



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة فرحات عباس / سطيف 1  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية  
تخصص التسويق



أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه الطور الثالث LMD

# علامة المدينة كمحرك لرفع جاذبية المدن - دراسة مقارنة لبعض المدن -

(نوقشت يوم 28 ماي 2016)

إشراف كل من:

إعداد الطالبة:

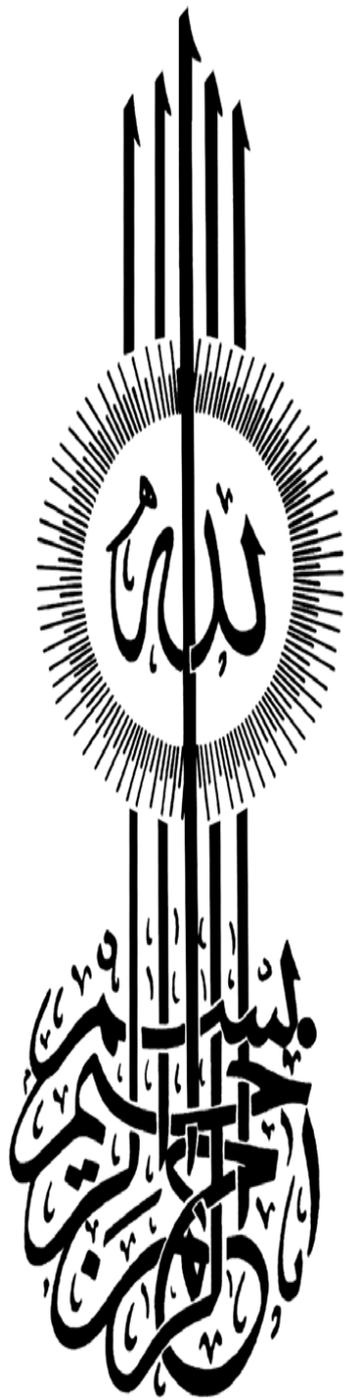
- أ.د / عبد المجيد جنان و أ.د/ كريستان مونتاس

- صباح حصيد

## لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة الاصلية	الصفة
الشريف بقة	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	رئيسا
عبد المجيد جنان	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف 1	مشرفا مقرر
كريستان مونتاس	أستاذ التعليم العالي	جامعة ليون 2 / فرنسا	مشرف مساعد
زكية مقري	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1	مناقشا
حكيم كبيش	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1	مناقشا
شاكور سعيد شوقي	أستاذ محاضر أ	جامعة جيجل	مناقشا
شريف مراد	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا
فارس هباش	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1	مدعوا

السنة الجامعية: 2015/2016



## شكر وتقدير...

نحمد الله ونشكره على فضله علينا وتوفيقه وعونه لنا لإتمام إنجاز هذا العمل المتواضع، ووقوفاً عند قول خير الخلق أجمعين حبيبنا محمد الأمين صلى الله عليه وسلم « من لم يشكر الناس لم يشكر الله » أتقدم بالشكر الجزيل وخالص التقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر:

الأستاذ. د. عبد المجيد جنان؛ الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة ولم يبخل علينا بدعمه المعنوي قبل توجيهاته العلمية، ليكون السند الأكبر لنا في إتمام هذا البحث.

الأستاذ.د. كرسيتيان مونتاس؛ الذي وافق على الإشراف على هذا العمل وقدم كل المساعدة والتسهيلات في ليون حتى نهاية هذا العمل، وساهم كثيراً في إثراء وتوجيه البحث.

فريق مخبر CERAMAC بكلامون فيراند، فرنسا.

فريق مخبر IRG بليون 2 فرنسا.

كل الجهات سواء في الجزائر أو فرنسا والتي استقبلتني في مقابلات علمية ثمنت هذا البحث

صديقي الأستاذ: بلوناس محمد الذي تابع هذا البحث من بدايته إلى نهايته بصدر رحب

كل أساتذتي من الإبتدائي إلى الجامعي وأخص بالذكر أستاذي: عبد العزيز بوجمعة

كل طاقم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بسطيف من أساتذة وإداريين وأخص بالذكر الأستاذ سبتي عزيز والأستاذة قايم سميرة على دعمها الكبير وغير المتوقف لنا فجزاها الله عنا كل خير.

كل الزملاء و الأصدقاء الذين ساعدوني في إنجاز هذا البحث من قريب أو بعيد.

ولا يفوتني أن أشكر مسبقاً أساتذتي أعضاء اللجنة المناقشة.

صباح حصيد  
صباح حصيد

## الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ وَالصَّلَاةِ وَالسَّلَامِ عَلَيَّ مِنْ أَحِبَّنَا وَأَحْبَبْنَاكَ دُونَ أَنْ نَرَاهُ

اللهم منك وإليك لا فضل لنا فيما أعطيت غفرانك ما استطعنا أن نوفيك القليل مما أصفيت تقبل  
مننا..... هل رضيت...

إليك يا من تزال تحيطني برعايتك وتوفيقك ومغفرتك رغم تقصيري...

إليك ما تفانيت في نسجه للوصول به إليك... ولكن هيهات هيهات أن يبلغ مقامك... فغفوا على  
تقصيري

إليك وحدك يا من كنت وحدك معي أهديك ما هو منك وإليك

وإلى من أوصيت بهما حسنا: أمي وأبي

إلى كل أصدقائي وأهلي وإلى من سبقتنا روحها إلى السماء

إلى كل من علمني حرفا

وإلى الذين يجاهدون بصمت في سبيل العلم

وأخيرا أهدي هذا العمل بشكل خاص إلى من نقش علم التسويق بأصوله فينا إلى أستاذي:

د. محمد الصغير جيطلي

تقديرًا وشكرًا له.

# مقدمة

في محيط أصبح في غاية العولمة ومع تنامي مفهومي الحوكمة والتنمية المستدامة، بات ازدياد الاهتمام الدولي والحكومي واضحا في البحث عن موارد ومناهج إستراتيجية جديدة للتنمية المحلية تراعي فيها الحوكمة التشاركية للأقاليم وتواجه بها الرهانات البيئية والاجتماعية التي تفرضها العولمة، وفي ظل زيادة المنافسة الاقتصادية والسياحية بين المدن والمناطق على جميع المستويات الإقليمية، الوطنية، والدولية، أصبح لزاما على مسؤولي الأقاليم تبني واعتماد مناهج، وسائل وممارسات تؤدي إلى تحسين واثمين جاذبية الأقاليم والرفع من تنافسيتها مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيتها وحاجات وتطلعات السكان الأصليين والسياح بالإضافة إلى مراعاة مختلف عوامل جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية، وكل هذا بطريقة تضمن استغلال جيد وعقلاني لموارد الإقليم وفقا لمبادئ التنمية المستدامة.

كل هذه الظروف والاحتميات أدت إلى ظهور نمط جديد من التسويق أكثر ملائمة لها هو التسويق الإقليمي، هذا النمط من التسويق يعتمد على احترام خصوصية الإقليم ويهدف إلى رفع جاذبية ومرئية الإقليم، وهو بذلك يساعد المسؤولين على تقديم صورة جيدة عن أقاليمهم، هذا النهج التسويقي يتطلب التحديد الجاد لجاذبية الإقليم وحوكمة استغلال موارده، كما يعمل على تهيئة الإقليم وتحريك كل الفاعلين فيه من أجل ضمان تثمين عوامل الجذب فيه وترقيته وترويج بصوت واحد، ومنه فالتسويق الإقليمي بهذا النهج الاستراتيجي يضمن: التنمية المستدامة، الحوكمة التشاركية، ترقية وترويج الإقليم، ورفع الجاذبية.

تطبيقات التسويق الإقليمي تعني عدة مستويات إقليمية، لكنها تبدو وتبرز بشكل أكثر وضوحا في المدن، وهذا يرجع إلى ارتفاع المنافسة بين المدن حول جذب: المواهب والكفاءات، المستثمرين، السياح، الطلبة، الفعاليات وغيرها من الأسواق المتحركة.

إن المنافسة بين المدن اليوم هي واقع مجتمعاتنا المعاصرة وهذا بسبب: الاستقلالية التي باتت تتمتع بها المدن، عولمة الأسواق المتحركة، و انفتاح الحدود والتي نتج عنها جميعا نمط اقتصادي عالمي جديد يتشكل ويتمحور حول شبكات المدن، أين هناك دوائر عالمية للأسواق المتحركة نشأت بين هذه الشبكات، أهمية المدينة اليوم تقاس بأهمية توقعها في هذه الدوائر، ومنه المدن اليوم ملزمة بأن تتكيف مع هذا التغيير لتضمن توقعها في السوق العالمي والذي هو مرهون بقدرتها على جذب النشاطات والأفراد

الذين بات لديهم الخيار أكثر من وقت آخر في اختيار مكان عيشهم، عملهم، دراستهم، ترفيههم وسياحتهم، وحتى تكون المدينة مختارة لا يكفي أن تكون جذابة و فقط بل يجب أن تتمتع بقدر عال من المرئية والوضوح حتى تدخل في مقدمة المشهد العالمي للمدن الكبرى الأكثر جاذبية بمزاياها التنافسية، أو مواردها المادية واللامادية، أو حتى بتطورها، وعليه المدن اليوم في حاجة أكثر من وقت آخر إلى تطوير استراتيجيات اتصالية وبرامج ترويجية فعالة تسمح برفع مرئيتها وجاذبيتها في آن واحد.

تنامي حاجة المدن الاتصالية وزيادة الرهانات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي يفرضها عليها التحضر المستمر؛ دفعا المدن إلى اللجوء أكثر إلى أساليب وأدوات التسويق الإقليمي -سعيًا منها إلى إيجاد نمط تسييري جديد يناسب وضعيتها الراهنة- وهذا ما يدل عليه الانتشار السريع لظاهرة علامة المدينة، مدن كثيرة عبر العالم خاصة في الدول المتقدمة قامت بخلق علامة مدينة لمواجهة الرهانات المفروضة عليها، أول علامة مدينة كانت علامة I love NY المدينة نيويورك ثم تبعتها علامات لعدة مدن أخرى مثل: «I amsterdam» لمدينة أمستردام، «Lond-on» لمدينة لندن، «Madrid» «aboutyou» لمدينة مدريد، «ONLYLYON» لمدينة ليون... الخ، ومهما اختلفت الأسواق المستهدفة لهذه العلامات ومهما تعددت أهدافها فإن غاياتها تجتمع حول: دعم صورتها أو معالجة مشاكل الصورة التي تعاني منها، رفع جاذبيتها، تطوير تنميتها المحلية، ودعم توقعها في السوق العالمي.

إن اتخاذ المدن لنهج علامة المدينة كنمط تسييري جديد لها ساهم وبشكل كبير في تقدمها وتطورها سواء محليا أو دوليا وبفضله باتت تتميز بادراك دولي كبير لها، ما رفع من مرئيتها وجاذبيتها، وكمثال على ذلك نذكر تجربة ليون التي تجاوزت عقبة باريس وأصبحت المدينة الأكثر جاذبية في فرنسا بفضل تبنيتها لنهج علامة المدينة ONLYLYON وقدرتها على جمع وتحريك الفاعلين في الإقليم حول مشروع علامة المدينة هذه.

