أخرى؛
- على الرغم من أنها تخضع للملائمة والتأقلم المستمر، فقد تبين أن الوسائل الدعائية تغطي عليها النشرات الإعلامية التلفزيونية على حساب وسائل الإعلام المكتوبة. كما لوحظ أنه لا يتم دعمها وباستمرار بشهادات المستثمرين الأجانب بالمغرب؛
- بقيت فرنسا وإسبانيا على رأس الدول المستهدفة من طرف الوكالة رغم الأزمة التي يعيشانها وعدم نجاح سياسة التموضع المشترك لمواقع الاستثمار. وقد أدى هذا الوضع إلى عدم ملائمة عمليات الانعاش لوزن بعض الدول الواعدة البديلة وأهميتها حسب بعض المؤشرات الجوهرية لتقييم أثر الاستثمار (كما هو الشأن بالنسبة لليابان التي تشغل شركاتها أيد عاملة مهمة بالمغرب)، وكذلك الشأن بالنسبة لدول الخليج التي تحتاج إلى طرائق أخرى للترويج اعتبارا لهوية المستثمرين (صناديق سيادية)؛
- يتأثر المسلسل التعاقدى سلبا بالمدة الزمنية التي يستغرقها التوقيع على اتفاقيات الاستثمار؛
- تعتبر رعاية المشاريع (after care) من الممارسات الجيدة المتبعة من طرف العديد من وكالات الانعاش والاستثمار على المستوى الدولي، وتهدف إلى تثبيت ولاء المستثمرين للبلد المضيف والتحسين المستمر لجاذبية مناخ الأعمال، لكن الملاحظ هو أن رعاية المشاريع بالمغرب لا تشمل كافة الفاعلين المحليين والجهويين في مجال التنمية؛
- كاستراتيجية مبتكرة وهجومية للتسويق ومن أجل تسريع تنفيذ خطة الانعاش، عمدت الوكالة إلى استخدام وسطاء تجاريين مشهود لهم بالخبرة على المستوى الدولي من أجل إقناع الشركات المستهدفة للاستثمار في المغرب، إلا أن دراسة توزيع الاستثمارات حسب أصلها تبين أن الغلبة تبقى للاستثمار ذي الأصل المحلي، مع أن هذا المعطى لا يؤخذ بعين الاعتبار بشكل كاف عند التخطيط لأنشطة الإنعاش.

- في ضوء ما سبق، يوصي المجلس الأعلى للحسابات بما يأتي (المجلس الأعلى للحسابات):
- إتمام مبادرات توضيح معالم الإطار المؤسسي المنظم للاستثمار ومراجعة النصوص المنظمة لمهام الوكالة وكذا ميثاق الاستثمار بعد المقارنة مع ما هو معمول به عند الدول المنافسة للمغرب؛
 - مأسسة المقاربة التحليلية في المجال التجاري حتى يتسنى تقييم المساهمة الفعلية لكل متدخل وعلى أي مستوى (الوكالة، الأعوان التجاريون، الشركاء)؛
 - العمل بمنهجية الذكاء الاقتصادي وتنوع وسائل الرصد حتى لا تقتصر تدخلات الوكالة على الحاجيات الأنوية للتسويق؛
 - الاستمرار في تنوع وتكييف العرض المغربي وكذا المميزات الصناعية والتجارية حسب كل مستثمر اعتبارا لخصوصيات كل بلد؛
 - استغلال كل فرص الاستثمار المتاحة سواء انبثقت من الداخل أو من الخارج، مع تشجيع الشراكات بينها وبين المقاولات الصغيرة والمتوسطة المغربية؛
 - تعزيز التوجه الرامي إلى برمجة الخطط الإشهارية حسب البلد المستهدف مع تنوع الآليات المستعملة مع إظهار خصوصيات العرض المغربي، وكذا مراجعة منهجية التقييم حتى يتسنى للوكالة اقتراح التعديلات الممكنة في الوقت المناسب؛
 - تحسين أجرأة اتفاقيات الشراكة باعتماد توزيع فعلي للأدوار مع الوكالات القطاعية الأخرى توخيا للتكامل والاستغلال الأمثل للموارد؛
 - إعادة النظر في برامج عمل الوكالة أخذا بعين الاعتبار التغيرات الاقتصادية الدولية خصوصا فيما يتعلق بفرنسا وإسبانيا الرائدتين في مجال الاستثمار الخارجي بالمغرب، علما أن تنوع مصادر الاستثمار يعتبر ضرورة قصوى؛
 - تقوية عمليات الرعاية لفائدة جميع الشركات سواء كانت مغربية أو أجنبية وإدراج عمليات استقراء الرأي في إطار سياسة شاملة لتوخي الجودة؛
 - استكمال الجهود الرامي إلى انخراط الوكالة الفعلي في ميثاق الممارسات الجيدة لحكامة المنشآت والمؤسسات العمومية. ومن أجل بلوغ هذه المقاصد، تم استحداث الوكالة المغربية لترقية الاستثمارات والصادرات (AMDIE) بموجب القانون رقم 16-60 المحدثه بموجبه الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات والصادرات (ظهير شريف رقم 1.17.49 ، 2017) تتولى الوكالة المستحدثة القيام بأعمال كتابة لجنة الاستثمارات التي يرأسها رئيس الحكومة (المادة 5)، كما يمكن للوكالة بطلب من الدولة أن تتولى بنفسها إقامة مناطق أنشطة في إطار اتفاقيات خاصة بكل مشروع تبرمها مع الدولة (المادة 4).

