

واقع الحكامة الترابية بالمناطق الجبلية المغربية: كتلة تيشوكت نموذجاً

The reality of the territorial governance in the Moroccan mountainous regions: the Tichoukt Massif as case of study

Auteur 1 : محمد أوشرو

Auteur 2 : يوسف بالحاج

باحث في الجغرافيا، كلية الآداب والعلوم الإنسانية – ظهر المهرارز

جامعة سيدي محمد بن عبد الله - فاس، المغرب

medoucherrou@gmail.com

أستاذ باحث، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية

جامعة مولاي إسماعيل - مكناس، المغرب

y.belhaj@umi.ac.ma

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : OUCHERROU M., BELHAJ Y. (2021) «The reality of the territorial governance in the Moroccan mountainous regions: the Tichoukt Massif as case of study», African Scientific Journal « Volume 03, Numéro 5» pp: 22-40.

Date de soumission : Mars 2021

Date de publication : Avril 2021



DOI : 10.5281/zenodo.5643472

Copyright © 2020 – ASJ



ملخص:

تقدم الجبال المغربية مجالات فريدة من التنوع الاحيائي والثقافي، الا أن معظم سكانها يعانون من الفقر والهشاشة، كما أن النظم الايكولوجية بها معرضة بشكل كبير للمخاطر الطبيعية والتدهور البيئي. تحاول هذه الورقة البحثية تسليط الضوء على دور الفاعلين في ترسيخ نموذج حكمة يراعي خصوصيات التنمية بالمناطق الجبلية، نظرا الى الأهمية التي أصبحت تحظى بها الحكامة في عملية تقويم التدبير الترابي، ودورها في تدبير التنمية بالمجالات الجبلية المغربية عموما، وكتلة تيشوكت بشكل خاص، باعتبارها جزء لا يتجزأ من المنظومة الجبلية المغربية. لتحقيق هذا الغاية، اعتمدنا دراسة ميدانية، عملنا فيها على جرد الفاعلين المعنيين مباشرة بالتنمية على مستوى الكتلة، سواء على المستوى المحلي أو المستويين الإقليمي والجهوي، وتحديد أدوارهم وأهدافهم واستراتيجياتهم، ومعرفة بنية العلاقات التي تربط بينهم. ومن تم تقييم انعكاساتها على واقع الحكامة الترابية بمجال الدراسة. بناء عليه أظهرت لنا نتائج تحليل الدراسة الميدانية، أن المناطق الجبلية بصفة عامة والكتلة بشكل خاص تفتقد إلى فاعلين أساسيين قادرين على القيام بعمليات تنسيق تدخلات باقي الفاعلين في مجال التنمية، وأن مواقعهم لا تتلاءم والصلاحيات الواسعة التي منحها لهم الدستور وميثاق اللاتمرکز الإداري.

الكلمات المفتاح: الحكامة الترابية، الفاعلون، كتلة تيشوكت، الاستراتيجيات، الاستشراف الترابي.

Abstract

The Moroccan mountains offer unique zones of biological and cultural diversity, yet most of their inhabitants suffer from poverty and vulnerability, and their ecosystems are highly vulnerable to natural hazards and environmental degradation.

This research paper attempts to shed light on the role of actors in establishing a governance model that considers the peculiarities of development in mountainous regions. It further highlights the importance that governance has become in the process of evaluating territorial management as well as its role in managing development in the Moroccan mountain areas in general, while focusing on the Tichoukt massif in particular, as it is an integral part of the Moroccan mountain system.

We therefore adopted a field study in which we worked on an inventory of the actors directly concerned with development at the massif level, whether at the local, provincial or regional level, defining their roles, goals and strategies, and understanding the structure of the relationships between them and then evaluate its implications on the reality of territorial governance in the field of study.

Accordingly, the results of the field study analysis showed us that the mountain regions in general, and the Tichoukt massif in particular, lack basic actors capable of coordinating the interventions of the rest of the actors in the field of development, and that their positions do not correspond with the broad powers granted to them by the Constitution and the Charter of Administrative Decentralization.

Keywords : territorial governance, actors, Tichoukt massif, strategies, territorial foresight.

مقدمة

تعتبر المجالات الجبلية العمود الفقري الذي يهيكل التراب الوطني، وأحد أبعاده الجغرافية التي أسهمت في تشكيل الشخصية المغربية بخصوصياتها التاريخية والاجتماعية والثقافية الراهنة. كما تكتسي أهمية اقتصادية، من خلال العديد من الإمكانات في المجال الفلاحي والغابي والرعوي والمنجمي، حيث تزخر بمؤهلات تراثية وثقافية كبرى تضرب بجذورها في أعماق التاريخ. وهو ما جعل بعض الباحثين يشبهها بنهر النيل "إذا كان نهر النيل هبة مصر، فإن الجبال هي الهبة التي هيكلت التراب الوطني، وأعطت خصوصية للمغرب، تتمثل في دورها كدرع واق من التصحر، وكخزان للمياه، وكثروة بيئية" (الناصرى محمد، 2003). لكن في المقابل، لم تحظ على مدى عقود بالاهتمام الذي تستحقه على مستوى السياسات العمومية وبرامج التنمية.

وهكذا، فإن المركزية الجغرافية والهشاشة الاقتصادية والاجتماعية، هي السمة التي تميز المجالات الجبلية المغربية. فالجبال، تشكل لوحدها حوالي ربع مساحة البلاد (مديرية إعداد التراب الوطني، 2000)، ويسكنها ما يزيد عن 6,8 مليون نسمة (PIDZM, 2010)، وتلعب دورا أساسيا في التنوع الكبير الذي تزخر به البلاد على المستوى الإحيائي والمناخي (62 % من الغابات الطبيعية على المستوى الوطني) (MADRPM, 2000). فضلا عن كونها تعتبر خزان مائيا هائلا (حوالي 70 % من الموارد المائية السطحية) (PIDZM, 2010). أما على المستويين التاريخي والثقافي، فقد كانت معقلا للمقاومة وحصون لحركة التحرير. كما حارب سكانها إلى جانب الحلفاء في الحربين العالميتين بوحدة عسكرية ما تزال حاضرة في الذاكرة (جنان لحسن، 1989). كما تعد خزان المغرب الثقافي، بالنظر إلى التنوع اللغوي، والعادات والتقاليد، والتي تعكس في مجملها العمق الحضاري للدولة المغربية.

مقابل ذلك، تعاني الجبال المغربية " من عطوبية المجال وهشاشته بسبب وعورة التضاريس وارتفاعها" (Amahan, 1998)، وبسبب الاختيارات السياسية. **فالأولى**، تتمثل في تعرض المجالات الجبلية بدرجة كبيرة إلى الكوارث الطبيعية، من قبيل الانخفاض الشديد في درجة الحرارة، والفيضانات، والزلازل، ناهيك عن ضعف الولوج إلى التجهيزات والخدمات الأساسية. **والثانية**، تتمثل في السياسات التنموية التي أعطت أولوية للمناطق السهلية والساحلية، والتي أضحت تستحوذ على أهم الأنشطة الاقتصادية، والبنيات التحتية الخ. وهكذا، فإن السياسة الاقتصادية المتبعة في البلاد وإلى عهد قريب، وإن لم تتجاهل المجال الجبلي كليا، فإنها لم تميزه عن غيره من المجالات في المناطق السهلية مثلا (خلاصة تركيبية للورشات المحلية لجهة تادلة تافيلالت).

لا يتخذ المثال الجبلي بكتلة تيشوكت مشروعته في اعتباره عينة تمثل الجبال المغربية الأخرى، إلا لكونه يستند إلى المحددات التاريخية والجغرافية والاقتصادية والاجتماعية لمجتمعات المناطق الجبلية. فالاشتغال على نموذج قد يبدو خصوصيا، يجد مسوغه هنا بداية في عوامل ذاتية تتعلق بالباحث، وأخرى موضوعية تتعلق بطبيعة البحث العلمي ومقتضياته المنهجية التي لا تفصل الخاص عن العام. فكتلة تيشوكت تعيش المفارقة نفسها التي تعرفها باقي المناطق الجبلية المغربية " **ساكنة فقيرة في محيط طبيعي غني** "، وهو ما يطرح تساؤل مفاده: هل إشكالية تنمية المناطق الجبلية عموما وكتلة تيشوكت خصوصا مرتبط بمشكل الحكامة الترابية؟

إن دراسة آليات الحكامة في كتلة تيشوكت، لا يمكن أن يتم في نظرنا، إلا من خلال مقارنة الفاعلين. وهذه المقاربة تجد صداها في فك العلاقة التي تربط بين مفهومي التراب والفاعلين. كبنية بالنظر إلى كون التراب هو نتاج للفاعلين، وبالتالي لا يمكن الحديث عن التراب بدون فاعلين. وإذ نهدف من خلال دراسة علاقات الفاعلين واستراتيجياتهم بمجال الدراسة إلى

محاولة الإجابة عن سؤال محوري: أي دور للفاعلين في ترسيخ نموذج حكمة يراعي خصوصيات التنمية بالمناطق الجبلية المغربية؟

من خلال مقارنة استكشافية، سنحاول في هذه الورقة التركيز، على تقييم آليات الحكامة الترابية بكتلة تيشوكت، وعلاقتها الوثيقة بالفاعلين وخصوصيات المجالات الجبلية، وذلك باعتماد دراسة ميدانية، عملنا فيها على جرد الفاعلين المعنيين مباشرة بالتنمية على مستوى الكتلة، سواء على المستوى المحلي أو المستويين الإقليمي والجهوي، وتحديد أدوارهم وأهدافهم واستراتيجياتهم. ومن ثم، دراسة تأثير هاته المتغيرات على آليات الحكامة بالكتلة.