الكتابات والبحوث العلمية في هذا النمط التسويقي وفي هذه الظاهرة لا تزال قليلة، إلا أن ممارساتها أصبحت محل تسابق معظم المدن والمناطق عبر العالم لما أبرزته من نتائج ايجابية، ليس فقط في تحسين صورة المدن ورفع جاذبيتها بل وفي ضمان تطورهما من خلال توجيه النمو عبر رؤية تسويقية.

وعليه وحسب تحليلنا فإن علامة المدينة باتت مفتاحا لنجاح المدن، فلما لا تتبع مدننا الجزائرية هذا النهج؟ وهنا كان لنا أن نتساءل أيضا عن واقع ومكانة المدينة الجزائرية التي لا تزال تسير عن طريق مخططات التنمية والتهيئة الحضرية وتفتقر إلى رؤى تسويقية.

إن المدن الجزائرية وبصفة عامة تتمتع بإمكانات كبيرة ( موارد طبيعية، موارد بشرية، إمكانات صناعية، إمكانات سياحية، إمكانات تاريخية، تراث مادي ولا مادي...)، هذه الإمكانيات تؤهلها لأن تكون ذات جاذبية قوية عكس ما هي عليه الآن، ولكن وفي الواقع مددنا لا تعاني فقط من ضعف في الجاذبية بل ومن صورة سيئة وضعف في الاتصال الخارجي أيضا.

إن المدينة الجزائرية ورغم اهتمام الدولة الكبير بها عبر ما يحمله المخطط الوطني لتهيئة الإقليم Le « SNAT 2025 من خلال القانون التوجيهي للمدينة لا تزال تعاني من تأخر وفي العديد من الميادين كالتهيئة الحضرية، الخدمات العمومية، والتنمية الاقتصادية، وهذا ما تبرزه التصنيفات والترتيبات العالمية للمدن حيث وفي دراسة نشرتها سنة 2007 وحدة بحث لفريق بريطاني متخصصة في الأعمال والتحليل الاقتصادي «the economist intelligence»؛ صنفت الجزائر العاصمة في المرتبة الأخيرة من بين 132 مدينة مختارة وهذا باعتماد معيار شروط الحياة في هذه المدن من خلال قياس 40 مؤشر، هذه الدراسة وبغض النظر عن نسبية مصداقيتها أو مصداقية المؤشرات التي اعتمدها تؤدي إلى إعطاء صورة سيئة للمدينة الجزائرية وتؤثر على جاذبيتها بصفة عامة.

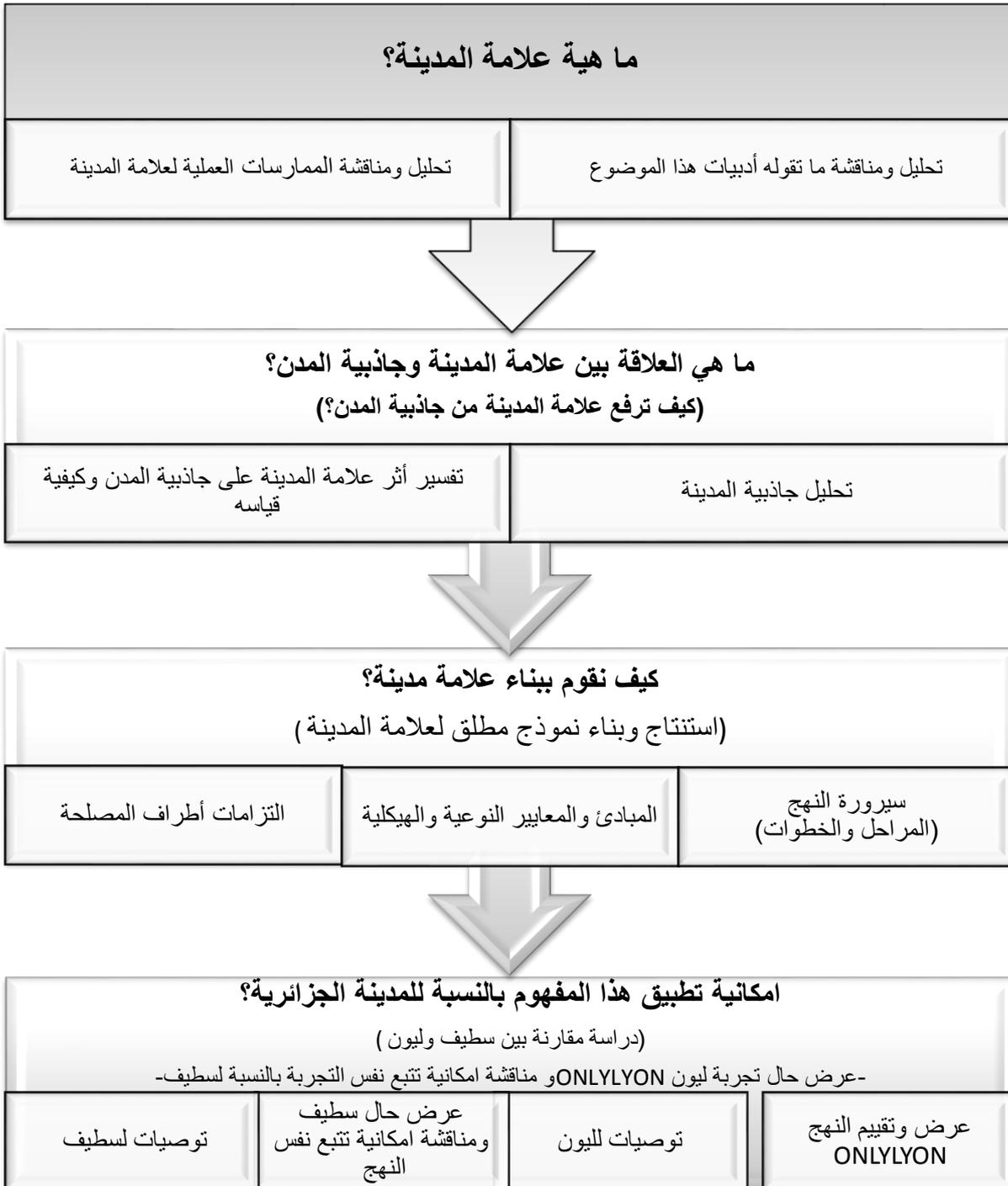
انطلاقا من هذه الوضعية ارتأينا أن نبحت في مضامين علامة المدين وهذا لأننا رأينا أن تبني نهج علامة المدينة في مدننا الجزائرية سيساعد على تهيئة الإقليم، تهيئة عوامل الجذب، وتوجيه النمو بشكل أحسن فيها، وسيؤدي إلى ترقية التنمية المحلية بصفة عامة، ليوفر بذلك إطار حياة ملائم للسكان والسياح ويساهم في جذب المستثمرين، فعلامة المدينة ستصبح بمثابة نظام هوية لخصوصية وجاذبية مدننا الجزائرية وستسمح لنا ببداية الحديث عن إدراج مددنا في الدوائر العالمية للأسواق المتحركة، لكن الإشكالية المطروحة هي:

كيف يمكن تطبيق مفهوم "علامة المدينة" لرفع جاذبية المدن الجزائرية (حالة مدينة سطيف)؟

## هيكلية إشكالية البحث:

من أجل التعامل بشكل جيد مع الإشكالية المطروحة تم تفكيكها إلى عدة أسئلة فرعية كما هو موضح في الشكل الموالي:

## الشكل رقم 01: هيكلية إشكالية البحث



## فرضيات البحث:

عموما وللإجابة على هذه التساؤلات تم الانطلاق من الفرضيات التالية:

- 1- هناك نموذج مطلق لعلامة المدينة بإمكان أي مدينة إتباعه.
- 2- تجسد تجربة ليون ONLYLYON نموذجا ناجحا لعلامة المدينة بإمكان سطييف تتبعه لبناء علامة مدينة.

## السياق والإطار العام للبحث:

أهم ما يميز هذا البحث هو تعددية وتداخل التخصصات التي تناقشه (L'interdisciplinarité)، ومع ذلك يمكن إدراج هذا البحث في حقل التسويق الإقليمي الذي يأخذ مكانه بصفة عامة في العلوم الاقتصادية.

يعتبر التسويق الإقليمي حقل بحث حديث بدأ ظهوره في الأدبيات التسويقية بداية الثمانينات، ورغم أنه تطور خلال الثلاثين سنة الماضية إلا أن علامة المدينة كفكرة عملية وكمفهوم لم تبدأ في الظهور سواء عبر الممارسات العملية الإدارية للمدن أو الأبحاث الأكاديمية إلا مع بداية القرن 21 في الألفينيات، لذلك فحدثة وتعقد هذا المفهوم وارتباطه بالمدينة التي يتميز مضمونها هي الأخرى بالتعقد، جعلنا البحث يمس عدة حقول بحثية أخرى غير التسويق الإقليمي مثل: التخطيط الحضري، إدارة المدن، الجغرافيا، التنمية المستدامة، التاريخ، والسيمولوجيا.

## هدف وأهمية البحث:

إنه من المهم جدا التأكيد على غموض هذا المفهوم الجديد "علامة المدينة" والراجع إلا حدائته أولا، تعدد وتداخل التخصصات التي تناقشه ثانيا، وغياب قاعدة نظرية تناقشه ثالثا، نحن نهدف في بحثنا هذا إلى مناقشة علامة المدينة كنهج استراتيجي لتنمية وتسويق المدن وليس كعلامة تجارية أو كشعار فقط، سنعمل على عرض وتحليل أدبيات وممارسات علامة المدينة عبر تجارب مدن مختلفة محاولة منا لاستنتاج وتقديم نموذج نظري مطلق لبناء علامة المدينة يكون بمثابة نهج تنموي تسويقي متكامل للمدن ويجسد محرك لرفع جاذبيتها.

إذن ومن الناحية النظرية فإن أهمية هذا البحث لا تكمن فقط في تسليطه الضوء على أحد أهم أنماط التسويق الحديثة والمتمثل في التسويق الإقليمي، بل في أنه يساهم في بناء إطار نظري لعلامة المدينة كظاهرة حديثة تعاني من غموض كبير وكحقل بحث متعدد التخصصات يعاني من نقص إن لم نقل غياب قاعدة نظرية تفسره، فوق هذا فإن البحث يطرح إشكالية حقيقية في جاذبية وتسيير المدن بصفة عامة والمدينة الجزائرية بصفة خاصة.