5. الخاتمة:

يدعو التسويق الإقليمي بداة إلى إدراك هويته ومعرفة بيئته، مما سيسمح بمعرفة دقيقة بالموارد الموجودة فيه وقدراته المحددة. بعد ذلك، ستأتي مرحلة تحديد وتحليل الاحتياجات المعبر عنها أو الكامنة، أو حتى إنشائها في بعض الأحيان، وأخيرا سيكون الأمر متعلقا بتنفيذ استراتيجية إقليمية جذابة وتصميم عرض يتكيف مع الطلب. وهي خطوات تشكل امتدادا لعملية الحكامة الإقليمية، وضمن هذا المسعى التكاملي، تبرز بعض مؤشرات نجاح استراتيجيات تسويق وجهة المغرب، حيث تم إدراج المغرب في تقرير UNCTAD لسنة 2015 ضمن الدول الخمس الأولى إفريقيا من حيث استقطاب الاستثمار المباشر الأجنبي بتدفق يتجاوز 3 مليارات \$ (UNCTAD, 2015, p. 47)، وتم تصنيف المغرب الوجهة السياحية والصناعية الأولى إفريقيا. كما ساهمت استراتيجيات التسويق الإقليمي في المغرب في تهيئة الموارد التي ترتبط بخصائصها بالإقليم مثل زيت الأركان

(Huile d'Argan) في أغادير الذي يسوق لكبريات الشركات العالمية وبأثمان باهضة. ومع ذلك، فإن مساهمة التسويق الإقليمي في الحكامة المحلية تواجه عددا معينا من القيود وتفترض شروطا مسبقة. وعليه، ولكي يلعب نظام التسويق الإقليمي في المغرب دوره بشكل كامل في عملية الحكامة الإقليمية، من الضروري اتخاذ عدد معين من التدابير (BOUSSAG, 2017, p. 36):

- منح المزيد من الاستقلالية للجماعة الإقليمية في تدبير الشأن العام المحلي؛
- تشجيع الديمقراطية المحلية التي تلي توقعات وتطلعات المواطنين بشكل أفضل؛
- حث الجماعات الإقليمية على إقامة علاقات شراكة، تعاون وتوأمة مع الجماعات الإقليمية الأخرى وخاصة الأجنبية منها للاستفادة من خبراتها أو من أجل تبادل محتمل للمعلومات والتكنولوجيا والمهارات؛
- تنمية ودعم قدرات الفاعلين المحليين لجهة التحكم في نظم المعلومات والذكاء الإقليمي، الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي المحلي، الجودة الشاملة والمقاييس... إلخ؛
- المرونة في قوانين الاستثمار لجذب أكبر عدد ممكن من الشركات: تشجيع الضرائب (تخفيض معدلات الضرائب المحلية والوطنية)، إتاحة الوعاء الصناعي مع ضرورة تهيئتها بشكل جيد وتنوع وسائل التمويل.