تماشياً مع إشكالية هذه الورقة وأهدافها، وبناء على المنهجية ومراحل دراسة الموضوع، قسمناها إلى محورين أساسيين: يتعلق الأول بالإطار النظري للحكمة وعلاقته باستراتيجية الفاعلين، وبينما قمنا في المحور الثاني بتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي همت كتلة تيشوكت كنموذج للمناطق الجبلية المغربية.

1. الحكامة الترابية كنتاج لبناء الفاعلين

لضبط موضوع الحكامة بكتلة تيشوكت، ارتأينا في البداية وضع مفهوم الحكامة في إطاره النظري، من خلال توضيح الخلفيات والمقاربات المعتمدة، التي عالجت مبادئ الحكامة ورهاناتها وتطبيقاتها. كما قمنا في خطوة ثانية، على توضيح أهمية الفاعلون واستراتيجياتهم في ترسيخ الحكامة الترابية.

1.1. الحكامة مفهوم متعدد الأبعاد

يعتبر مفهوم الحكامة من المفاهيم التي لا زال النقاش والحوار حولها مفتوحاً بالنسبة إلى الدول النامية، لكونه يلفه الغموض، من حيث ميلاده ونشأته. وهو من المفاهيم التي حظيت بترجمات عديدة، من الفرنسية "Gouvernance" إلى العربية، والتي تحيل إلى الحكامة، والحوكمة، والحكمانية، والحكم الصالح، والحكم الرشيد، وإدارة الحكم والإدارة المجتمعية، الخ.

عرف مفهوم الحكامة تطوراً كبيراً وسريعاً عبر التاريخ، فهو يعد من المفاهيم القديمة التي اكتسبت حلة جديدة، وبمثابة منتج قديم وضع في عبوة جديدة؛ حيث تضاربت الآراء حول البدايات الأولى لنشأته. كما يعد من المصطلحات التي تغلغلت في كل الميادين وفي كل جانب من جوانب الحياة العامة، خاصة فيما يتعلق بتدبير الشأن العام، فأصبحت له مكانة مهمة في الحقل التنموي منذ الثمانينات، حيث تم تداوله لأول مرة من طرف البنك الدولي، الذي اعتبرها بأنها: "أسلوب ممارسة السلطة لتدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد بهدف التنمية"¹. ولعل من بين العوامل التي كانت وراء تبني هذا المفهوم من طرف هذه المؤسسة المالية وغيرها في البداية، هو فشل برامج التنمية وكل المخططات المعتمدة من طرف دول العالم الثالث كبرنامج التقويم الهيكلي، فضلاً عن تأزم الأوضاع الاجتماعية في هذه الدول، مما دفع بالبنك الدولي إلى التركيز على العامل المؤسساتي باعتباره معيق لعملية التنمية؛ من خلال إشكالية تطبيق نظام الديمقراطية، وغياب الشفافية في التدبير، ومحاربة آفات الرشوة والفساد المالي، الخ.

من هذا المنطلق تم اقتراح مقارنة جديدة، ألا وهي **الحكمة الجيدة**، التي تعد بمثابة آلية للتدبير الرشيد، والجيد والمعتدل والمدمج لعناصر المشاركة (فاعلين رسميين وغير رسميين في الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني) في مختلف مراحل

¹ - انظر الموقع الإلكتروني للبنك الدولي: <https://www.worldbank.org/en/topic/governance>

إعداد المشروع من التشخيص إلى البرمجة والتنفيذ ثم التقييم والمحاسبة. وهي بذلك تعني " عملية تنسيق بين الفاعلين والمجموعات الاجتماعية والمؤسسات لبلوغ أهداف خاصة، تم التداول بشأنها وتحديد على نحو جماعي في بيئات مختلفة" (Bagnasco, A., et Le Gales, P., 1997). في نفس الاتجاه ذهب تعريف الأمم المتحدة الذي اعتبر الحكامة الجيدة ذلك " الأسلوب التشاركي للحكم ولتدبير الشؤون العامة الذي يركز على تعبئة الفاعلين السياسيين والاقتصاديين والاجتماعيين، سواء من القطاع العام أو من القطاع الخاص وكذلك المجتمع المدني، بهدف تحقيق العيش الكريم المستدام لجميع المواطنين" (الهيئة الوطنية للوقاية من الرشوة، 2011)، وبالتالي فهي أسلوب جديد لتدبير الشؤون العامة يركز على إشراك المجتمع المدني على كافة المستويات (Jean-pierre Gaudin, 2013).

وبهذا تقدم الحكامة الجيدة نفسها على أنها مقاربة أكثر حداثة لتدبير الإشكالات الكبرى التي تعيشها المجتمعات العصرية، وفي مقدمة هذه الإشكاليات التفاوتات الاجتماعية، والفوارق المهيولة بين الجهات. فالحكامة إذن هي "مفتاح التنمية بفرص متكافئة، وطريق التقليص من حجم الفوارق الاجتماعية والتراخيبات المجالية، وأساس الاندماج والتماسك الاجتماعي، لأنها تقوم على التدبير الأمثل لموارد المجتمع الطبيعية والبشرية، ولأنها تركز على إشراك الجميع في تدبير الشأن الوطني والمحلي". (Calame, P. et Talmant, A., 1997)

وعموماً، فالحكامة هي دعوة إلى تجاوز حالة اللاتوازن، الناتج عن أحادية صنع القرار دون مراعاة المنطق العلمي المؤسس على عناصر مشاركة مختلف الفاعلين في مراحل إعداد المشاريع، من التشخيص إلى البرمجة والتنفيذ، والتقييم ثم المحاسبة، في إطار سيروية تمتاز بالشفافية وحسن الأداء.

2.1 استراتيجيات الفاعلين كمحدد للحكامة الترابية

ظهر مفهوم الفاعلين كرد فعل ضد العولمة وضد استيلاء السلطة للمجال، وكمحاوله لإسترجاع المجالات المحلية (Gumichian H., 1997). وهي من المفاهيم الملازمة لمفهوم الحيز الترابي "Le Territoire"، والذان يصعب الفصل بينهما إلى درجة أن الإحالة على أحدهما يؤدي آلياً إلى الإحالة على الثاني سواء على مستوى الخطاب أو الممارسة.

يعتبر إعداد وتنفيذ السياسات العمومية، مجال لتفاعل العديد من الفاعلين العموميين والخواص حول طريقة إيجاد الحلول للمشاكل الجماعية، حيث أن موقع وإستراتيجيات ودور الفاعلين وعلاقاتهم، هي التي تفسر نتائج التدخلات العمومية، وأيضاً هي بمثابة عناصر مرتبطة بالموارد المتحكم بها من طرف الفاعلين. ويرتكز الفاعلون في إطار التدخلات العمومية على مجموعة من الموارد، والتي يمكن أن تشكل إحدى نقط القوة بالنسبة إليهم، منها: (Knoepfel, P., Larrue, C., Hill, M., et Varone, F., 2011)

- **الموارد القانونية:** تتمثل في مجموع القواعد القانونية (تنظيمية أو تشريعية) التي تنظم مشاركة مختلف الفاعلين في إطار التدخلات العمومية، خاصة فاعلي القطاع العام، الذين ينبغي تحديد أدوارهم وتأطيرهم قانونياً بشكل جيد، والفاعلين غير الحكوميين (les acteurs non-étatiques) الذين يشاركون في إعداد نصوص الاتفاقيات.
- **الموارد المادية:** هي مجموع الموارد المالية والبشرية والاجرائية واللوجيستكية المتاحة للفاعلين المشاركين في صياغة وتنفيذ السياسة العمومية،
- **الموارد المعرفية:** تشمل مجمل المعلومات والمعارف التي يملكها الفاعلون، ويعد استغلالها أمراً حاسماً ومهماً في جميع مراحل بناء التدخلات العمومية.

• **الموارد السياسية:** هي الموارد التي تعطي للفاعل القدرة على التصرف باسم الشرعية الديمقراطية أو كممثل للمصلحة العامة. حيث يمكن أن تتوفر للفاعل غير الحكومي هذه الموارد، إذا كان يمثل القيم والمصالح العامة، ضمن إطار رسمي منظم ومهيكل أو في إطار غير مهيكل من خلال مجموعات الضغط.

• **الموارد الاجتماعية:** تجسد موقع الفاعل من خلال الاعتراف الممنوح له داخل المجتمع، إلى جانب وزنه ضمن شبكة العلاقات التي ينتمي إليها.

• **الموارد الزمنية:** تشكل في جوهرها موارد فردية، وتشير إلى الإمكانيات الزمنية التي يتوفر عليها الفاعل والتجربة التي راكمها في مجال تدبير السياسات العمومية.