من الناحية العملية فإن البحث يعمل على عرض تجارب مدن مختلفة ويركز على تقييم تجربة علامة مدينة وصفها الملاحظون بالناجحة وهي تجربة ONLYLYON لمدينة ليون الفرنسية، البحث يلخص أهم الدروس التي تقدمها هذه التجربة والتي يمكن لمدينة أخرى الاستفادة منها، بالمقابل البحث يناقش إمكانية تتبع نفس هذه التجربة بالنسبة للمدينة الثانية محل الدراسة -سطيف- ويجسد عبر مختلف النقاط التي يناقشها في هذه الحالة من تحديد الجاذبية إلى التوصيات سيناريو لمشروع بناء علامة مدينة لسطيف، يمكن اعتباره نهج توجيهي لجهود التنمية في هذه الأخيرة يساعد على تطويرها ورفع جاذبيتها.

إضافة إلى هذا فإن هذا البحث هو من الدراسات الأولى التي تناقش باللغة العربية مضامين حديثة في تنمية وتسيير المدن على مستوى عال.

## الدراسات السابقة:

1/ Marketing de la ville et implication de ses parties prenantes Cas de la ville de Tlemcen, par **BELKAID ESMA** sous la direction de Prof. **BENHABIB ABDERREZAK**, Année Universitaire 2013-2014, Algérie.

1.1 - **محتوى هذه الدراسة:** تناولت هذه الأطروحة بالأساس نظرية أصحاب المصلحة المطبقة في تسيير المؤسسات كمقاربة نظرية لتصوير تنظيمي للمدينة باعتبارها نموذج معقد يدخل في تركيبه العديد من أطراف المصلحة، وناقشت كفرضية رئيسية للبحث مشاركة المواطن كصاحب مصلحة رئيسي في الشؤون المتعلقة بالمدينة ثم حاولت تأكيد دور تسويق المدن في إشراك مختلف أطراف المصلحة في المدينة وعلى رأسهم المواطن في تنمية وتطوير المدينة وتوصلت إلى أن مشاركة المواطنين في الشؤون المتعلقة

- بالمدينة مرهونة بعدة عوامل (حسب نتائج عينة الدراسة التي قامت بها في مدينة تلمسان) هي:
- ✓ أهمية الاتصال التسويقي؛
  - ✓ التعلق بالمدينة؛
  - ✓ رضا المواطن حول الخدمات التي تقدمها المدينة.

وهنا أكدت الدراسة على دور التسويق بالنسبة للمدن من خلال الاتصال وبناء صورة علامة للمدينة - اللذان يعتبران دعائم أساسية لتسويق المدن - في تحفيز مشاركة المواطن في الشؤون المتعلقة بالمدينة ومن هنا كان تسويق المدن في هذه الدراسة وسيلة للتسويق الداخلي بين المدينة وأطراف المصلحة من أجل دفع هؤلاء الأخيرين للمشاركة في الشؤون المتعلقة بالمدينة.

- 1.2 - **محتوى دراستنا الحالية مقارنة بالدراسة السابقة:** بالنسبة للدراسة التي سنقوم بها نحن فإننا سنتطرق إلى علامة المدينة كنهج تنموي تسويقي ونظام حوكماتي جديد للمدن، يستلزم مشاركة جميع الفاعلين بما فيها المواطن لبنائه وتسييره وتسويق المدينة من خلاله من أجل رفع جاذبيتها، نحن نطلق من أن مشاركة جميع الفاعلين أو أطراف المصلحة أمر ضروري لنجاح نهج علامة المدينة.

2/ *Marque de ville, étude des modalités sémiotiques de génération d'une marque par une ville*, par **Boris Mayandier** sous la direction de prof. **Jean-Marc Décaudin**, 2009 Toulouse 1. France

- 2.1 - **محتوى هذه الدراسة:** حاولت هذه الدراسة تفسير ظاهرة علامة المدينة من مدخل سيمولوجي وتوصلت إلى أن هذه الظاهرة هي نتيجة عدة عوامل جسدت مظاهر العصرية أو الحداثة الحضرية العالية و تمثلت في زيادة واستمرار تحضر المدن؛ والقيادة القطبية *la métropolisation* التي هي نتيجة استقلالية المدن المتزايدة والتي أدت إلى ظهور المدن المتربول، وأكد على أن المتغير الرئيس في انتشار ظاهرة علامة المدينة بين المدن المتربول هو مرئية المدينة ووضوحها في ظل زيادة التنافس بين المدن، فكلما كانت

مرئية ودلالات المدينة واضحة كلما زادة احتمال اختيارها، وهنا قدم البحث ظاهرة علامة المدينة كنمط تسييري جديد للمدن يعتمد تفسير وتسيير دلالات ومعاني المدينة في ظل قمة العصرية أو الحدائة العالية Hypermoderneité وزيادة المنافسة.

2.2- محتوى دراستنا الحالية مقارنة بالدراسة السابقة: بالنسبة للإشكالية التي سيناقشها بحثنا فإنها تتعلق بعلامة المدينة كمحرك لرفع جاذبية المدن، نحن سناقش ظاهرة علامة المدينة باعتبار أنها نھج تنموي وتسويقي جديد للمدن يهدف إلى رفع جاذبيتها ويهدف البحث بصفة عامة إلى إيجاد نموذج مطلق لبناء علامة المدينة بغض النظر عن درجة الحدائة أو العصرية التي تتميز بها المدينة.

### منهجية البحث وتعليها:

1/ أقسام وفصول البحث: لمعالجة إشكالية البحث تم تقسيم هذا الأخير إلى قسمين أساسين يحتوي كل قسم فيهما فصلين.

بالنسبة للقسم الأول فهو يتناول علامة المدينة بين الإطار النظري والعملي، يعالج الفصل الأول فيه مختلف المفاهيم، المضامين والأدوات التي تخص علامة المدينة ويفسر في جزئه الأخير أثر علامة المدينة على جاذبية المدن، أما الفصل الثاني فهو يعرض ويناقش إستراتيجية علامة المدينة من خلال تحليل عناصرها كما يعرض ويناقش أيضا بعض النماذج النظرية لعلامة المدينة وأيضا بعض الممارسات والتجارب العملية لمدن مختلف هي: دبي، بروتان، برانكيا وقد تم اختيارها كون كل واحدة منها تمثل ممارسة مختلف لعلامة المدينة كما أنها جميعا تعتبر تجارب ناضجة حيث استوفت معظم مراحل بناء علامة المدينة، كل هذا من أجل التوصل إلى استنتاج وبناء نموذج مطلق لعلامة المدينة.

أما القسم الثاني فهو يمثل الدراسة التطبيقية لهذا الجزء، إذ يعرض ويقيم الفصل الأول فيه تجربة النهج ONLYLYON لمدينة ليون الفرنسية، في حين يحاول الفصل الثاني دراسة حالة مدينة سطيف الجزائرية ومحاولة معرفة إمكانية تتبع نفس نهج ONLYLYON مع مقارنة حالة النهج ONLYLYON بما يمكن أن يقابله في حالة سطيف.

1.1- **تعليل سبب اختيار النهج ONLYLYON:** ترجع أسباب اختيار هذا النهج إلى ما يلي:

- يعبر النهج ONLYLYON عن تجربة ناضجة مرت بجميع مراحل بناء علامة المدينة حتى وصلت إلى درجة تسمح لنا بتقييم النهج من خلال مختلف النتائج الذي حققها هذا النهج وأثرها على جاذبية ليون؛
- هذا النهج استطاع وضع وتجسيد مشاريع وفقا لرؤية تسويقية محددة ومشتركة، كما استطاع تحريك العديد من الفاعلين في المدينة باتجاه مشروع علامة مدينة؛
- شهد له المهتمين بتسويق المدن من الملاحظين والباحثين بالنجاح نظرا إلى النتائج التي حققها؛
- يعتبر النهج ONLYLYON هو النهج الوحيد المفتوح على صفحات الأنترنت والذي تسمح لنا إدارته بالإطلاع على جميع مراحل وبرايمه وممارساته، حيث يوفر الموقع الخاص بهذا النهج عديد الملفات التي تشرح سيرورة عمله وتعرض تطور نشاطاته ونتائجه، وهذا ما يسمح لنا بالولوج بسهولة إلى المعلومات التي نحتاجها لتحليل وتقييم هذا النهج؛
- رغم الاختلاف في الحجم ودرجة التطور بين ليون وسطيف إلا أنهما يجويان عديد نقاط التشابه (وإن كانت بمستوى أقل في سطيف مثل: أهمية الموقع كمفترق طرق، تنوع الأنشطة الاقتصادية بالإقليم، الرهانات المستقبلية؛ ليون كمتربول أوربي وسطيف كمتربول جهوي) التي تتيح لسطيف الاستفادة من تجربة ليون، وفوق هذا هناك اتفاقية توأمة بين هاتين المدينتين.

2/ **المناهج التي تم اعتمادها في البحث:** لمناقشة إشكالية هذا البحث تم الاعتماد على المناهج التالية:

- 1.1- **المنهج الوصفي والمنهج المقارن:** نسبة كبيرة من البحث تعتمد على الوصف والتحليل، سواء لأدبيات علامة المدينة أو لممارساتها عبر تجارب مدن مختلفة، ويرجع سبب اختيار كل من المنهج الوصفي والمنهج المقارن إلى حداثة وغموض ظاهرة علامة المدينة التي تفتقر إلى إطار نظري كاف يغطيها، لذلك كان من الواجب علينا عرض ما هو مكتوب وما هو

ممارس وتحليله ومقارنته ببعضه البعض حتى تتمكن من فهم الظاهرة وبناء نموذج مطلق لها من خلال مختلف الاستنتاجات التي يمكن أن يوصلنا إليها التحليل الذي نقوم به.

- 1.2- **منهج دراسة الحالة:** تم الاستعانة بمنهج دراسة الحالة من أجل دراسة حالات المدن محل الدراسة خاصة الحالتين الرئيسيتين ( حالي ليون وسطيف).
- 1.3- **المقاربة:** حيث تم محاولة عمل مقارنة للنهج ONLYLYON بما يمكن أن يقابله في حالة سطيف.

2/ **أدوات البحث:** نظرا لحداثة الموضوع وقلة الكتابات البحثية فيه فقد تم اعتماد عدة أدوات بحثية من أجل تحليل الإشكالية و الوصول إلى أهداف البحث المسطرة، تمثلت هذه الأدوات في:

- 2.1- **المسح المكتبي للأبحاث:** الكتب والمقالات التي تتعلق بموضوع بحثنا؛
- 2.2- **التربصات الميدانية والملاحظة:** حيث تم القيام بتربصات ميدانية في كل من مدينة ليون التي تم اختيارها كنموذج ومدينة سطيف التي تم اختيارها لدراسة إمكانية تطبيقها لهذا النموذج، وقد تم في هذه التربصات الميدانية زيارة ومعاينة كلتا المدينتين، كما تم التعامل مع المؤسسات والهيئات المسؤولة عن تسيير علامة المدينة ONLYLYON في ليون وهي : وكالة التنمية الاقتصادية لليون - invest in ONLYLYON - Aderly<sup>1</sup> وهيئة ONLYLYON الفريق المسير للبرنامج التسويقي للنهج ONLYLYON، أين تم مناقشة سيرورة التجربة ONLYLYON معه ومعاينة الملفات الداخلية المتوفرة في هذه الهيئات، وبالنسبة لسطيف فقط تم التعامل ومعاينة الملفات الداخلية لمديرية التخطيط وهيئة الإقليم لولاية سطيف ANAAT<sup>2</sup>.