6. قائمة المراجع:

- ¹. Azouawi, Hassan, 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, Janvier 2009, p.247.
- ². Eshuis, J., Braun, E., & Klijn, E.H, Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups, Public Administration Review, Vol.73, N°3, p.p.507.516.
- ³. Kolter, P., Foreword. In Moilanen, T. and Rainisto S. How to brand nations, cities and destinations. A planning book for place branding. New York, 2009.
- ⁴. Marc-Urbain Proulx et Dominic Tremblay, Marketing territorial et positionnement mondial, Géographie Economie Société, vol.8, 2006, p.241.
- ⁵. Stephen V. Ward, SELLING PLACES: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850–2000, (Oxford: Edition Alexandrine Press, 1998), p.8.
- ⁶. Benoit Meyronin, le marketing territorial, (France, Vuibert, : 3^e édition, 2012), p.55.
- ⁷. Nadir Krim, Stratégies d'attractivité des investissements étrangers et marketing territorial, gestion et entreprise , N° 1, 1997, p.29.
- ⁸. Ibrahima Diallo, 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, 2012), p.14.
- ⁹. Djahida Gurboub, 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, 2013, Marseille, p.7.
- ¹⁰. Björn P. Jacobsen, Investor-based place brand equity: a theoretical framework, Journal of Place Management and Development, Vol.2, N°1, 2009, p.71.
- ¹¹. Renaud Vuignier, Marketing territorial et branding territorial: une revue de littérature systématique, Working paper de l'IDHEAP, Unité Management public et marketing, 2016, Université de Lausanne, p.4.
- ¹². Maha Bendahmane, LA Marque territoriale, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N°17, Juillet-Décembre 2017, p.352.
- ¹³. زكية مقري، مقومات المدن الجزائرية لتطبيق تسويق المدينة: نحو تنمية مقاصد سياحية ناجحة (التحديات والفرص)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد9، 2013، ص.97.