تمثل هذه الموارد مجموع المؤهلات التي تتوفر للفاعلين في إطار السياسات العمومية، والتي تشكل مصدر سلطتهم، حيث تتيح لهم السيطرة عليها وتعزز موقعهم داخل منظومة إعداد وتنفيذ السياسات العمومية (Crozier, M., et Friedberg, 1977). ونقصد هنا بموقع الفاعل؛ مدى قدرته على التأثير داخل المنظومة، بحيث يتم تحديده من خلال هويته، ودوره ومصادره وعلاقاته مع باقي الفاعلين (Knoke, D., Pappi, F. U., Broadbent, J., et Tsujinaka, Y., 1996).

ويمكن للفاعل أن يكون في موقع مهيمن (يملك السلطة بالمقارنة مع باقي الفاعلين) أو وسيط أو مهيمن عليه (الفاعل يملك السلطة على عدد محدود من الفاعلين) أو معزول (الفاعل ليس له سلطة على باقي الفاعلين) (Lemieux, V., 2001). إلا أن الفاعل يملك هامش المناورة في تفاعله مع الآخرين، حيث يمكن لاستراتيجيته أن تتحول من منطق هجومي يهدف إلى تحسين موقعه إلى منطق دفاعي بغية الحفاظ على هامش حريته (حركته).

وبناء عليه تظل المناطق الجبلية المغربية في حاجة ماسة إلى فاعلين قادرين على الإبداع وعلى العمل الطموح والجاد، مع الالتزام بآليات الحكامة الجيدة، والانفتاح على كل الطاقات القادرة على رفع تحدي تنمية حيزهم الترابي. وتوفير الشروط الضرورية للتدبير الجيد، مع ضمان المشاركة الفعالة للمواطن والمجتمع المدني في صناعة القرار أو التأثير فيه، وفق رؤية منسجمة واضحة تراعي مميزات وخصوصيات هذه المناطق. ولتسليط مزيد من الضوء على إشكالية الحكامة الترابية سنتخذ من كتلة تيشوكت نموذجا للمجالات الجبلية المغربية.

2. منهجية الدراسة الميدانية

تعتبر الدراسة الميدانية أداة أساسية في البحث الجغرافي بصفة عامة والجغرافيا البشرية بصفة خاصة، حيث بواسطتها يتم حل قضايا الواقع ومشكلاته. ونركز في منهجية دراستنا، في المرحلة الأولى على طريقة جمع المعطيات ومعالجتها، وفي مرحلة ثانية نعمل على تقديم نتائج تحليل الدراسة الميدانية.

1.2. كتلة تيشوكت كنموذج للدراسة

إن اعتماد منهج الحالة لا يفصل الجزء عن الكل، بقدر ما تلعب فيه المقارنات المرجعية، - انطلاقا من تشخيص واقع المجال الجبلي المغربي - دورا أساسيا في استبعاد طابع المحلية. فكتلة تيشوكت ليست بمجال معزول، بل هي جزء لا يتجزأ من منظومة الجبال المغربية بصفة عامة، والأطلس المتوسط بصفة خاصة، وبالتالي فالإشكالية تتمثل في الهشاشة (الاقتصادية، والاجتماعية والبيئية) التي تبدو مركبة على أكثر من صعيد، حيث تنفرع إلى فرضيات متعددة خاضعة لنوع من التراتبية، من الجبل المغربي بشكل عام إلى كتلة تيشوكت بشكل خاص.

تتموضع كتلة تيشوكت بالأطلس المتوسط الأوسط وبشكل خاص في الجزء الشرقي الملتوي منه، على امتداد 32 كلم، وبارتفاع يصل إلى 2796م (Martin, J., 1964)، ومحاصر بالمرس ومداز وكيكو الأسفل بالقرب من سكورة حيث الأودية

ضيقة مثل سرغينة. وتنفرد الكتلة بالانتشار الواسع للصخور الكلسية والدلوميتية النافذة التي تعود إلى الزمن الثاني والمستقرة فوق تكوينات الترياس غير النافذة (مثل الطفل) وكذلك انتشار تكوينات من الزمنين الثالث والرابع بالمنخفضات بمنطقة سكورة (طفل وكلس بحيري وإرسابات غرينية...) (كربوط محمد، 1992). كما تشهد الكتلة شتاء قارساء حيث يعتبر شتاء تيشوكت والمرس أكثر برودة في الجهة بل وفي المغرب كله (Jennan L., 1998). وتتشكل من ثلاث جماعات ترابية، ويتعلق الأمر بكل من جماعة سكورة، وجماعة المرس ثم جماعة بولمان، بحوالي 44 دوارا موزعا على الجماعات الثلاث.

إن تناول إشكالية الحقامة الترابية في المناطق الجبلية، يفرض علينا اعتماد منهجية شمولية تقارب الموضوع في مختلف أبعاده وتجلياته. فالصيغة المركبة التي وردت بها الإشكالية، تبدو كما لو كانت خبرة مطلوبة عن مجال الدراسة، يراد لها أن تتجاوز مجرد الدراسة الأكاديمية البحتة، إلى دراسة ذات بعد علمي وعملي. ومن ثمة، فالإجابة عليها يجب أن تعتمد مقارنة متعددة التخصصات، بدءا بالمقارنة الترابية باعتبارها؛ مقارنة توليفية على مستوى المعالجة والتحليل، إذ تقطع مع المناهج التجريبية أو الأحادية، لتتبنى رؤية مندمجة للمجال بكل مكوناته.

2.2. مرحلة جمع المعطيات

في هذه المرحلة سنتناول فيها عنصرين أساسيين، يتعلق الأول باستراتيجية الولوج إلى مجال الدراسة؛ حيث نعرف من خلاله الفاعلين الذين تم اختيارهم ومسوغات هذا الاختيار، كما نقف عن أهداف هؤلاء الفاعلين وأدوارهم في مجال تنمية الكتلة. وفي العنصر الثاني نحدد أدوات جمع المعطيات الميدانية وطرقها.

فرض علينا تعدد المتدخلين في عملية تنمية كتلة تيشوكت، توسيع مجال الدراسة، متجاوزين في ذلك الحدود الكلاسيكية للكتلة، والتي همت ثلاث جماعات ترابية (بولمان، وسكورة والمرس)، ليشمل مجالا أوسع، حسب التراتبية المجالية من الجهوي إلى المحلي مروراً بالإقليمي.

الجدول رقم 1: تحديد الفاعلين المحليين المعنيين بالحكمة الترابية بكتلة تيشوكت

الرموز	الفاعلون	الرموز	الفاعلون
CCDRF	مركز المحافظة وتنمية الموارد الغابوية بولمان	CR	مجلس الجهة
SETLEB	مصلحة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء تقسيمة بولمان	CP	المجلس الإقليمي لبولمان
CA	غرفة الصناعة التقليدية بميسور	PB	عمالة إقليم بولمان
ACAB	جمعية ملتقى ادرار بولمان	CCB	المجلس الجماعي لبولمان
AAB	جمعية الهدف بولمان	CCS	المجلس الجماعي لسكورة
FAFM	فيدرالية أطلس بلا حدود المرس	CCM	المجلس الجماعي للمرس
AAM	جمعية أسوريف للثقافة القروية المرس	DRT	المديرية الجهوية للسياحة بفاس
ALS	جمعية الحرش للتنمية سكورة	DPA	المديرية الإقليمية للفلاحة
CES	تعاونية إدورار للأعشاب الطبية والعطرية سكورة		

المصدر: عمل ميداني 2020

في إطار الجهوية المتقدمة، والصلاحيات الواسعة التي أصبحت تتوفر عليها الجهة، كان لزوما علينا الأخذ بعين الاعتبار مجلس جهة فاس مكناس بوصفه فاعلا أساسيا في تنمية كتلة تيشوكت. وبما أن الكتلة تعتبر من المجالات الترابية التي لا تتوفر على بعض المصالح اللامركزية (المصالح الخارجية سابقا)، وعلى رأسها المديرية الإقليمية للسياحة، - لما تزخر به الكتلة من مؤهلات سياحية يمكن أن تشكل قاطرة التنمية بالكتلة - كان من الضروري إشراك المديرية الجهوية للسياحة بفاس. على المستوى الإقليمي، وبفعل الصلاحيات التي منحها الدستور الجديد (الفصل 145) للعامل في إطار عملية التنسيق، اخترنا "عمالة إقليم بولمان بميسور" من بين الفاعلين، إلى جانب المجلس الإقليمي لبولمان الذي يتمتع، بمقتضى القانون التنظيمي رقم 112.14 المتعلق بالعمالات والأقاليم، بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي، ويشكل عنصرا من عناصر التنظيم الترابي للمملكة (المادة 2) وفاعلا أساسيا في عملية التنمية. وقد فرضت علينا منهجية الدراسة كذلك، إدماج بعض المصالح اللامركزية، والتي نعتبر أن لها علاقة مباشرة بتنمية الكتلة، كما هو الحال بالنسبة إلى المديرية الإقليمية للفلاحة (DPA) بميسور. وغرفة الصناعة التقليدية (ميسور).