- 2.3- **المقابلات الشخصية:** من أجل إثراء هذا البحث في جميع جوانبه النظرية والتطبيقية تم القيام بعدد المقابلات الشخصية مع أكاديميين وباحثين في الموضوع، مهنيين، مسيرين هيئات مؤسساتية وجامعية، وفاعلين اقتصاديين، وهذا من أجل الاستعانة بوجهات نظرهم في تحليل إشكالية البحث وأيضاً لأخذ آرائهم حول الموضوع من المنصب الذي يشغلونه، الجدول الموالي يوضح قائمة المقابلات.

<sup>1</sup>L'agence pour le développement économique de la région lyonnaise.

<sup>2</sup> Agence National D'aménagement d'attractivité Territorial.

## الجدول رقم 01: المقابلات التي تم القيام بها لإثراء البحث

المقابلات في الجزائر	المقابلات في فرنسا
1. لعياشي عبد العزيز، ملحق بديوان ولاية سطيف مكلف بالوساطة	1. <b>Vincent Gollain</b> : Directeur Economie et Développement Local à IAU Ile-de-France, chercheur en marketing territorial et attractivité des villes.
2. نصر الدين وهراني: رئيس بلدية سطيف	2. <b>Laurent RIEUTORT</b> : Professeur de géographie à l'université Blaise Pascal ; directeur de la MSH de Clermont-Ferrand
3. بورقبة فريدة: مديرة وكالة ANAAT سطيف	3. <b>MAINET Hélène</b> : Maître de conférences et Directrice adjointe du CERAMAC, spécialiste en géographié et attractivité des villes
4. جردى صادق: رئيس مصلحة التنشيط والتعاون بالغرفة التجارية، سطيف.	4. <b>MARTIN Emeline</b> : Doctorante en marketing territorial au CRCGM (Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management) à l'université d'Auvergne Clermont Ferrand
5. عبد القادر حشاني: مدير غرفة الحرف والصناعات التقليدية.	5. <b>MONTES Christian</b> : Maître de conférences à l'université de Lyon-2
6. رياض الشريف: مدير متحف سطيف.	6. <b>LEFORT Isabelle</b> : Professeur de géographie et spécialiste du tourisme à l'université de Lyon-2
7. شكيب أرسلان باقي: رئيس سابق لجامعة سطيف 1	7. <b>Lionel Flasseur</b> : Directeur de Programme ONLYLYON.
8. قشي الخير: رئيس جامعة سطيف 2	8. <b>Jolie Marconemt</b> : Responsable du partenariat chez Renault Trucks, partenaire privé catégorie prestige dans la démarche ONLYLYON.
9. قيطاني سيد علي: مدير فندق الربيع ومهتم بالتسويق السياحي وبرامج الجودة.	9. <b>Sonia Dhaoidi</b> : Directrice a ONLYLYON.
10. خليل هدنة: إعلامي وصحفي مهتم بالبحث في الهوية السطيفية وإطار بوكالة سونلغاز سطيف.	10. <b>Hanan Mali</b> : Doctorante en Tourisme, CERAMAC .
11. بلوناس محمد: أستاذ بجامعة سطيف واحد، مهتم بتنمية وتميئة الأقاليم؛	11. <b>Noura Mergud</b> : Directrice d'une association culturelle à Lyon.
12. سبي عزيز: أستاذ تسويق بجامعة سطيف 1	
13. بوعزيز الشيخ: أستاذ بجامعة منتريال، كندا باحث في التسويق الإقليمي.	
14. قتال الطيب: ناشط ثقافي محلي، سطيف.	
15. موسى علواش: مصمم خرائط ب ANAAT سطيف.	
16. سميرة قايم: اطار في التسويق .	

2.4- الاستبيانات: من أجل تقييم النهج ONLYLYON تم الاستعانة بتصميم استبيان الكتروني عبر نموذج GOOGLE DOC باللغات الثلاث: عربية، فرنسية، وانجليزية، بهدف الوصول إلى الجمهور المتنوع لهذه العلامة كما تم تصميم استبيان آخر بالعربية

والفرنسية من أجل دراسة سطييف كعلامة مدينة من مدخل سيمولوجي (أنظر الملحق رقم 01 والملحق رقم 02).

2.5- الإحصاءات والتصنيفات الدولية: تم اللجوء إليها من أجل ضمان تقييم أكثر موضوعية للنهج ONLYLYON.

2.6- المواقع الإلكترونية المتخصصة للمدن محل الدراسة.

### خطة الدراسة:

#### مقدمة:

القسم الأول: علامة المدينة بين الإطار المفاهيمي النظري والممارسات العملية

#### مقدمة القسم:

#### الفصل الأول: علامة المدينة والجاذبية

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لعلامة المدينة

المبحث الثاني: علامة المدينة؛ أهم العوامل المساعدة على ظهورها كنمط تسيير جديد للمدن

المبحث الثالث: علامة المدينة وجاذبية المدن

#### الفصل الثاني: إستراتيجية علامة المدينة

المبحث الأول: عناصر إستراتيجية علامة المدينة

المبحث الثاني: إستراتيجية علامة المدينة؛ الآليات، الفاعلين، الجمهور المستهدف والتحديات

المبحث الثالث: كيفية بناء علامة المدينة من خلال النماذج النظرية والتجارب العملية

#### الخلاصة:

القسم الثاني: الدراسة التطبيقية (مقاربة بين مدينتي ليون وسطييف)

#### مقدمة القسم:

#### الفصل الأول: دراسة حال ليون

المبحث الأول: بطاقة فنية لمدينة ليون

المبحث الثاني: جاذبية مدينة ليون؛ إستراتيجية جديدة نحو مدينة عالمية

المبحث الثالث: دراسة وتحليل النهج ONLYLYON

#### الفصل الثاني: دراسة حال سطييف

المبحث الأول: بطاقة فنية لمدينة سطييف

المبحث الثاني: جاذبية سطييف؛ إستراتيجية تنمية إلى أين؟

المبحث الثالث: تحليل إمكانية تتبع نفس النهج ONLYLYON

#### الخلاصة:

### خاتمة

## **القسم الأول:**

### **علامة المدينة**

**بين الاطار المفاهيمي النظري والممارسات العملية**

**تم تقسيمه إلى :**

- ❖ **الفصل الأول: علامة المدينة و الجاذبية.**
- ❖ **الفصل الثاني: إستراتيجية علامة المدينة.**

## مقدمة القسم الأول:

يمثل هذا القسم الدراسة النظرية لهذا البحث، وهو يتكون من فصلين، حيث سنحاول في الفصل الأول تسليط الضوء على مفهوم علامة المدينة ومختلف المضامين التي تناقشها من خلال التطرق إلى نشأتها كظاهرة وكمصطلح ومعاينة إسهامات الباحثين من أكاديميين ومهنيين في تعريفها، الفرق بينها وبين علامة الدولة، وأهميتها، كما سنناقش أيضا أهم العوامل التي ساعدت على ظهور علامة المدينة كنمط تسييري جديد للمدن وعلاقتها بالجاذبية.

في حين سنعرض في الفصل الثاني ونتطرق لإستراتيجية علامة المدينة بكل مكوناتها، مراحلها، آلياتها، جمهورها المستهدف، وحدود تطبيقها، كما سنناقش نماذج بناء علامة المدينة من خلال عرض وتحليل النماذج النظرية التي عاجلت هذا الموضوع والتجارب العملية لبعض المدن التي تبنت هذا النهج لنستخلص في الأخير نموذج نظري مطلق لبناء علامة المدينة.

هذا القسم يجسد إذن دراسة استقرائية لظاهرة علامة المدينة وهو يهدف إلى بناء مفهوم لعلامة المدينة وتفسير أثرها في الجاذبية، ثم استنتاج نموذج مطلق لعلامة المدينة نثبت من خلاله فرضية البحث الأولى التي تنص على أن هناك نموذج مطلق لعلامة المدينة بإمكان أي مدينة تطبيقه.

# **الفصل الأول:**

## **علامة المدينة و الجاذبية**

### **تم تقسيمه إلى:**

❖ **المبحث الأول: مدخل مفاهيم لعلامة المدينة.**

❖ **المبحث الثاني: علامة المدينة، أهم العوامل المساعدة على ظهورها كنمط تسيري جديد للمدن.**

❖ **المبحث الثالث : علامة المدينة و جاذبية المدن.**

## تمهيد:

علامة المدينة هي ظاهرة حديثة انتشرت مؤخرا بين المدن، ساهم الأكاديميون من مختلف الجوانب الفكرية في محاولة تفسيرها انطلاقا من اللجوء أحيانا إلى الرصيد النظري للعلامة الكلاسيكية الخاصة بالمنتجات والخدمات أو حتى المؤسسات نظرا لغياب قاعدة نظرية تشرح هذه الظاهرة، وانطلاقا أحيانا أخرى من الممارسات المختلفة للمدن التي كانت لها تجارب في بناء وخلق علامة مدينة. هذا وقد أكدت ممارسات علامة المدينة رغم عدم نضج قاعدتها النظرية بعد على تأثيرها في رفع جاذبية المدن.

## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لعلامة المدينة.

سنحاول في هذا المبحث توضيح مفهوم علامة المدينة من خلال محاولة تفصي أصل ونشأة هذا المصطلح ومحاولة تشكيل فكرة عامة عن مضمون هذه الظاهرة الحديثة وهذا من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

- التطور التاريخي لمصطلح ومفهوم علامة المدينة؛
- تعريف علامة المدينة؛
- علامة المدينة من مدخل سيميائي؛
- الفرق بين علامة المدينة والعلامة التجارية؛
- الفرق بين علامة المدينة والدولة؛
- دور وأهمية علامة المدينة.