- ¹⁴. Claude Courlet, L'Economie territoriale, (France: Presses universitaires de Grenoble, coll. l'economie en plus, 2008), p.34.
- ¹⁵. Jean Jacques Friboulet, La construction de l'attractivité: une analyse en terme de capacité, Monde en développement, Vol.38, N°:149, France, p.11.
- ¹⁶. Fabrice Hatem, "Attractivité: de quoi parlons-nous?", Pouvoirs Locaux n°:61, 2004, p.p.1.17.
- ¹⁷. Benoît Coeuré, Isabelle Rabaud, Attractivité de la France: analyse, perception et mesure, Economie et Statistique, N°:363-364-365, 2003, p.98.
- ¹⁸. Hind Ouguenoune, La politique de promotion et d'attraction de l'investissement en Algérie (Thèse de doctorat en Economie et Finance, Université de la Sorbonne nouvelle, Paris III, 2014), p.86.
- ¹⁹. Charles-Albert Michalet, L'impact en Europe des délocalisations vers les pays méditerranéens, Notes et Etudes, N°:8, Agence Française pour les Investissements Internationaux-ANIMA, 2005, p-p.24-25.
- ²⁰. Fabrice Hatem, Investissement international et politiques d'attractivité, (Paris: Edition Economica, 2004), p.222.
- ²¹. Kamilia Kidouche, 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, 2012), p.31.
- ²². Fabrice Hatem, Investissement International et Politiques d'Attractivité, Op.cit., P.54.
- ²³. Idem, p.55.
- ²⁴. Hassan Faouzi, Mimoun Hillali, Gouvernance et "branding" des territoires touristiques, (Paris: L'Harmattan, 2019), p.8.
- ²⁵. Idriss Chassillan, Le branding territorial: de la marque de territoire au territoire de marque, Veilleur CREG Versailles, p.2, (Consulté le 04/10/2023), <https://creg.ac-versailles.fr/le-branding-territorial-de-la-marque-de-territoire-au-territoire-de-marque>
- ²⁶. Marie-Ève Férérol, La réponse des acteurs basques aux défis du tourisme de demain: un management novateur et une marque territorial, Management & Avenir, N°:76, 2015, p.144.
- ²⁷. Eshuis, J., Klijn, E.-H., & Braun, E., Marketing territorial et participation citoyenne: le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques?, Revue Internationale des Sciences Administratives, 2014a, p.p.153.174.
- ²⁸. Thérèse Albertini, Delphine Bereni, Graziella Luisi, Une approche comparative des pratiques managériales de la Marque Territoriale Régionale, Gestion et Management Public, Vol.5, N°:4,2017/2, p.43.
- ²⁹. Marie-Ève Férérol, Op.cit. p.144.
- ³⁰. Li Zhang, Simon Xiaobin Zhao, City branding and the Olympic Effect: A case study of Beijing, Cities, N°:26, 2009, p.246.
- ³¹. Maëva Chanoux, Sarah Serval, S., Etat des lieux et perspectives du marketing urbain Une approche par la littérature, Institut de Management Public et de Gouvernance Territoriale, Laboratoire CERGAM, 2011, p.p.4.9, 11-12, 14.
- ³². Vincent Gollain, Petit précis de Marketing Territorial Réussir son marketing territorial en 09 étapes, (Paris: CDEIF, 2008), p.32.
- ³³. Ghizlane Amajid, Malika Souaf, Youcef El Wazani, Territorial Marketing Toolbox, an operational tool for territorial mix formalization, World Scientific News, N° 65, 2017, p.p.37.58.
- ³⁴. Chamard Camille, Le marketing territorial: comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires?, (Paris: Edition de boeck, 2014), p.42.
- ³⁵. Fabrice Hatem, Le marketing territorial, principes, méthodes et pratiques, EMS, 2007.
- ³⁶. Idem, p.21.
- ³⁷. Benko. G, Villes et stratégies de communication et marketing urbain, Revue internationale Géographie, Economie, Société.
- ³⁸. Vincent Gollain, Petit précis de Marketing Territorial Réussir son marketing territorial en 09 étapes, Op.cit.
- ³⁹. Benoit Meyronin, Marketing territorial: Enjeux et pratiques, 3ème édition, Vuibert, Paris, 2015, p.11.
- ⁴⁰. Fabrice Hatem, Le marketing territorial, principes, méthodes et pratiques, Op.cit.
- ⁴¹. Widad, Batat, Marketing territorial Expérientiel: Bassin de vie, Branding Digital, Expérientiel: toutes facettes du nouveau marketing territorial, (Paris: Ellipes Marketing SA, 2016), p.39.
- ⁴². Chamard Camille, le marketing territorial: comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?, Op.cit, p.47.