ويأتي في مقدمة الفاعلين على المستوى المحلي بكتلة تيشوكت، الجماعات الترابية الثلاث المكونة للكتلة (بولمان، سكورة والمرس)، بحكم المهام التي أنيطت بها، بمقتضى القانون التنظيمي رقم 113.14 المتعلق بالجماعات، والمتمثلة في تقديم خدمات القرب للمواطنين والمواطنات في إطار الاختصاصات المسندة إليها بموجب هذا القانون، وذلك بتنظيمها وتنسيقها وتتبعها (المادة 77). كما أدرجنا كذلك، في دراستنا الميدانية على المستوى المحلي، المصالح اللامركزية، من قبيل مركز المحافظة وتنمية الموارد الغابوية ببولمان، ومصلحة التجهيز والنقل واللوجستيك والماء تقسيمة بولمان. وهذه المصالح رسمت لنفسها، رفقة الجماعات الترابية، العديد من الأهداف.

في الأخير قمنا بإدراج فعاليات المجتمع المدني، وذلك بتحديد اثنين عن كل جماعة ترابية، لنخلص في المجموع إلى ستة من ممثلي الجمعيات والتعاونيات، وقد استندنا في ذلك إلى ثلاث مسوغات أساسية، العدد الكبير لفعاليات المجتمع المدني مقارنة بالحيز الجغرافي، واستنادا إلى مقابلة مع رؤساء الجماعات الترابية للكتلة، حددوا لنا من خلالها بعض الجمعيات والتعاونيات الفعالة ذات دينامية في المجال، أما المسوغ الأخير فيتعلق، بالجانب المنهجي، المتمثل في كون منهجية ماكثور، تحصر مجموع عدد الفاعلين ما بين 10 و 20 (غوديه ميشال، دوران فيليب، همامي قيس، 2005).

استنادا إلى هذه الموجهات، حصرنا ممثلي المجتمع المدني بالكتلة في: جمعية ملتقى أدرار بولمان، وجمعية الهدف بولمان، وتعاونية إدورار للأعشاب الطبية والعطرية سكورة، وجمعية الحرش للتنمية سكورة، وفيدرالية أطلس بلا حدود المرس وجمعية أسوريف للثقافة القروية المرس.

وقد سطر المجتمع المدني بدوره العديد من الأهداف، والتي ترمي في مجموعها إلى تحقيق التنمية المستدامة على مستوى الكتلة، من جهة، وإلى المشاركة في تحديد السياسات العمومية المحلية المتبعة من طرف المجالس الجماعية والمصالح المركزية على مستوى الكتلة، أو على المستوى الإقليمي أو الجهوي من جهة ثانية. غير أن الملاحظة التي تثير الانتباه، هي تشابه أهداف الجمعيات والتعاونيات عموما، وهو أمر قد لا يخدم التنمية على مستوى الكتلة، حيث تكرر الأنشطة وتمييع العمل الجماعي، مع استنزاف الدعم المالي المقدم لها في أنشطة ثانوية أحيانا.

كما اعتمادنا في بحثنا الميداني على الاستمارة. والتي تعد إحدى الأدوات التي تستخدم في العلوم الإنسانية، وبشكل خاص في الجغرافيا البشرية. وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة بشكل منطقي بهدف جمع بيانات يحتاجها الباحث في دراسة ظاهرة ما (غريب عبد الكريم، 1997). ويجد اعتماد الاستمارة، مسوغه في تحقيق العديد من الأهداف من أهمها: مقارنة مواقف الفاعلين بمجال الدراسة، وقياس حدة التأثيرات بين الفاعلين (من خلال استعمال برنامج ماكثور)، إضافة إلى تعدد الفاعلين المتدخلين في مجال تنمية الكتلة.

الجدول رقم 2: بنية الاستمارة والأهداف المسطرة

الأجزاء	العناوين	عدد الأسئلة	الأهداف
الأول	مستويات وإكراهات التنمية بالكتلة	5	تقييم مستويات التنمية بكتلة تيشوكت، الوقوف على أهم الإكراهات والتحديات التي تعيق مسار التنمية بالكتلة.
الثاني	منطق علاقات الفاعلين داخل الكتلة	9	فهم مواقع وعلاقات الفاعلين بالنسبة لأهداف التنمية بالكتلة.

المصدر: استمارة دراسة الفاعلين، 2020

تمت هيكلة الاستمارة، كما يبين الجدول أعلاه، من جزئين أساسيين:

■ **الجزء الأول**: كان الغرض الأساسي منه هو تقييم مستويات وإكراهات التنمية بكتلة تيشوكت، من خلال تقييم مستوى التنمية في المجال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي والثقافي، باعتماد المخطط الجماعي للتنمية (2016/2011) مرجعا أوليا في عملية التقييم، مما يجعلنا نقف عند أهم الإكراهات التي تواجه مسلسل التنمية بالمجال، وعرض بعض الحلول التي يقترحها الفاعلون لتنمية الكتلة.

■ **الجزء الثاني**: يتعلق بمنطق الفاعلين والعلاقات بينهم، فقد كان الهدف الأساسي منه هو فهم موقف الفاعلين بالنسبة إلى أهداف التنمية بالكتلة، حيث قمنا باستجواب الفاعل عن طبيعة تأثير مجال اشتغاله في التنمية بباقي الفاعلين على مستوى العديد من المستويات؛ أدوات العمل، أو المشاريع، أو المهام أو على مستوى الوجود. كما كان فرصة أيضا

لمعرفة درجة تكامل الفاعل مع باقي الفاعلين من حيث الأدوار والأهداف والاستراتيجيات. ومن جهة أخرى، وقفنا في سؤال لا يخلو من أهمية على مدى تأثير الفاعل بطبيعة الأهداف السالفة الذكر. وقمنا أيضا بتقييم مستوى مشاركة كل فاعل وتتبعه وتقييمه في بلورة المخطط الجماعي للتنمية، وفي الأخير استجوبنا الفاعلين على أهمية المجتمع المدني والإكراهات والحلول المقترحة لتفعيل القوة الاقتراحية لفعاليات الجمعيات والتعاونيات.

قمنا بجمع المعطيات زمنيا على مرحلتين؛ في البداية أرسلنا الاستمارة مرفقة بورقة تقديمية للبحث الميداني إلى الفاعلين الذين تم اختيارهم كما سبقنا الإشارة إلى ذلك، عبر بريد الكتروني، لتمكينهم من الاضطلاع على محتوى الاستمارة وصياغة عناصر الإجابات على أسئلتنا. وفي مرحلة ثانية؛ عقدنا لقاءات مع الفاعلين المعنيين من أجل ملء الاستمارة على أساس تبادل بناء، هدفه ضمان فهم أفضل لأسئلتنا، وهي مهمة ليست بالسهلة، إذ تطلب منا الأمر تنقلات منتظمة بين فاس، ومكناس، وميسور مقر عمالة بولمان والجماعات الترابية الثلاثة المكونة لكتلة تيشوكت (بولمان، وسكورة والمرس)، حيث استمرت العملية لمدة ثلاثة أشهر.

3.2. مرحلة معالجة وتحليل المعطيات

إن مشروع تنمية كتلة تيشوكت رهين بتدخل العديد من الفاعلين، لكن طبيعة تدخلاتهم وردود أفعالهم إتجاهه (قبوله، رفضه، تغييره) يمكن أن يؤدي في كثير من الأحيان إلى فشل هذا المشروع ليس من الجانب التقني فقط، بل من جانب مردوديته الاقتصادية والاجتماعية والمجالية. ومن هنا تتجلى أهمية تحليل استراتيجيات الفاعلين، من أجل الوقوف على أدوارهم وكذا أنسجامهم من خلال تحديد موقعهم بالنسبة إلى عناصر تدخلاتهم ومكوناتها. في هذا الإطار، وقع اختيارنا على "منهجية ماكثور" والتي تعتبر من أهم الطرق المعتمدة في تحليل استراتيجية الفاعلين.

يمثل التحليل الاستراتيجي لتدخل الفاعلين إحدى المراحل الحاسمة في الاستشراف الترابي؛ عن طريق حل النزاعات بين مختلف المتدخلين في مشاريع التنمية، حيث يعتبر شرطا لتطوير المنظومة التي يتحركون داخلها. وترمي منهجية ماكثور إلى تحليل تدخلات الفاعلين (منهجية الفاعلين، الأهداف، وموازن القوى)، وإلى تحديد موازين القوى بين الفاعلين، ومدى التقائية (Convergence) مواقفهم أو تنافرها (Divergence) حيال عدد من الرهانات والأهداف ذات الصلة. وبالتالي فهذا النوع من التحليل من شأنه أن يساعد مختلف الفاعلين على اتخاذ القرارات المناسبة، وأن يرسى سياسة خاصة من التحالفات والصراعات.

ومن أجل معالجة المعطيات الميدانية وتحليلها، اخترنا منهجية "ماكثور"، التي تم تصميمها من طرف ميشال كوديه (Michel Godet) وفرنسوا بورس (Françoise Beurse)، وطورها بعد ذلك ميشال رفة فرانسيس موني (Francis Meunier) في سنوات (1975-1990) (Godet M., 2007)، وهي عبارة عن منهج تحليلي مصمم لتحليل استراتيجيات الفاعلين، وأهدافهم، وأنماط التحالفات والتنافرات التي تنشأ بينهم، وموازن القوى بين المتدخلين، كما تهدف إلى مساعدة كل فاعل مشارك، أو المفترض مشاركته من أداء دوره واتخاذ القرار بشكل فعال وإيجابي.