## المطلب الأول: التطور التاريخي لمصطلح ومفهوم علامة المدينة.

التسويق بشكل عام هو حقل بحث يمتاز بديناميكية تطور كبيرة، دائما هناك مصطلحات ومفاهيم جديدة تظهر على الساحة وأخرى تختفي - يقل الحديث عنها في الكتابات كما قد تنتهي ممارساتها العملية، تتغير أو تتطور-، وهذه هي حالة التسويق الإقليمي، فالتسويق الإقليمي كحقل بحث حديث أتى بهذا المصطلح ليعوض مصطلح بيع الأقاليم مع تطور في المفاهيم وتحول إلى توجهات تسويقية، ولم يمض الكثير من الوقت لنشهد بروز مصطلح آخر هو " تسويق المدن" دون تغير كبير في المفاهيم، ففي الأصل التسويق الإقليمي لا يعنى فقط بالمدن بل بمختلف المستويات والوحدات الإقليمية الأخرى كالدول والمقاطعات، التكتلات، أقطاب الإمتياز بالإضافة إلى مختلف التقسيمات الإدارية الإقليمية الأخرى، إهتمام الباحثين بتسويق المدن قد يرجع إلى إعتبار المدينة أهم وحدة إقليمية نظراً كونها تجسد تمركز كبير حول حيز اقليمي صغير للسكان وللعديد من القضايا والوضائف الإقتصادية، المالية، البيئية، الإنسانية، الإجتماعية والثقافية، وتشهد تطور وإزدهار كبير كانا أيضاً محل بحث لباحثين من تخصصات مختلفة<sup>1</sup>؛ جزء من هذا البحث وجهه الإنتشار السريع لظاهرة علامة المدينة بين المدن من مختلف أنحاء العالم حيث أفرز عن ظهور وهيمنة مصطلح جديد على كتابات الباحثين هو " علامة

<sup>1</sup>- Belkaid Esma & Benhabib Abderrezak : **la marque-ville comme moteur de developpementde la ville en tant qu'unite territoriale** mecas, faculté des sciences économiques, gestion et sciences commerciales; université de tlemcen ; algérie p 1.

المدينة " (city brand)، ورغم أن التسويق الإقليمي ليس بالظاهرة الحديثة إلا أن مصطلح "علامة المدينة" لم يبدأ في الظهور عبر الممارسات العملية للمدن أو الكتابات الأكاديمية إلا في السنوات الأخيرة مع بدايات القرن الواحد والعشرون<sup>1</sup>.

نشأة وتطور هذا المصطلح والمفهوم نعرضها بإجتهاد لنا ونلخصها عبر المراحل التالية:

(1) **التوجه البيعي للأقاليم:** تعود جذور فكرة بيع الأقاليم إلى سنة 1850 بالولايات المتحدة الأمريكية، ففي محاولة لجذب مستوطنين إلى المناطق الحدودية الغربية الأمريكية تم تشجيع المهاجرين للإنتقال من أوروبا إلى أمريكا وتم وعدهم بالأراضي عبر إعلانات ترويجية مكثفة وقوية<sup>2</sup> وهي ما ميزت هذه المرحلة، فكان بيع الأقاليم يعبر عن مدخل عملياتي ترويجي يعتمد على استخدام الإشهار من أجل نقل صورة مناطق جغرافية محددة لمستهدفين محددین بهدف تغطية النقص في القوى العاملة ورؤوس الأموال بها<sup>3</sup>.

(2) **من بيع الأقاليم إلى تسويق الأقاليم وتسويق المدن:** ميزت هذه المرحلة حاجة الأقاليم الكبيرة لتمييز نفسها وتأكيد اختلافها عن الأقاليم الأخرى سعياً منها لتحقيق أهداف إقتصادية، سياسية وبسيكو-إجتماعية مختلفة<sup>4</sup> وهذا ما دفع الحكومات إلى بناء ورسم هوية لأقاليمها وتعريفها للأسواق من خلالها، كردة فعل لتزايد حدة المنافسة بين الأقاليم.

بدأ التسويق الإقليمي يظهر في كتابات الباحثين سنة 1990<sup>5</sup>، إلا أن استخدام مفاهيم وتقنيات التسويق في الأقاليم سواء من قبل الدول أو المدن أو المقاطعات ليس بالأمر الحديث، حيث أنه منذ بداية وجود مفهوم الدولة وقادتها يبحثون عن طرق لتوجيه الرأي العام سواء على المستوى المحلي أو الخارجي، لذا ففكرة استخدام تقنيات من القطاع التجاري لتعزيز سمعة الدول والمدن وحكوماتهم ليست بالجديدة، إلا أنه في الآونة الأخيرة أصبح التسويق يساهم وبشكل كبير ليس فقط في الترويج للدول

<sup>1</sup>-Bouris Maynadier : **Marque de ville, etude des modalites semiotiques de generation d'une marque par une ville**, these de doctorat en sciences de gestion, toulouse 1, france, 2009, p17.

<sup>2</sup>-Seppo K Rainisto: **Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern europe and the united states** ; helsinki university of technology, institute of strategy and international business ; doctoral dissertations 2003/4 espoo 2003 , finland ; p 15.

<sup>3</sup>-Teemu Moilanen and Seppo Rainisto: **How to brand nations, cities and destinations a planning book for place branding**, published 2009 by palgrave macmillan, uk.p4; 5.

<sup>4</sup>-Mihalis Kavaratzis & G. J. Ashworth: **City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick; 2005; p50 6/507.**

<sup>5</sup>-Ashworth Gregory John & Voogd Henk: **Place marketing and communicative planning or marketing as if places matter**, 2005.

والمدن بل أيضا في التخطيط الإستراتيجي لها، حيث بات يساهم في مختلف السياسات الاقتصادية والإجتماعية للدول وحتى في رسم علاقاتها الداخلية والخارجية.

إن زيادة انتشار استخدام المدن للتسويق بكثرة مقارنة بالوحدات الإقليمية الأخرى هو مادفع الباحثين إلى الإنشغال بتسويق المدن عن التسويق الإقليمي.

(3) من "تسويق المدن" إلى علامة المدينة": بدأ الحديث عن علامة المدينة بداية الألفينيات، حسب Venkatesh و Firat فإن تسويق المدن في مرحلة ما بعد الحداثة هو ممارسة واعية من التخطيط والإدارة للدلالات والمعاني التمثيلية للمدينة<sup>1</sup>، وهذا يفسر حسب Kavaratzis الإنتقال من تسويق المدن إلى علامة المدينة<sup>2</sup>، فمن مدخل سيميائي وكما سوف يتم التطرق إليه في العنصر القادم - علامة المدينة من مدخل سيميائي - علامة المدينة هي إدارة معاني ودلالات المدينة وهذا ما يفسر حوصلة مفاهيم تسويق المدن في مصطلح "علامة المدينة"، أيضا انتشار ممارسات أو ظاهرة علامة المدينة في مختلف المدن عبر العالم والنجاح الكبير الذي حققته علامات المنتجات بالإضافة إلى التطور السريع لمفهوم العلامة المشتركة، كلها عوامل شجعت الباحثين للإنتقال من مناقشة تسويق المدن إلى مناقشة علامة المدينة.

علامة المدينة هي قضية جديدة في التسويق، وعلى عكس الجرائد والمجلات الصحفية فإنه لا يوجد إلا منشورات أكاديمية قليلة حول هذا الموضوع، وهذا راجع إلى وجود فجوة واضحة بين الأدبيات التسويقية وتطور ممارسات علامة المدينة عبر المدن<sup>3</sup>، حسب تحليلنا فإن سبب هذه الفجوة راجع إلى أن التسويق قبل أن يكون نظرية هو بالأساس "حالة ذهنية"<sup>4</sup> تتطلب قدرات عالية من التفكير مع ردة فعل عملية، سريعة، وقوية إتجاه التغيرات التي يفرضها المحيط، هذه الحالة تتطلب مسيرين يمتازون بنباهة وفطنة عاليتين بالإضافة إلى:

✓ قبول فكرة أن العالم متغير ومتحرك؛

<sup>1</sup>- Firat, A. F. And Venkatesh, A. (1993) : 'Postmodernity: the age of marketing', international journal of research in marketing, vol. 10, no. 3, pp.227-249.

<sup>2</sup>- Michalis Kavaratzis: From city marketing to city branding, p60, place branding journal vol. 1, 1, 58-73 henry Stewart publications 1744-070, 2004.

<sup>3</sup>- Hankinson, G: Location branding: a study of the branding practices of 12 English cities; p 129; journal of brand management 9; 2001; Pp: 127-142.

<sup>4</sup>- Marc Vandercammen : Marketing l'essnetiel pour comprendre, decider, agir ; 2<sup>eme</sup> edition © de boeck&larcier, s.a ; 2006 ; belgique ; p24.

✓ التميز بروح الإبداع والإبتكار؛

✓ تفصي فرص الربح.<sup>1</sup>

التسويق كحالة ذهنية يفسر ردة فعل مسيري المدن إتجاه تزايد المنافسة حول الأسواق المحلية والعالمية المختلفة وانتشار إستخدام تقنيات التسويق بين المدن، فكل هذه التغيرات دفعتهم إلى التنبئ السريع لظاهرة علامة المدينة، ويبقى أن ما يفسر ممارساتهم المحدودة لتطبيقات تسويق المدن راجع حسب Kavaratzis إلى ضعف المعرفة التسويقية لديهم<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: تعريف علامة المدينة

علامة المدينة كظاهرة جديدة وبهذا المصطلح ليست لديها تعريف محدد والسبب يعود من جهة إلى حداثة الظاهرة وعدم نضجها كمفهوم أو كممارسة ومن جهة أخرى إلى تعدد الميادين Pluridisciplinarité التي تمس سواء علامة المدينة كظاهرة أو المدينة في حد ذاتها فكلاهما مفهومان يدخل في بنائهما عديد الميادين والحقول البحثية، وعليه سنحاول مناقشة تعريف علامة المدينة من خلال التطرق إلى موجز مختصر لبداية إنتشار ممارسات علامة المدينة عبر مدن مختلفة كانت سباقه في تبني هذا النهج وأيضا من خلال مساهمات مختلفة لعدة باحثين وإطارت حاولوا تقديم تفسير وتحليل لهذه الظاهرة.

1) علامة المدينة عبر ممارسات بعض المدن: من خلال تفصيلنا لتاريخ وقصة نشأة علامة المدينة لبعض المدن عبر العالم وجدنا أن علامة المدينة كانت عبارة عن ظاهرة ترويجية للمدن ووسيلة لتحريك عجلة النمو الإقتصادي والسياحي خاصة، لذا تسابقت المدن مع حدة المنافسة العالمية على تصميم علامات لها، و اعتبر الشعار « I Love NY » أول علامة مدينة حيث وفي سنة 1976 عرفت مدينة نيويورك عجزا ماليا كبيرا إلى درجة أنها إقتربت من الإفلاس، مسؤولي المدينة فكروا في النهوض بالقطاع السياحي في محاولة لإنعاش الإقتصاد، بميزانية قدرت بـ 400.000 دولار أنفقت كلها على دراسات سوقية مختلفة لتقرر الحكومة أن تكل ترويج المدينة إلى الوكالة الإشهارية **Well, Rich**<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- Marc Vandercammen : opcit ; p25.

<sup>2</sup>- Kavaratzis, M, (2004) : opcit

<sup>3</sup>- وكالة إشهارية كبيرة أسست سنة 1960، لمزيد من المعلومات أنظر: <http://adage.com/article/adage-encyclopedia/wells-rich-greene/98934>.