- ⁴³. F. Leloup, L. Moyart et B. Pecqueur, La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale?, Géographie, Économie, Société, Vol.7, 2005, p.322.
- ⁴⁴. Darine, Bakkour, Un essai de définition du concept de gouvernance, Studies and Syntheses from LAMETA, Universtiy of Montpellier, Décembre 2013, p.32.
- ⁴⁵. Nathalie, Bertrand, Patrick, Moquay, La gouvernance locale, un retour à la proximité, In: Économie rurale, N°280, Proximité et territoires, 2004, p.p. 77.95.
- ⁴⁶. UNDP, Local Governance in Fragile and Conflict-Affected Settings: Building a Resilient Foundation for Peace and Development, 2016, p.3, (Consulté le: 10/04/2022), https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Guide_Local_Governance_in_Fragile_and_Conflict_Settings.pdf
- ⁴⁷. Anwar, Shah, Sanah, Shah, The New Vision of Local Governance and the Evolving Roles of Local Governments, Anwar, Shah, Local Governance in Developing Countries, (New York: The World Bank, 2006), p.1.
- ⁴⁸. Council of Europe, 12 Principles of Good Governance, (Consulté le: 16-04-2021), [https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#{%2225565951%22:\[11](https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles#{%2225565951%22:[11)
- ⁴⁹. Amrani et al, Gouvernance des collectivités territoriales au Maroc: une approche prospective à la lumière des expériences internationales, Revue AME, Vol.3, N°.1, Janvier 2021, p-p.150-151.
- ⁵⁰. Pitseys, J. Le concept de gouvernance, Revue interdisciplinaire d'études juridiques, Vol.2, N°. 65, p.p. 207-228.
- ⁵¹. Leloup, F, Moyart, L, Pecqueur, B, Op.cit. p.322.
- ⁵². Bertrand. N, Moquay. P, La gouvernance locale, un retour à la proximité, Economie rurale: Proximité et territoires, N°.280, p.p.77.95.
- ⁵³. Le Galès. P, Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine, Revue Française de science politique, p.p. 57.95.
- ⁵⁴. Leloup, F, Moyart, L, Pecqueur, Op.cit. p.322.
- ⁵⁵. Ibid., p.326.
- ⁵⁶. Ibid, p.322.
- ⁵⁷. Hassan Azouawi, Op.cit., p.248.
- ⁵⁸. Jean-Jacques Girardot, Intelligence territoriale et participation, 3^e rencontre "TIC et Territoire: quels développements?", De Lille ISDM N°16, Mai 2004, Article N°166. <https://2u.pw/EI7SC4I>. (تم الاطلاع يوم: 2022/04/11).
- ⁵⁹. المجلس الاقتصادي والاجتماعي والبيئي، التقرير السنوي 2016، المغرب، ص.102، (تم الاطلاع يوم: 2022/04/11).
- ⁶⁰. Hassan Azouawi, Op.cit., p.245. <https://2u.pw/mFupAgo>. (تم الاطلاع يوم: 2022/04/11).
- ⁶¹. العباس الوردى، 2015، الجماعات الترابية ومسألة تنشيط الاقتصاد، (تم الاطلاع يوم: 2022/04/11).
- ⁶². Karima BOUSSAG, Marketing territorial ou comment développer l'attractivité et l'hospitalité du territoire, MÂAREF, N°23, Décembre 2017.p.36.
- ⁶³. ظهير شريف رقم 1.15.83 صادر في 20 من رمضان 1436 الموافق 07 يوليو 2015 المتعلق بتنفيذ القانون التنظيمي رقم 111.14 المتعلق بالجهات.
- ⁶⁴. Vincent Gollain, 2010, Le Maroc se forme au marketing territorial, (Consulté le: 10/04/2022), <https://www.marketing-territorial.org/article-le-maroc-se-forme-au-marketing-territorial-63169480.html>
- ⁶⁵. Aziz EL Khazzar, Hicham Echattabi, Les pratiques du marketing territorial dans le contexte Marocain: éléments de réflexion, International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol.16, No. 1, 2016, p.p.183.196.
- ⁶⁶. Maha Bendahmane, La Marque territoriale, Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing, N°17, Juillet-Décembre 2017, p.352.
- ⁶⁷. Vincent Gollain, 2018, WEASABLANCA, la force d'une démarche structurée au profit d'une destination d'exception, (Consulté le: 17/05/2023), <https://2u.pw/tchQCCB>
- ⁶⁸. Idem.
- ⁶⁹. <https://wecasablanca.com/accueil>

⁷⁰. Idem.

⁷¹. Maha Bendahmane, Op.cit., p.352.

⁷². Vincent Gollain, WEASABLANCA, la force d'une démarche structurée au profit d'une destination d'exception, Op.cit.

⁷³. <https://investingmorocco.com>

⁷⁴. القانون رقم 41-08 تحديث بموجبه الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات، الجريدة الرسمية، العدد 5712، الصادرة في 30 صفر 1430 الموافق 26 فبراير 2009.

⁷⁵. المجلس الأعلى للحسابات، 2015، المغرب، (تم الاطلاع يوم: 2022/04/12)، <https://2u.pw/ZPvRoTM>

⁷⁶. المرجع نفسه.

⁷⁷. ظهير شريف رقم 1.17.49 صادر في 8 ذي الحجة 1438 الموافق 30 أغسطس 2017 المتعلق بتنفيذ القانون رقم 60.16 المحدثه بموجبه الوكالة المغربية لتنمية الاستثمارات والصادرات، الجريدة الرسمية رقم 6604 الصادرة بتاريخ 23 ذو الحجة 1438 الموافق 14 سبتمبر 2017.

⁷⁸. Unctad, 2015, World Investment Report: Reforming International Investment Governance, New York and Geneva, p.47, (Consulté le: 18/04/2022), https://unctad.org/system/files/official-document/wir2015_en.pdf

⁷⁹. Karima BOUSSAG, Marketing territorial ou comment développer l'attractivité et l'hospitalité du territoire, MÂAREF, N°23, Décembre 2017.p.36.