2. تحليل نتائج الدراسة الميدانية

نسعى، خلال هذه المرحلة، إلى تقييم موازين القوى لدى الفاعلين، لمعرفة مدى استقلالية كل فاعل أو تبعيته عن الآخر، كما نهدف أيضا إلى استخلاص تموقع الفاعلين حول أهداف التنمية بالكتلة من خلال رصد التوافقات والتنافرات بين الفاعلين وبالتالي استنتاج مدى توافق الفاعلين حول هذه الأهداف.

2.1. تحليل منظومة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة

الشكل رقم 1: مصفوفة التأثيرات المباشرة (MID)

MID	CR	CP	PB	CCB	CCS	CCM	DRT	DPA	CCDRF	SETLEB	CA	ACAB	AAB	FAFM	AAM	CES	ALS
CR	0	3	4	3	3	3	2	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2
CP	2	0	1	3	0	0	1	2	2	0	0	4	4	4	4	4	4
PB	1	1	0	0	0	0	0	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
CCB	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0
CCS	4	4	0	0	0	0	0	2	4	0	0	0	0	0	0	0	4
CCM	2	2	2	0	0	0	0	2	1	2	0	0	0	0	2	0	0
DRT	0	1	1	1	1	1	0	2	2	2	2	0	0	0	0	0	0
DPA	2	2	2	2	2	2	0	0	2	2	2	2	2	2	2	2	2
CCDRF	0	2	2	2	2	2	0	2	0	2	0	2	2	2	2	2	2
SETLEB	2	2	3	4	3	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
CA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
ACAB	2	2	3	3	2	2	0	2	0	1	0	0	1	1	1	1	1
AAB	2	2	1	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1
FAFM	2	2	3	0	0	2	0	2	2	2	0	2	2	0	2	2	2
AAM	0	1	3	0	0	1	0	2	0	0	0	1	1	1	0	1	1
CES	2	2	4	0	4	0	0	4	4	1	0	2	2	2	2	0	2
ALS	2	2	4	0	4	0	0	2	3	2	0	2	2	2	2	2	0

- (0): دون تأثير
 - (1): يؤثر على عمليات الفاعل
 - (2): يؤثر على مشاريع الفاعل
 - (3): يؤثر على مهام الفاعل
 - (4): يؤثر على وجود الفاعل

© LPSOR-EPTA-MACTOR

المصدر: تمت تعيبتها اعتمادا على معطيات استمارة دراسة الفاعلين (2019)

انطلاقا من استمارة العمل الميداني الخاصة بدراسة الفاعلين في مجال تنمية كتلة تيشوكت، تمكنا من ملء مصفوفة التأثيرات المباشرة (MID)² حسب الترميز المعتمد والمشار إليه في الجدول أسفله حيث تشير الأرقام من 0 إلى 4 إلى حدة التأثير الممارس على الفاعل.

1.1.2. مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة

² - Matrice des Influences Directes

اعتمادا على مصفوفة التأثيرات المباشرة (MIDI)، يقوم برنامج ماكثور بشكل آلي بإعداد مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (MIDI)³. والتي تمكننا من دراسة بنية هذه التأثيرات بين الفاعلين في مجال تنمية كتلة تيشوكت، وكذا توضيح أهمية هذه التأثيرات أو توازن القوى بين الفاعلين (انظر الجدول اسفله).

الشكل رقم 2: مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (MIDI) بكتلة تيشوكت

MIDI	CR	CP	PB	CCB	CCS	CCM	DRT	DPA	CCDRF	SETLEB	CA	ACAB	AAB	FAFM	AAM	CES	ALS	=
CR	18	23	19	11	10	9	4	20	16	14	3	16	16	13	16	13	16	219
CP	15	21	26	15	17	12	4	18	15	14	4	21	21	18	19	18	18	255
PB	12	15	15	11	11	11	4	11	11	11	3	13	13	13	13	13	13	178
CCB	8	8	6	8	4	4	2	4	4	3	0	5	5	4	4	4	4	69
CCS	10	13	13	10	11	7	3	8	11	6	2	12	12	12	12	12	14	157
CCM	9	11	12	9	7	8	3	9	9	7	3	9	9	9	10	9	9	134
DRT	9	12	10	9	8	8	2	9	11	10	5	8	8	7	8	7	8	137
DPA	22	27	23	15	15	14	5	21	18	17	3	20	20	17	20	17	19	272
CCDRF	21	24	20	12	12	11	2	20	17	16	3	17	17	14	17	14	16	236
SETLEB	10	14	10	10	7	6	3	10	10	8	1	9	9	7	9	7	10	132
CA	12	16	14	9	9	9	4	12	11	11	3	12	12	11	12	11	12	177
ACAB	16	19	16	11	9	9	4	14	13	12	3	14	14	12	14	12	14	192
AAB	9	13	10	8	6	6	4	9	7	8	2	12	12	10	10	10	10	134
FAFM	19	22	23	14	14	13	4	18	15	14	3	17	17	16	19	16	16	244
AAM	10	10	12	5	5	5	2	10	9	9	3	9	9	9	10	9	9	125
CES	20	23	21	13	15	12	4	20	19	12	3	17	17	16	17	16	20	249
ALS	21	24	22	14	16	13	4	18	19	12	3	17	17	16	17	16	20	249
Di	223	274	257	176	165	149	56	210	198	176	44	214	216	188	217	188	208	3159

© UPSOR-EPITAMACTOR

المصدر: أنجزت اعتمادا على برنامج ماكثور

تتضمن مصفوفة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة (MIDI)، نوعين رئيسيين من المؤشرات؛ يتمثل الأول في المؤشر (li) الذي يوضح التأثير العام لكل فاعل على الفاعلين الآخرين، بينما يمثل المؤشر الثاني (Di) درجة تبعية كل فاعل لباقي الفاعلين. فإذا كان من شأن تحليل كل مؤشر على حدة أن يوفر لنا معلومات عن موقع الفاعلين داخل منظومة تدخلهم، فإن الدراسة المتزامنة لهذين المؤشرين أن تقدم لنا فكرة عن بنية التفاعلات بين المتدخلين، وتفسر لنا سلوكياتهم واستراتيجياتهم، ومنطق عملهم. لهذا، يعد استغلال مبيان التأثيرات والتبعيات بين الفاعلين على درجة عالية من الأهمية.

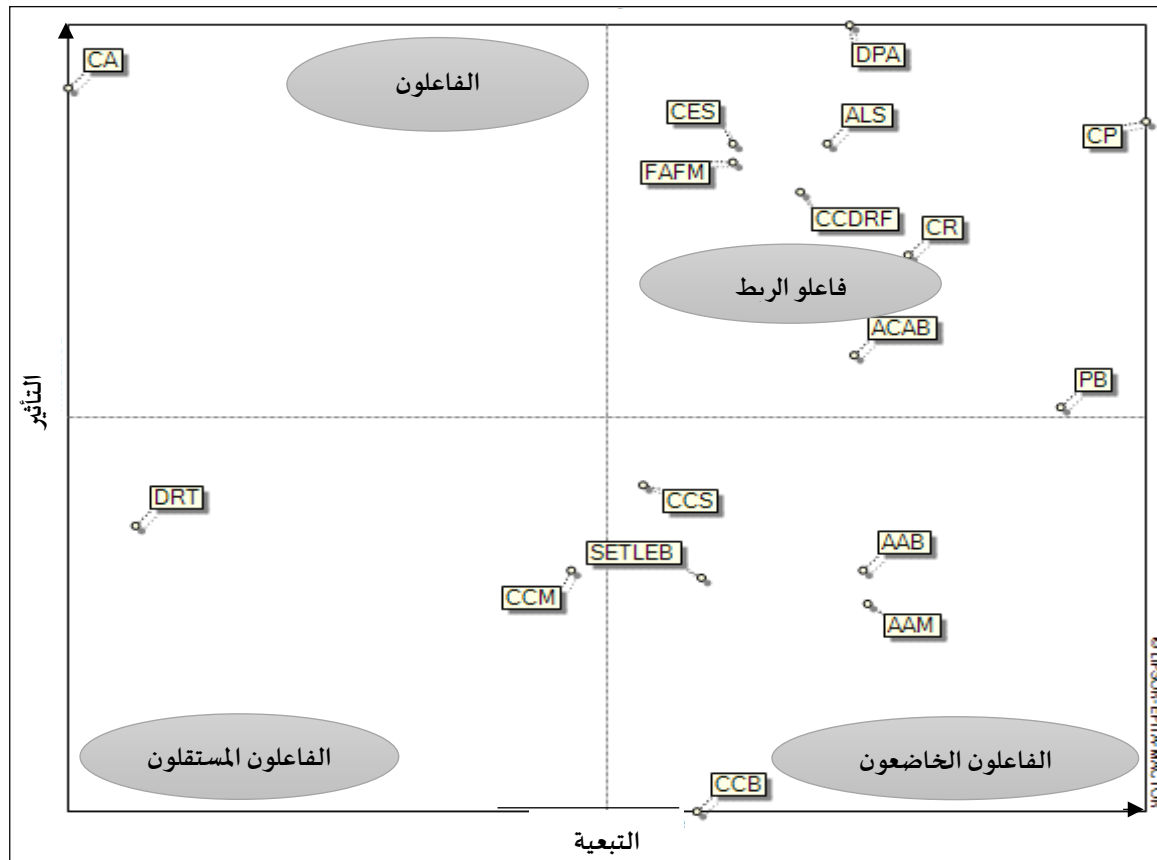
يمكننا تحليل مستويات التأثير وعدم استقلالية الفاعلين من تحديد موقع كل فاعل مع الأخذ بناء على مستوى نفوذه وتبعيته لباقي الفاعلين لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يمكن تقسيم المبيان الآتي إلى أربع فئات من الفاعلين:

- **فاعلو الربط:** هم الفاعلون ذوو التأثير القوي، والتبعية الكبيرة؛
- **الفاعلون المهيمنون:** يتمتع هؤلاء الفاعلين بمستوى قوي من التأثير على باقي المتدخلين دون أن يكونوا موضوع تأثير حاد من طرف باقي الفاعلين؛
- **الفاعلون المستقلون:** هم الفاعلون الذين لهم تأثير ضعيف ومستوى تبعية محدودة؛

³ - matrice des Influences directes et Indirectes

- **الفاعلون الخاضعون:** هم الفاعلون الذين يجمعون بين مستوى تأثير ضعيف واستقلالية متدنية.

المبيان رقم 1: مستوى التأثير والتبعية بين الفاعلين بكتلة تيشوكت



المصدر: أنجز اعتمادا على برنامج ماكنتور

من خلال قراءتنا لمبيان (رقم 1) تموقع الفاعلين، حسب تأثيرهم ومستوى استقلاليتهم، يمكن الوقوف عند العديد من الملاحظات التي يمكن أن تشكل مدخلا لفهم خصوصيات نموذج الحكامة المحلية على مستوى كتلة تيشوكت، وكذا انعكاساتها على واقع التنمية بمجال الدراسة، التي يمكن حصرها في ضعف تأثير الفاعلين الأساسيين، وتعدد وحدات التنسيق، ومحدودية تأثير مؤسسات المجتمع المدني.

- **ضعف تأثير الفاعلين الأساسيين وتعدد وحدات التنسيق:**

يعبر موقع الفاعل، كما سبقت الإشارة إلى ذلك، عن مستوى تأثيره داخل منظومة إعداد وتنفيذ التدخلات العمومية. فهو انعكاس مشترك لهويته ولدوره ولمصدر سلطته وكذا لعلاقاته مع باقي الفاعلين. ويمكن للفاعل إذن أن يحتل مواقع مختلفة تتحكم بشكل مباشر في قدرته على التأثير في محيطه. منطقيا يجب أن يتوفر الفاعلون الأساسيون على مواقع مهيمنة تمكنهم من ضمان التنسيق بين جميع تدخلات الفاعلين، وهذا يحتاج إلى توفرهم على مستويات تأثير عالية مع استقلالية في اتخاذ القرارات.

من جهة، إذا كانت مهمة مجلس الجهة (CR) هي تنسيق تدخلات الفاعلين في مجال تنمية الكتلة، كما هو الشأن بالنسبة للمجلس الإقليمي (CP) وعمالة بولمان (PB)، فإن موقع هؤلاء الفاعلين لا يوازي مستوى تأثيرهم الفعلي مقارنة بباقي الفاعلين، وكذا مستوى استقلالية قراراتهم الذي يبقى ضعيفا نسبيا.

ومن جهة أخرى، بالنظر إلى موقعها القانوني، تعتبر الجماعة الحجر الأساس في التنمية الترابية في المغرب، حيث تعتبر بموجب الميثاق الجماعي المنظم للجماعات الترابية بمثابة الوسيط المسؤول عن التنسيق بين تدخلات فاعلي القطاع العام والخاص في حدود مجالها الترابي. غير أن الملاحظ هو أن هناك فارقا بين الموقع الرسمي لها بوصفها فاعل وتأثيرها الحقيقي على باقي الفاعلين في الكتلة. حيث يتضح من خلال المبيان أن مستويات تأثير المجالس الجماعية لبولمان، وسكورة والمرس في منظومة التدخل المشتركة ما زالت نسبيا ضعيفة. وهي وضعية تعد عائقا في تفصل التدخلات المحلية.

• ضعف موقع فعاليات المجتمع المدني:

يتميز نموذج الحكامة في كتلة تيشوكت، بضعف موقع ممثلي المجتمع المدني داخل منظومة تخطيط السياسات العمومية المحلية وتنفيذها. فبالنظر إلى مستويات استقلالية فعاليات المجتمع المدني وتأثيرهم الضعيفين، فإن موقعها لا يمكنها من التفاعل كمركز قرار مستقل في أداء أدواره. وهذه الملاحظة تدعم استنتاجاتنا الأولية المتعلقة بالإكراهات التي تعيق عمل الجمعيات في مجال دراستنا، والتي تحول دون أن تصبح فاعلا مؤثرا جنبا إلى جنب مع صانعي القرار الحكوميين. وبالتالي، رغم العدد الكبير من الجمعيات (المئات) إلا أن تأثيرها وديناميتها يظلان ضعيفين.

2.1.2. ميزان صافي التأثيرات

إن ميزان صافي التأثيرات (Balance Nette des Influences) المباشرة وغير المباشرة، هو عبارة عن مصفوفة تصور الفرق بين التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل زوج من الفاعلين. حيث يشير إلى فائض التأثير الذي يمارسه كل زوج من الفاعلين أو يتلقاه، ثم يمكننا من حساب الفارق العام للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة لكل فاعل من خلال جمع ميزان صافي التأثيرات على باقي المتدخلين الآخرين.

الشكل رقم 3: مصفوفة ميزان صافي التأثيرات بين الفاعلين بكتلة تيشوكت

BN	CR	CP	PB	CCB	CCS	CCM	DRT	DPA	CCDRF	SETLEB	CA	ACAB	AAB	FAFM	AAM	CES	ALS	Somme
CR		8	7	3	0	0	-5	-2	-5	4	-9	0	7	-6	6	-7	-5	-4
CP	-8		11	7	4	1	-8	-9	-9	0	-12	2	8	-4	9	-5	-6	-19
PB	-7	-11		5	-2	-1	-6	-12	-9	1	-11	-3	3	-10	1	-8	-9	-79
CCB	-3	-7	-5		-6	-5	-7	-11	-8	-7	-9	-6	-3	-10	-1	-9	-10	-107
CCS	0	-4	2	6		0	-5	-7	-1	-1	-7	3	6	-2	7	-3	-2	-8
CCM	0	-1	1	5	0		-5	-5	-2	1	-6	0	3	-4	5	-3	-4	-15
DRT	5	8	6	7	5	5		4	9	7	1	4	4	3	6	3	4	81
DPA	2	9	12	11	7	5	-4		-2	7	-9	6	11	-1	10	-3	1	62
CCDRF	5	9	9	8	1	2	-9	2		6	-8	4	10	-1	8	-5	-3	38
SETLEB	-4	0	-1	7	1	-1	-7	-7	-6		-10	-3	1	-7	0	-5	-2	-44
CA	9	12	11	9	7	6	-1	9	8	10		9	10	8	9	8	9	133
ACAB	0	-2	3	6	-3	0	-4	-6	-4	3	-9		2	-5	5	-5	-3	-22
AAB	-7	-8	-3	3	-6	-3	-4	-11	-10	-1	-10	-2		-7	1	-7	-7	-82
FAFM	6	4	10	10	2	4	-3	1	1	7	-8	5	7		10	0	0	56
AAM	-6	-9	-1	1	-7	-5	-6	-10	-8	0	-9	-5	-1	-10		-8	-8	-92
CES	7	5	8	9	3	3	-3	3	5	5	-8	5	7	0	8		4	61
ALS	5	6	9	10	2	4	-4	-1	3	2	-9	3	7	0	8	-4		41

@LPSOR-EPTA-MACTOR

- هذه القيم إعداد صحيحة نسبية:
- تشير العلامة (+) إلى أن الفاعل يمارس تأثيرا أكبر مما يتلقاه.
- تشير العلامة (-) إلى أن الفاعل يمارس تأثيرا أقل مما يتلقاه.