«and Greene»، وإلى مصمم الرسوم البيانية <sup>1</sup> Milton Glaser، وفي النهاية وفي سنة 1977 تم إطلاق حملة إشهارية كبيرة للمدينة تحت شعار <sup>2</sup> «I Love New York» وقد أعتبر هذا الشعار علامة المدينة الأولى رغم أنه كان مستوحى من الشعار "Virginia is for lovers" والذي هو الأخير أستعمل أيضا منذ سنة 1969 <sup>3</sup> للترويج لمدينة فرجينيا، ولكن وحتى الآن علامة المدينة " I Love NY " هي العلامة الأكثر شهرة في العالم، تجربتها باتت المثال الأكثر ذكرا وإدراجا في دراسات وكتابات الباحثين، النتائج المذهلة لعلامة المدينة «I Love NY» حفزت مسيري الأقاليم والمدن الكبرى عبر العالم على اتباع نفس نهجها، حيث إختارت أمستردام علامة المدينة « I amsterdam » سنة 2000، وصممت لندن الشعار «Lond-on»، في حين روجت مدريد مدينتها عن طريق «you about Madrid»، أما عاصمة الإغريق ليون فدخلت في هذه اللعبة عن طريق الشعار «ONLYLYON» سنة 2007، في حين أطلقت مولبرن «It'sMe!bourne» و يوتردام تحولت إلى علامة مسجلة «You@otterdam» <sup>4</sup> . وإختارت برلين «Be Berlin» 2008.

هنا وإن بدت علامة المدينة كلعبة بحروف انجلوسكسونية إلا أنها كانت تلبي حاجة المدن في الإتصال بأسواقها المستهدفة، وعلامة المدينة في السنوات الأخيرة - بداية الألفية الثالثة - عبر ممارسات المدن تطورت من مجرد شعارات ترويجية إلى إستراتيجيات علامة فعلية ثم إلى نهج تسويقي إستراتيجي للمدن وهذا ما سنوضحه أكثر من خلال دراستنا لبعض حالات المدن عبر العناصر القادمة للبحث.

الشكل رقم 02 يعرض أمثلة لتصاميم علامة المدينة لبعض المدن سابقا ومدن أخرى:

<sup>1</sup> - أحد أهم مصممي الرسوم البيانية والجرافيك في الولايات المتحدة الأمريكية، لمزيد من المعلومات أنظر: <http://www.miltonglaser.com>

<sup>2</sup> - Brand Guidelines 2008, cited in: <http://fr.slideshare.net/betolima/i-love-ny-guidelines-2008>, seen: 12/03/2013.

<sup>3</sup> - لمزيد من المعلومات في الموضوع أنظر الموقع التالي: <http://www.virginia.org/virginiaisforlovers>

<sup>4</sup> - Béatrice Héraud : I Love My City ; marketing-magazine/article ; n°129 - 01/03/2009, cited in: <http://www.e-marketing.fr/marketing-magazine/article/i-love-my-city-30732-1.htm>, seen: 03/10/2012.

الشكل رقم 02: أمثلة مختلفة لعلامات بعض المدن.


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المواقع المختلفة لمدن هذه العلامات.

(2) علامة المدينة في كتابات الباحثين ومسيري الأقاليم: جذب تزايد إنتشار ظاهرة علامة المدينة بين المدن إهتمام الباحثين والأكاديميين الذين سعوا إلى تحليل هذه الظاهرة ومحاولة تعريفها لايجاد إطار نظري يحتويها، والملاحظ أن هؤلاء الباحثين الذين إهتموا بتعريف، مناقشة وبناء الإطار النظري لعلامة المدينة أتوا من خلفيات فكرية وعلمية مختلفة، وأول من إهتم بتسويق المدن وعلامة المدينة هم باحثي التخطيط الحضري والعمران والجغرافيا، وقد يرجع هذا إلى أن علامة المدينة جسدت ظاهرة حضرية بالأساس، كما نجد فيما بعد أيضا وعلى سبيل المثال وليس الحصر باحثين من : التسويق، إدارة الأعمال، الإقتصاد، التجارة، السياحة علم الاجتماع...إلخ، إلا أن معظم هؤلاء الباحثين وعلى إختلاف ميادينهم لديهم إهتمام بالتسويق وتطوير المدن وبعضهم إطارات في مؤسسات

ووكالات تهتم بشؤون الأقاليم وتسويقها، وبذلك فخبيراتهم المهنية هي من تؤثر أيضا في تكوين وجهات نظرهم، كل هذه الخلفيات المختلفة أثرت في تحديد وتعريف مفاهيم علامة المدينة حيث نجد أن باحثي التخطيط الحضري والعمران والجغرافيا ركزوا على تفعيل النشاطات الاجتماعية والاقتصادية في المنطقة المستهدفة من خلال بناء خطط ومشاريع حضرية متكاملة، وهنا تكون مهمة تسويق المدن في بناء علامة تساعد في تحقيق هذه الأهداف<sup>1</sup>.

Sylvain Lefebvre من قسم الجغرافيا جامعة كيبك بكندا و Romain Roult من قسم الدراسات الترفيهية والسياحة والثقافية عرفا علامة المدينة بأنها: " إستراتيجيات التسويق الإقليمي أو العلامة المنظمة من قبل أصحاب المصلحة من القطاعين العام والخاص معا، ويمكن وضع علامة brand أو عنوانة lable للمدن بطريقة بسيطة وهذا عندما تفرض علامة بطريقة ما دون الكثير من المداولات، إلا أنه وفي الغالب تمر عملية وضع علامة للأقاليم بعدة مراحل تتميز بالشمولية، الطول والتعقيد وتستند بالأساس على تشخيص الإقليم مع الأخذ بعين الاعتبار التصورات المتضاربة لأصحاب المصلحة ومختلف تطلعاتهم الاجتماعية والسياسية"<sup>2</sup> وأضافا " علامة المدينة تعبر عن إستراتيجية سياحية وإقليمية تظم إستراتيجيات التسيير الحضري الهادفة إلى تثمين فضاءات مختلفة من خلال تنظيم الفعاليات و أو من خلال مختلف الهياكل المعمارية المبتكرة"<sup>3</sup>.

من وجهة نظر أخرى تطرق Mark j. Arnold و Mike.C.H.chao،Lyn Samine باحثون من جامعة سان لويس من " وم أ" في التسويق والتجارة الدولية - التسويق و إدارة الأعمال إلى أثر البلد المنشأ - صنع في..- للمنتجات وأثرها في تشكيل علامة للبلد أو المنطقة المعنية في ذهن المستهلكين.

<sup>1</sup> - Teemu Moilanen And Seppo Rainisto: **How TO Brand Nations, Cities AND Destinations A Planning Book FOR Place Branding**, Opcit, P9.

<sup>2</sup> - Sylvain Lefebvre & Romain Roult: **Territorial and touristic branding: Urban history and the festive and economic perspectives of Montreal's formula one grand prix**; université du Québec à Montréal, Canada, p 44, published online: 04 Jul 2013. ", seen on 16/03/2014, in: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07053436.2013.805569>.

<sup>3</sup>- Sylvain Lefebvre & Romain Roult: Opcit, p57.

المختصين في تسويق المدن خاصة حاولوا إسقاط مفاهيم علامة المنتجات على المدينة مع بعض الفروقات التي أرجعوها إلى خصوصية المدينة حيث أكد كل من **Mihalis Kavaratzis** أستاذ في معهد الدراسات الحضرية والإقليمية من جامعة جرونينجن بهولندا ومستشار قى تسويق المدن- و **G.J.Ashworth** أستاذ التخطيط العمراني التراث والسياحة من جامعة جرونينجن بهولندا- بأن الإجابة البسيطة لتعريف علامة المدينة هي " تطبيق علامة المنتجات على المدينة"<sup>1</sup> وهنا رجع الباحثان إلى تحليل مفاهيم ومكونات العلامة التجارية للمنتجات والتي وجدا بأنها لا تتلخص فقط في شعارات أو رموز وكذلك المدينة التي لا يمكنها أن تكتسب هوية جديدة أو علامة فقط بفضل شعار جذاب أو رمز، فحتى وإن كانت الشعارات والرموز أدوات مهمة في بناء استراتيجية علامة المدينة إلا أنهما لا يمثلان الإستراتيجية نفسها، وتوصل الباحثان في الأخير إلى أن المدينة عبارة عن منتج متميز عن المنتجات العادية بخصائصها المكانية والزمانية والفضائية وبذلك فعلاصة المدينة هي شكل مميز من العلامة التجارية للمنتجات والفروق الموجودة بين الشكلين يمكن التعرف عليها من خلال تحليل خصائص كل من المنتجات والأماكن.

كما أشار الباحثان إلى أن العلاقة بين المدينة والعلامة قد تأخذ أحد الأشكال الثلاثة التالية:

- تسمية جغرافية *la nomenclature géographique*: هنا قد يحمل منتج ما إسم منطقة جغرافية مثل "نيبيد موسو"، المقصود هنا هو إسم العلامة الذي يتمتع بالصفة القانونية حيث لا يمكن لمنتجات أماكن أخرى أن تأخذ نفس الإسم وهذا يشبه إلى حد كبير حسب تحليلنا المفهوم الحديث لعنونة المنتجات.
  - علامة مشتركة مكان/ منتج: إطلاق منتج ما في مكان ما للإستفادة من مزايا وسمات المكان - أثر البلد المنشأ- كصناعة الساعات في سويسرا.
  - العلامة كشكل من أشكال تسيير الأقاليم: العلامة هنا هي من تعدل الدراسات والتصورات حول المدن أو تأكدها مما يجعل العلامة خطة عمل لتسيير المدن.  
و أكدا على أن هذه الأشكال لا تعبر عن علامة المدينة.
- وأضاف **Kavaratzis**: "علامة المدينة هي الطريقة المناسبة لوصف وتسويق المدن والذي يعتمد بشكل كبير على بناء، ترويج وإدارة صورة المدينة، وهذا كون علامة المدينة تكتسب مكانتها

<sup>1</sup>- Mihalis Kavaratzis & G. J. Ashworth: **City Branding: An Effective Assertion Of Identity Or A Transitory Marketing Trick?** Opcit, P 508.

الذهنية من خلال صورة المدينة والتي تعتبر نقطة إنطلاق لتطوير علامة المدينة، ويعتبر المفهوم الحديث للعلامة المشتركة " corporate branding " المفهوم الأنسب لفهم تطبيقات تسويق المدن وهذا مع بعض التكييفات والتعديلات الضرورية التي تسمح بتطبيقه على المدن<sup>1</sup>.

**Simon Anholt** مستشار سياسي يهتم بتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات الداعمة للإقتصاد، السياسة، والثقافة للمدن والدول عرف علامة المدينة بأنها: " إدارة صورة المدينة عبر استراتيجيات إقتصادية، تجارية، إجتماعية، ثقافية، وحكومية مبتكرة ومنسقة"<sup>2</sup> وهو يعتبرها أيضا عبارة عن أداة إقتصادية وإجتماعية لتحسين ورفاه حياة الأفراد والمواطنين.

أما الاقتصاديون فقد ركزوا على دور العلامة في تمييز الأقاليم ورفع جاذبيتها، حيث أدرج الإقتصادي **Vincent Gollain** والذي له إسهامات كثيرة في عدة مواضيع إستراتيجية كالتمنية، جاذبية الأقاليم والتسويق الإقليمي؛ أدرج علامة المدينة كمرحلة وخطوة هامة من خطوات التسويق الإقليمي الناجح والهادفة إلى خلق قيمة لكل من الزبائن ومقدمي العرض الإقليمي، ويرى أن مرحلة خلق علامة للمدينة لحظة استراتيجية غير ضرورية إلا أنها قرار إستراتيجي يساهم في بناء المستقبل ويتطلب مصاريف إستثمارية وتشغيلية مهمة لفرض العلامة في السوق، وهنا **Vincent Gollain** لا يعني باللحظة غير الضرورية علامة المدينة كإستراتيجية بل علامة المدينة كتصميم وشعار وهذا ربما لأنه يرى بأن إسم المدينة قد يفني بالعرض.

من خلال إسم العلامة نتحدث المدينة عن أصالتها وتنافسيتها فعلامة المدينة حسب **Gollain** تهدف إلى:

- تمييز الفضاءات السياحية؛
- تمييز المنتجات المحلية؛
- تمييز الأماكن والبنى التحتية والفعاليات؛
- تمييز سوق الجودة ووضع منهج للجودة؛
- تمييز الأقاليم بطريقة متعددة الأبعاد.

<sup>1</sup>- Kavaratzis, M. (2004). **From city marketing to city branding: towards a theoretical framework for developing city brands**, place branding, 1(1), 58-73.p 63; 64.

<sup>2</sup>- Simon Anholt 2007, cited in : **Place branding: dilemma or reconciliation between political ideology and economic pragmatism?** <http://www.palgrave-journals.com/pb/journal/v3/n1/full/6000053a.html> , seen : 15/07/2013.

كما أن علامة المدينة من شأنها جمع كل متعاملي الإقليم خلف " العلامة المظلة " ونظرا لأهمية هذا النهج لعلامة المدينة فقد تبنته سريعا مختلف القيادات القطبية (المتروبولات) عبر العالم. في الأخير نوّه **Vincent Gollain** بأن " علامة المدينة ليست مجرد إسم وحتى وإن أفلحت الوكالات المختصة في إختيارها بطريقة استراتيجية تعتمد على أبحاث ودراسات جادة إلا أن الإسم ليس غاية في حد ذاته، فعلامة المدينة هي مجموعة من السمات : اسم + هوية + **baseline** + رسائل + ... كلها تنقل قيم وخصائص معينة لمستهدف أو مستهدفين محددين ممن يفهمون ويقبلون هذه القيم، وفي كثير من الأحيان فإن أحد هذه السمات يأخذ بعد استراتيجي لكن فقط مجموع هذه السمات من يشكل العلامة ويعطيها اتساق وتوازن حقيقي " <sup>1</sup>.

أما الإطار المهينة فقد ركزوا في تعريفهم لعلامة المدينة على العلامة كمنتج نهائي مهتمين بمكوناتها كالإسم والشعار ووظيفتها في الإعلان والترويج: **بوعزيز الشيخ** إقتصادي ومحافظ حسابات وإطار سابق بالوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري **ANIREF** الجزائر؛ عرف علامة المدينة أيضا كخطوة من خطوات المخطط الاستراتيجي للتسويق الإقليمي وميزها بأنها: " عبارة عن وسيلة بيداغوجية وعملية تحدد وتدوّن الرموز المكتوبة والمرئية والبيانية، وتحدد هذه الأداة بالإستناد إلى: الوسط الطبيعي والجغرافي ، التنوع الثقافي، الإبداع والإبتكار، المرافق والتجهيزات للمدينة الكبيرة... الخ، عدة مناطق تبنت سياسات للعلامة لتصبح مرئية وواضحة أكثر للمستويين المحلي والعالمي. " <sup>2</sup>

**Malcolm Allan** مدير ومسير بمؤسسة متخصصة في إدارة شؤون الأقاليم وتسويق المدن والعلامات ببريطانيا وفي حوار له - شهر سبتمبر 2006- عرف علامة المدينة قائلا " علامة المدينة حتى الآن هي عبارة عن إعلان ودعاية دون خلفية واقعية أو قاعدة أساسية وعلى عكس علامة المدينة الإعلان يمكنه التلاعب والكذب إلى درجة أنه لا يعكس حقيقة المدينة، في حين تهدف علامة المدينة إلى رواية قصة عن المدينة وجمع الجمهور حول هذه القصة، وهذا ليس من أجل خلق

<sup>1</sup>-Vincent Gollain : **Réussir son marketing territorial en 9 étapes** ; version 1 ; © cdeif, paris, août 2008, p44.

<sup>2</sup>-Bouaziz Cheikh : **L'essai en marketing territorial « Notions sur le marketing territorial- diagnostic de territoire – marque territoriale et d'autres »** ; © edilivre, 2013 france ; p21.

مدينة جذابة و فقط بل لحت كل من السكان المقيمين والسياح للإنخراط والتفاعل مع المدينة، العلامة الجيدة هي التي تستطيع خلق قيم جيدة لكل هؤلاء.<sup>1</sup>

كانت هذه بعض أهم المحاولات التي قدمت تعريف لعلامة المدينة والتي تلخصت معظم أفكارها في أن علامة المدينة تجسد:

- عملية بناء حضري وإجتماعي؛
- نمط تسييري وحوكماتي جديد للمدن؛
- أداة لتثمين الأقاليم ودعم الجودة والابتكار؛
- أداة تسويقية وترويجية للمدن ووسيلة لادارة صورة المدينة وجعلها أكثر مرئية؛
- لها علاقة بأثر البلد المنشأ؛
- مرحلة هامة من مراحل التسويق الاستراتيجي الإقليمي تتطلب مصاريف إستثمارية وتشغيلية هامة لفرض العلامة في السوق وترجمة تنافسية المدينة؛
- تشترك في عديد المفاهيم والتقنيات التي تخص العلامة التجارية وتشبه كثيرا العلامة المشتركة لكنها تختلف عن كليهما.

على كل وبالرغم من ملخص الأفكار هذا الذي يجسد أهم محاولات تعريف علامة المدينة من جوانب مختلفة، لا يمكننا تقديم تعريف واف الآن، وسنؤجله إلى غاية نهاية هذا القسم لأننا نرى أن البناء الفكري لمفهوم علامة المدينة لم يكتمل نضجه بعد، فالظاهرة حديثة وغامضة نوعا ما والمراجع قليلة وكلها مجرد محاولات لتفسير جانب معين من علامة المدينة في شكلها الظاهري عبر الممارسات المختلفة للمدن والتي هي الأخرى غير ناضجة لضعف المعرفة التسويقية لمسؤولي الأقاليم.

<sup>1</sup>-Sarah Tayebi :How to design the brand of the contemporary city, 2006 sept, p14.

### المطلب الثالث: علامة المدينة من مدخل سيميائي

السيميائية هي علم العلامات أو الرموز « les signes » والأنظمة الدلالية أو أنظمة المعاني<sup>1</sup>، يهتم بمراحل إنتاج المعنى وفهم الظواهر المتعلقة بإنتاج المعاني ببعدها الاجتماعي والاتصالي في آن واحد<sup>2</sup>. تفسير علامة المدينة من مدخل سيمولوجي إذن يركز على إشكالية المعنى ويدرس المدينة كنظام من المعاني، من بين الباحثين الذين إهتموا بدراسة علامة المدينة من هذا النهج نجد Bouris Maynadier الذي إهتم بتفسير ظاهرة علامة المدينة كنمط تسييري لدلالات ومعاني المدينة في ظل العصرية أو الحدائثة المفرطة Hypermoderneité فالمدن تتعصرن أكثر فأكثر se modernisent وعلامة المدينة هي شكل من أشكال العصرية أو الحدائثة المفرطة.

تفسير Bouris Maynadier لظاهرة علامة المدينة إعتد بشكل كبير على نظريات الحدائثة المفرطة، وبالنسبة له فإن ظاهرة علامة المدينة ترجع إلى عدة أسباب مرتبطة ببعضها نوجزها فيما يلي<sup>3</sup>:

- إستمرار العالم في التحضر بسرعة، ففي إحصائيات سنة 2008 أكثر من نصف سكان العالم يعيشون في المدن.

- شدة عصرية المدن الكبرى.

- مواجهة المدن لمشاكل مختلفة: إقتصادية، إجتماعية، سياسية وبيئية ترتبط بتطورها السريع في نفس الوقت الذي تشهد فيه هذه المدن استقلالية أكثر في التسيير، ما إستدعى ضرورة تبني أنماط تسييرية جديدة.

كل هذا ساهم في ظهور علامة المدينة كنمط تسييري جديد للمدن وتسابقت المدن في تطوير علامات لها لمواجهة كل هذه المشاكل عن طريق جمع وتوحيد مختلف الفاعلين في المدينة، جذب المؤسسات والمهارات والكفاءات، زيادة وضوح ومرئية المدينة (la visibilité de la ville)، حسب Bouris Maynadier المتغير الرئيسي في كل هذا هو معنى المدينة في عالم سريع التحضر وأيضاً ومن أجل فهم الظاهرة جيداً لا يجب الإهتمام فقط بالمدينة بل بالتغير السريع لسلوكيات الفرد الحضري الذي

<sup>1</sup> - Le Grand Dictionnaire Encyclopédique De La Langue Française Du Xxi<sup>e</sup> Siècle ; © Philippe Auzou, Paris, 2001.

<sup>2</sup>- Jean-Claude : l'approche sémiologique, septembre 1998, cited in : [http://www.edu.ge.ch/dip/fim/ifixe/approche\\_semiologique.pdf](http://www.edu.ge.ch/dip/fim/ifixe/approche_semiologique.pdf), seen : 05/11/2012.

<sup>3</sup>- une lecture des recherches de Boris Maynadier sur la marque ville (:marque de ville, étude des modalités sémiotiques de génération d'une marque par une ville, thèse de doctorat en sciences de gestion & marque de ville : une approche sémiotique ;article 2009.

يبحث عن تحقيق مشروع حياته في مدينة توفر له الإطار المناسب لتحقيق أهدافه ( العيش، الدراسة، بناء مؤسسة، انجاز مشروع مهني، معايشة أحداث رياضية أو ثقافية وتجارب معينة...) ومنه فإن قضية المدينة وعلامتها لا تتلخص فقط في صورة المدينة أو في ترتيب المدينة في مختلف التصنيفات الصحفية بل في إمكانية أن تكون المدينة إطار لتحقيق مشاريع جماعية أو فردية لفاعلين معصرين سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، فاختيار مدينة معينة هو إختيار حياة معينة، ومنه نستنتج أن علامة المدينة من مدخل سيميائي هي وسيلة لإدارة معاني المدينة وتستهدف الأفراد المتحركين سواء كانوا كفاءات أو رؤوس أموال من الذين يختارون مدن ما لتكون مكان حياتهم وعيشهم وبعد ذلك يصبحون فاعلين في هذه المدن، كما قد يتشكل لديهم شعور بالإنتماء إلى هذه المدن العصرية.