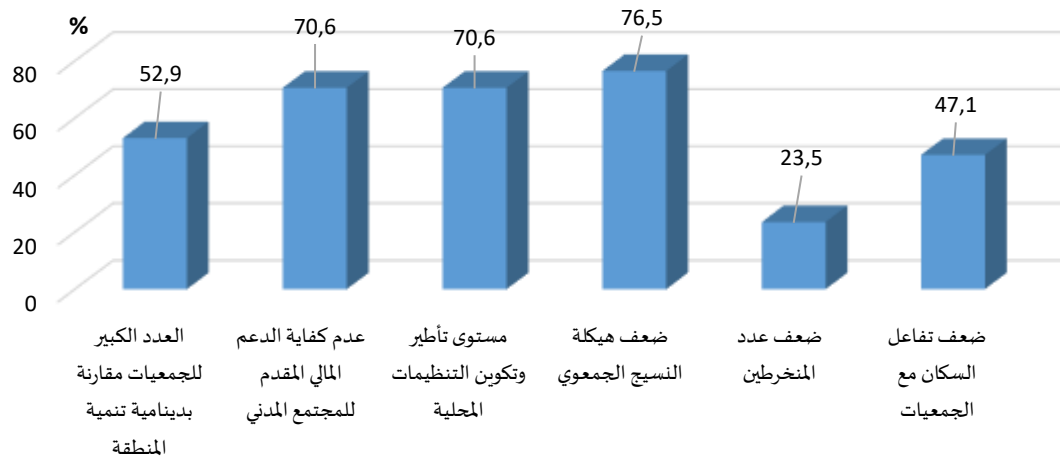
المصدر: أنجزت اعتمادا على برنامج ماكثور

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الفاعلين الذين يمارسون تأثيراً أقل مما يتلقونه، هم على التوالي: جماعة بولمان، وجمعية أسوريف المرس، وجمعية الهدف بولمان، وعمالة إقليم بولمان. بينما يتصدر قائمة الفاعلين الذين يمارسون تأثيراً أكبر مما يتلقونه على التوالي: غرفة الصناعة التقليدية، والمديرية الجهوية للسياحة، والمديرية الإقليمية للفلاحة، وتعاونية إدورار سكورة وجمعية الحرش سكورة.

بناء على النتائج السابقة، يمكن استقراء مجموعة من الخلاصات المتعلقة ببنية تأثيرات الفاعلين على مستوى كتلة تيشوكت. والمتمثلة بالأساس في عدم توافق مواقع الفاعلين الرئيسيين مع مستويات استقلاليتهم، ويتعلق الأمر هنا بمجلس جهة فاس مكناس والمجلس الإقليمي لبولمان، حيث أعطى ورش الجهوية المتقدمة صلاحيات واسعة لهذين الفاعلين على مستوى تنسيق التدخلات بين الفاعلين في مجال التنمية المحلية، غير أن واقع الحكامة بالكتلة، يظهر مستوى استقلاليتهم الضعيف نسبياً بالمقارنة مع مواقعهم. ومن أجل ضمان مستوى تنسيق أفضل، يجب على منظومة الحكامة الترابية أن تتوفر على فاعل مهيم قادر على أن يجمع بين مستويات تأثير قوية وتبعية ضعيفة.

إضافة إلى ذلك، نلاحظ ضعف موقع فعاليات المجتمع المدني، التي تجمع بين مستويات تأثير ضعيفة وتبعية قوية، مما يعرقل دورها التشاركي كقوة اقتراحية في بلورة المشاريع التنموية وتكيفها مع خصوصية كل حيز ترابي، وأن يفرض نفسه كمخاطب لدى المعنيين بالتدبير والتخطيط، ويعزى ذلك إلى العديد من الإكراهات التي أكد عليها أغلب الفاعلين في الكتلة والتي تجاوزت نسبتها أكثر من 50 %، والمتمثلة أساساً في العدد الكبير للجمعيات مقارنة بدينامية تنمية الكتلة، وضعف مستوى تأطير وتكوين التنظيمات المحلية، وعدم كفاية الدعم المالي المقدم للمجتمع المدني، وضعف هيكلية النسيج الجمعي. (انظر المبيان رقم 2)

مبيان رقم 2: الإكراهات التي تواجه عمل مؤسسات المجتمع المدني في مجال تنمية كتلة تيشوكت



المصدر: نتائج استمارة العمل الميداني الخاصة بدراسة الفاعلين 2020

بالإضافة إلى ذلك، أكد بعض الفاعلين على إكراهات أخرى أهمها⁴؛

■ عدم استقلالية الأطر الجموعية عن الأحزاب السياسية وأحياناً تبعية سلبية؛

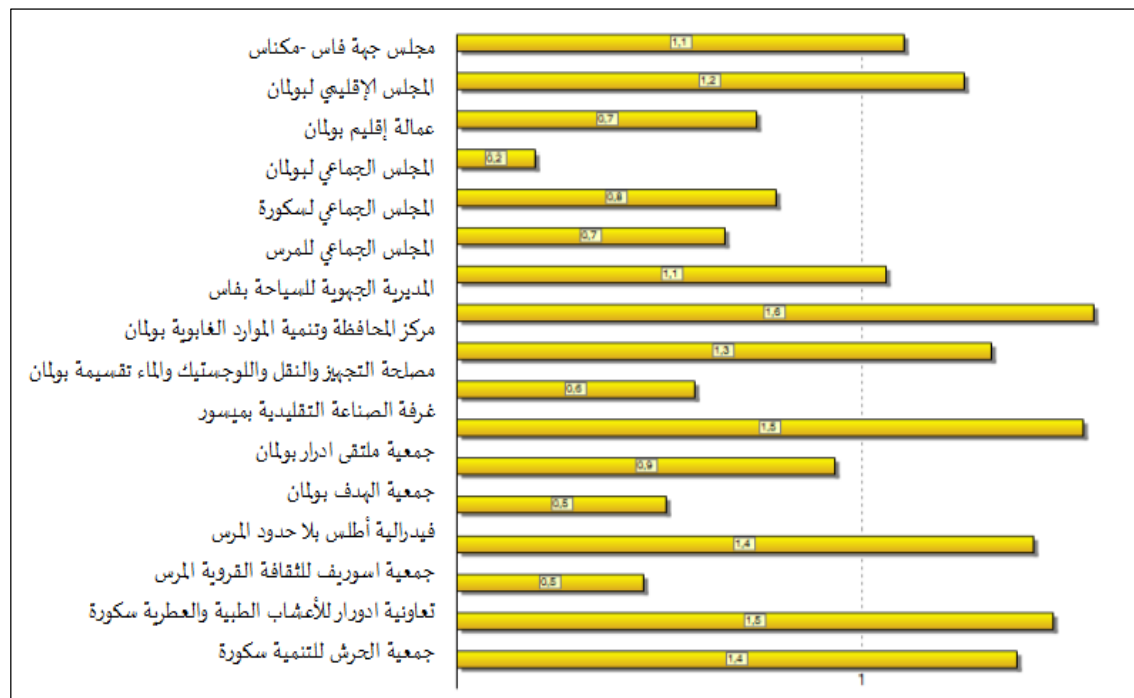
⁴ - نتائج استمارة العمل الميداني الخاصة بالفاعلين (2019)

- محاربة الأحزاب لأي تنظيم مدني مستقل؛
- الضعف المعرفي والتنظيمي للجمعيات؛
- تغليب الجانب الحزبي الضيق على الجانب التنموي؛
- إضافة إلى أن العديد من الجمعيات هي عبارة عن تجمعات ظرفية وبالتالي فإن الإشعاع الجمعي يبقى محدودا في أفراد منغلين غالبا ما يستعملون الجمعيات مطية للوصول إلى أهداف أخرى غير معلنة؛
- ارتباط الجمعيات برهانات خاصة وظرفية بدون وجود نظرة استراتيجية لتدبير القطاع الذي يتم التخصص فيه.

3.1.2. تمثيل موازين القوى بكتلة تيشوكت

يعتمد مبيان موازين القوى (MIDI) على متجهة موازين القوى (MIDI)، يعبر "Ri*" على ميزان القوى الفاعل "i" الذي يأخذ بعين الاعتبار التأثيرات ومستوى تبعيته المباشرة وغير المباشرة وردود فعله.

مبيان رقم 3: موازين القوى بين الفاعلين (MIDI) بكتلة تيشوكت



المصدر: أنجز اعتمادا على برنامج ماكثور

تشير موازين القوى إلى الوزن النسبي لكل فاعل داخل المنظومة، وبذلك نلاحظ على مستوى مجال دراستنا أن بنية القوى على العموم متوازنة، وهو ما يؤكد ملاحظتنا السابقة كون عدم وجود فاعلين مهيمنين قادرين على تولي مهمة تنسيق تدخلات مختلف الفاعلين في مجال تنمية الكتلة، حيث تشير في هذا الصدد إلى الموقع الضعيف نسبيا للمجلس الجهوي لفاس مكناس (CR) وعمالة بولمان (PB) والمجلس الإقليمي مقارنة بباقي الفاعلين خاصة خدمات المصالح الخارجية للقطاعات الوزارية. بحكم الصلاحيات الموكلة إلى الجهة، والمكانة التي تحتلها بالنسبة للجماعات الترابية الأخرى في عمليات إعداد برامج التنمية الجهوية والتصاميم الجهوية لإعداد التراب وتنفيذها وتتبعها (المادة 5 من القانون المنظم للجهات)، أصبحت ملزمة بوضع استراتيجية تنميتها الترابية بكيفية مندمجة وتشاركية ومنسقة، بتعبئة الفاعلين الجهويين، حول مشاريع مقاسمة ومتوافق حولها تسمى "مشاريع التنمية الترابية"، إلا أن الواقع برز لنا العكس من ذلك، حيث أن موقع مجلس جهة فاس مكناس كما

سبقت الإشارة إلى ذلك ضعيف نسبيا بالمقارنة مع باقي الفاعلين، ونفس الأمر يسري على عمالة إقليم بولمان والمجلس الإقليمي لبولمان.

وهذا ما يركي ملاحظة غياب بنية مؤسسة رسمية مؤهلة للتنسيق ولفرض الالتقائية، وهو ما يكرس نتيجة انعدام أو ضعف العلاقة بين مخططات التنمية وطنيا وجهويا ومحليا من جهة، وبين القطاعات داخل الحيز الترابي نفسه من جهة ثانية. ويعزى ذلك إلى مجموعة من العوامل، من أهمها (جنان لحسن، 2019):

- ضعف تفعيل آليات تنزيل اللامركزية واللامركز الكاملين،
- التدرج في منح الصلاحيات للجهات، بسبب ضعف الرؤية أو خوفا من الانزلاقات،
- ضعف الوسائل والكفاءات على المستوى الجهوي والإقليمي والمحلي، بسبب ضعف تكوينها من جهة، وانسحاب معظم الخبرات بعد انتهاء مدة الانتداب لتحل محلها تشكيلات جديدة، من جهة ثانية، مما يغيب التراكم المطلوب على مستوى الرصيد المعرفي وتدبير الشأن المحلي لدى معظم المنتخبين،
- هيمنة المقاربة القطاعية في برمجة مخططات التنمية وإنجازها.

تعتبر الحكامة بكتلة تيشوكت من أهم العوامل التي يمكن أن تعزز التنمية المستدامة والشاملة. وبناء عليه أظهرت لنا نتائج تحليل الدراسة الميدانية، أن الفاعلين الأساسيين (مجلس الجهة فاس مكناس و عمالة بولمان)، والذين من المفترض فيهم أن يقوموا بعمليات تنسيق تدخلات الفاعلين في مجال تنمية الكتلة، يحتلون مواقع لا تتلاءم والصلاحيات الواسعة التي منحها لهم الدستور وميثاق اللامركز الإداري، مما يضعف منظومة الحكامة الترابية بالكتلة. حيث تفتقد إلى فاعل قوي قادر على أن يقود عملية تنسيق جميع تدخلات الفاعلين في مشاريع وبرامج التنمية بها. إلى جانب الفاعلين الأساسيين. إلى جانب، بينت الدراسة أيضا أن الجماعات الترابية احتلت مكانة لا تعكس موقعها الرسمي كفاعل أساسي في عملية توحيد الجهود بين الفاعلين على المستوى المحلي. كما تتميز الكتلة بمحدودية تأثير موقع مؤسسات المجتمع المدني، وبالتالي ضعف دوره التشاركي كقوة اقتراحية وكوسيط بين الساكنة وصانعي القرار.

خلاصة

ان تنمية المناطق الجبلية، رهين بالتفعيل الكامل للجهوية المتقدمة، باعتبارها الإطار الترابي المناسب لتنزيل البرامج القطاعية والاستراتيجيات، وتحقيق التقائيتها، وتم فصلها وفق مقاربة تشاركية وبناء جماعي بين الدولة، والمؤسسات، والجماعات، ومختلف الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين من القطاع العام والخاص. وهو ما أكدته المناظرة الوطنية الأولى للجهوية المتقدمة⁵، خاصة في ورشتها الأولى، التي خصصت للتنمية الجهوية المندمجة: بين تقليص الفوارق المجالية ورهان التنافسية وجاذبية الاستثمار، حيث خرجت المناظرة بالعديد من التوصيات، أهمها؛ تعزيز آليات التخطيط الترابي في تناسق مع السياسات العامة للدولة في مجال إعداد التراب، تبني العدالة المجالية كأولوية في السياسات العمومية والترابية من أجل تقليص الفوارق المجالية والاجتماعية، تقوية ودعم آليات ومساطر الالتقاء وتناسق برامج التنمية الجهوية فيما بينها واندماجها مع المخططات القطاعية، تفعيل الديمقراطية التشاركية وجعلها مكمل للديمقراطية التمثيلية في معرفة الحاجيات الحقيقية للمواطن وإيجاد الحلول الأمثل لتلبيتها، إرساء آليات الحكامة وتفعيل آليات التنسيق والتواصل بين إدارة الجهة ومختلف المتدخلين.

ولتحقيق هذه الغاية، وتجاوز الإكراهات التي تعيق تنزيل مضامين مبادئ الحكامة الجيدة التي جاء بها الدستور الجديد، ومشروع الجهوية المتقدمة، ونهج التنمية الترابية، فإن الأمر يعتمد على مجموعة من الشروط. أهمها: (جنان لحسن، 2019) إعادة بناء العلاقة الترابية بشكل يجعل المواطنين والمواطنات يشعرون بالانتماء الى حيزهم الترابي، لينخرطوا في مشروع تنميتهم؛ إحداث قانون خاص بالسياسة التعاقدية الترابية وتقوية آليات تنزيل اللامركزية وتبسيطها؛ أخيراً، وليس آخراً، خلق جهاز وطني قوي ومستقل للتنسيق، تابع لرئاسة الحكومة، يتجاوز إطار مديرية إعداد التراب الوطني واللجنة الوزارية الحاليين، يسانده المجلس الأعلى لإعداد التراب.

إضافة إلى ذلك، يجب دعم الجماعات لتنتمكن من الاضطلاع بدورها كاملاً في مجال الحكامة من أجل تنفيذ سياسات التنمية المستدامة في المناطق الجبلية، لا سيما من خلال تعزيز قدرات المنتخبين وباقي الفاعلين في التنمية المجالات الترابية بشكل منصف، ومن الوسائل البشرية والمادية الضرورية. فضلاً عن وضع تحفيزات وآليات لتشجيع الأعمال الفعلية لمبادئ التعاون بين الجماعات والتعاون بين الجهات والتعاقد بين الدولة والجماعات الترابية.

البibliو غرافيا

- Amahan, A. (1998) : Mutations Sociales dans le Haut Atlas : les ghajdama, éditions de la maison des sciences de l'homme, paris, éditions la poste rabat.
- Godet M., (2007) : Manuel de prospective stratégique, Tome 2, 3e édition, Dunod, Paris.
- Jennan L., (1998): Le Moyen Atlas Central et ses bordures: mutations récentes et dynamiques rurales, thèse de doctorat d'Etat (publie), Tours, France, Edition Aljawahir, fes, 2004.

⁵ - المناظرة الوطنية الأولى للجهوية المتقدمة، والتي نظمت بأكادير يومي 20 و 21 دجنبر 2019.

- Martin J., (1964): Géographie du Maroc, Librairie Nationale, Casablanca.
- Ministère de l'Agriculture, du Développement Rural et des Pêches Maritimes (MADRPM) (2000) : Politique de montagne, Préparation d'un projet de loi sur le développement et la protection de la montagne au Maroc, 55p.
- Programme Intégré de Développement des Zones de Montagne (PIDZM), Document de synthèse du diagnostic, Rabat, février 2010, McKinsey et company, 54 PP.
- الناصري محمد (2003): الجبال المغربية: مركزيتها - هامشيتها - تنميتها، الطبعة الثانية، منشورات دار الثقافة، مطبعة دار المناهل، الرباط.
- الميثاق الوطني للاتمرکز الإداري، الجريدة الرسمية عدد 6738، 2018.
- مديرية إعداد التراب الوطني (2000): الحوار الوطني حول إعداد التراب الوطني، خلاصة تركيبيه، الرباط.
- كربوط محمد (1992): كلمة بولمان ضمن "معلمة المغرب"، الجمعية المغربية للتأليف والنشر، مطابع سلا، الجزء السادس، ص. - ص. 1850-1853.
- القانون التنظيمي المتعلق بالعمالات والاقاليم، رقم 111.14، مطبعة وزارة الداخلية، 2016.
- القانون التنظيمي المتعلق بالجهات، رقم 111.14، مطبعة وزارة الداخلية، 2016.
- القانون التنظيمي المتعلق بالجماعات، رقم 113.14، مطبعة وزارة الداخلية، 2016.
- غوديه ميشال، دوران فيليب، همامي قيس (2005): الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والاقاليم، تعريب محمد سليم قلالة وهمامي قيس، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة.
- دستور المملكة المغربية الصادر بتنفيذه الظهير الشريف رقم 1.11.91 بتاريخ 29 يوليوز 2011، الجريدة الرسمية عدد 5969 مكرر الصادر بتاريخ 28 شعبان 1932 الموافق 30 يوليوز 2011.
- جنان لحسن (2019): التنمية الترابية: أية حكمة وأي تنزيل في أفق الجهوية المتقدمة، اشغال الندوة الدولية حول "الجهوية والحكمة والتنمية الترابية بالمغرب: إشكالية التصور وتحديات التنزيل" يومي 4 و 5 ابريل 2018، منشورات جامعة ابن زهر أكادير، كلية اللغات والفنون والعلوم الإنسانية القطب الجامعي آيت ملول.
- جنان لحسن (1989): إشكالية التنمية المحلية في المجالات الجبلية والدير: منطقة صفرو نموذجاً، اشغال الملتقى الثقافي الثاني، صفرو، منشورات الجواهر.