الرموز والشعارات تمثل عنصرا مركزيا في علامة المدينة من خلالها يسوق المسيرون نمط حياة معين للمدينة، كما بإمكانها أن تفسر علاقة الأفراد بالمدينة بطريقة مجردة دون طرح نمط مسبق أو نظام قيم معينة فعلاصة **I Love NY**، « **I ♥ NY** » مع شكل القلب تفسر علاقة مودة بين الأفراد والمدينة، أما علامة «**I amsterdam**» فهي تدمج أنا الفرد المواطن في المدينة في علاقة تمثيل وانتماء مطلقة دون تحديد قيم معينة - كالتفتح، العصرية، الأصالة...-، كما أن علامة **ONLY LYON**  مع شكل الأسد الذي يمثل القوة ترسم المدينة على أنها المكان المثالي والوحيد لتحقيق مشاريع الأفراد وتمنحهم الكثير من القوة ولكن قليلا ما نجد كل السكان المدينة على معرفة بشعار مدينتهم، لذا لا يجب على المسيرين إنتظار تغيير جذري للمدينة من خلال مجرد شعار أو رمز.

علامة المدينة من هذا المنظور تعرف كظاهرة جد عصرية تساهم في عصرية المدن وعلاقات سكان الحضر (citadins) بالتحول الحضري، وتمثل وسيلة لرسم معنى المدينة الذي يتجسد في إمكاناتها المعروضة للأفراد المتنقلين، هؤلاء الأفراد قد يتميزوا بعدة صفات من بينها: دوليين، متطلبين، لديهم انتماء أقل للأقاليم، مبدعين، مبتكرين ومنتجين وسيشكلون فيما بعد موارد لهذه المدينة ويساهمون في بناء اقتصاد المعرفة في سياق العصرية المفرطة، وبذلك تتيح علامة المدينة للمسيرين إمكانية وضع توقع للمدينة وجعلها طرف وخيار في الشبكة الحضرية العالمية واقتصاد المعرفة والاقتصاد الإبداعي وفي المشاريع الفردية والجماعية لسكان الحضر.

بالنسبة لـ Bouris Maynadier فإن التحول الحضري رافق تطور التسويق وتطور سلوك الفرد المعاصر لذلك اعتمد على نظرية العصرية المفرطة لتفسير ظاهرة علامة المدينة ليحصر علامة المدينة في

المدن التي بلغت فيها العصرية أو الحداثة درجات جد عالية. إلى حد ما هذا صحيح فعلامة المدينة بدأت في الظهور في مدن عصرية كبرى كنيويورك ولندن وأمستردام وباريس؛ تميزت هذه المدن بأنها مدن عالمية تشهد مستويات عالية من العصرية، ثم حاولت مدن أخرى أقل عالمية منها لكنها أيضا بلغت مستويات لا بأس بها من العصرية والتحضر كليون ومديرد مثلا انتهاج نفس نهجها وحاولت منافستها، لكن هل هذا يعني اقضاء المدن التي لم تبلغ بعد هذه المستويات من العصرية والتحضر؟، المدن في الجزائر مثلا لم تصل بعد إلى هذا المستوى من العصرية بل عدة مدن عبر العالم في افريقيا وآسيا وحتى في أوروبا وأمريكا لم تصل بعد هذه المرحلة، ثم هل المدينة الكولمبية برانكيا بلغت مستويات عصرية وتحضر نيويورك لتخوض تجربتها في بناء علامة المدينة «Barranquilla TerritorioCreativo»، ومعناها برنكيا إقليم مبدع. (أنظر الفصل الثاني في مطلب تجربة علامة مدينة برانكيا)

خلاصة القول علامة المدينة هي أداة تسويقية للتنمية المحلية ولا يمكن حصرها في المدن العصرية.

#### المطلب الرابع: الفرق بين علامة المدينة والعلامة التجارية.

إن المقارنة بين علامة المدينة والعلامة التجارية تؤدي إلى المقارنة بين المدينة وبين المنتجات أو الخدمات والمؤسسات، كون العلامة تخص ثلاثتهم معا، ومن الواضح أن المدينة ليست منتج كبقية المنتجات وحتى وإن أمكن تقريبها إلى مفهوم المؤسسة إلا أنها أكثر تعقيداً من كليهما وعليه فإن علامة المدينة تختلف عن العلامات التجارية، لكن هذا لا يعني عدم وجود أوجه تشابه بينهما.

الباحثون وفي محاولة لمعرفة أوجه التشابه والاختلاف بينها إنطلقوا من تحليلهم للعلامة التجارية الكلاسيكية بمختلف نظرياتها وهذا راجع إلى غياب المادة النظرية الخاصة بعلامة المدينة، ومنه فمقارنتنا ستعتمد على تحليل العلامة التجارية بمختلف مفاهيمها، مكوناتها، الخصائص والوظائف المرتبطة بها.

**1) المقارنة من خلال المفاهيم:** تعرف العلامة التجارية بأنها: "إسم، مصطلح، رمز، إشارة، رسم أو توفيقه من كل هذه العناصر تسمح بتحديد منتجات أو خدمات بائع أو مجموعة بائعين وتميزها عن المنافسين"<sup>1</sup>، هذا التعريف للعلامة في شكلها الظاهري يشبه أيضا تعريف علامة المدينة في جزئه الظاهر، إلا أن العلامة وبتوافق عام للأدبيات التسويقية هي أكثر من مجرد إسم تعريفي لمنتج ما أو شعار جذاب مع بعض الرموز، نفس الشيء بالنسبة لعلامة المدينة فالإسم والشعار والرموز قد تكون

<sup>1</sup>- P.Kotler et B. Dubois : **Marketing management**, édition 11, France 2004 ; p455.

أدوات مهمة في علامة المدينة لكنها لا تمثل إستراتيجية علامة المدينة في حد ذاتها<sup>1</sup>. وفي تعريف أكثر عمق للعلامة : " العلامة هي ذلك الإسم ومجموعة الرموز لمنتج أو خدمة مؤسسة ما، والتي تفرض نفسها في قطاع سوقي محدد، حيث تركز على قيم مادية وقيم معنوية، هذا المجموع غير المتجانس يترك آثار عميقة في نفس المستهلك، هذا الإسم والرموز عادة ما تكون ذات حماية قانونية<sup>2</sup>". حسب هذا التعريف فإن العلامة لها منتج، منتج ومستهلك، بالنسبة لعلامة المدينة فلا يمكننا إعتبار المدينة كمنتج والحكومة كمنتج والمستهلكين كمستهلكين<sup>3</sup>، ثم إن علامة المدينة ليست موجهة فقط إلى قطاع سوقي محدد فجمهور علامة المدينة وإن لم يكن كله على نفس الدرجة من الأهمية الإستراتيجية يبقى متعدد ومتنوع، وهذا أحد الأسباب التي جعلت العديد من الملاحظين والباحثين يرجعون مفهوم علامة المدينة إلى العلامة المشتركة فحسب Anholt الطريقة الوحيدة الأكثر عملية ودقة لإعتبار المدينة علامة هو "العلامة المشتركة"<sup>4</sup>، تكمن أوجه الشبه بين علامة المدينة والعلامة المشتركة في :<sup>5</sup>

- الإثنان لهما جذور من عدة تخصصات Multidisciplinares؛
  - الإثنان موجهان إلى أجزاء سوقية متعددة لها مصالح مختلفة؛
  - الإثنان يتمتعان بمستوى عالٍ من اللاملموسية والتعقد كما أنهما الإثنان يجب عليهما الأخذ بعين الإعتبار المسؤولية الإجتماعية؛
  - الإثنان يعالجان هويات متعددة.
- (2)المقارنة من خلال الوظيفة: " تمثل العلامة صورة تساعدك آليا وفي الحين على معرفة ما يوجد خلفها"<sup>6</sup> من خلال استعمال بعض الأنشطة الترويجية عبر شعارات ورموز جذابة وموحية نفس الشيء بالنسبة

<sup>1</sup>- Mihalis kavaratzis & g. J. Ashworth, opcit, p508.

<sup>2</sup>- Cf.Jp Bertrand : **Techniques commerciales et marketing** : Berti éditions ; 1999 ; p.97.

<sup>3</sup>- Mihalis Kavaratzis & G. J. Ashworth, opcit, p510.

<sup>4</sup>- Anholt.S; (2002) : **Foreword to the special issue on place branding ; journal of brand management 9** ; pp. 229–239.

<sup>5</sup>- Mihalis Kavaratzis & G. J. Ashworth: opcit; p511.

<sup>6</sup>- Zednik, R. 10 may 2011. Director of sales, Munich tourist office. Interview cited in **Susanna Järvisalo ; How To Build Successful City Brands? -Case Munich, Berlin & Hamburg**, Thesis Degree Of Hotel And Restaurant Management 2012, p39.

لعلامة المدينة فالمراد منها مساعدة الجمهور المستندف آليا على معرفة ما يوجد في هذه المدينة، إنها مرآة لجاذبية وهوية المدينة إلا أن المشكل يكمن في أن المدن ليست كالمنتجات، " الأقاليم لا تستطيع أن تكتسب فجأة هوية جديدة من خلال شعارات ورموز قابلة للتذكر"<sup>1</sup> فحتى تقوم علامة المدينة بوظيفتها في عكس هوية المدينة عليها إستعمال أدوات أخرى كالمشاريع الحضرية، الخطط التنموية وغيرها.

(3) من حيث البناء وإدارة والعلامة: الفرق الأساسي في بناء علامة المدينة يكمن في عدد وطبيعة المتدخلين في عملية البناء ففي حين نطاق الجهات الفاعلة المعنية ببناء العلامة التجارية العادية محدود، نطاق الجهات الفاعلة المعنية ببناء علامة المدينة متعدد ومتنوع<sup>2</sup> كل متعاملي الإقليم من القطاعين العام والخاص والسكان وأصحاب المصلحة يتدخلون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في عملية بناء علامة المدينة في حين قد يتكفل قسم التسويق مع بعض المستشارين من فنيين وخبراء في عملية بناء العلامة الكلاسيكية، إلا أن هذا لا يعني أن إدارة علامة المدينة تختلف كثيرا عن إدارة علامة المنتج فحسب Magne Supphellen: " إدارة علامة المنتج تشبه إدارة علامة الأقاليم فكلاهما يبحثان عن تعريف وتطوير الجوانب الإيجابية فيهم للجماهير المستهدفة إلا أن تحليل الهوية وتحليل وإدارة تصورات الجماهير المستهدفة بالإضافة إلى عمليات بناء العلامة هم أكثر تعقيدا في الأقاليم عنه في المنتجات"<sup>3</sup>. يضيف David Gertner: " في حالة المنتجات يمكننا أن نقوم بكل من العمليات التالية: التخفيض، التعديل السحب من السوق، إعادة الإطلاق، إعادة التوقيع أو تغييرها بمنتجات أخرى أكثر تحسينا، الأقاليم لا تملك كل هذه الخيارات كما أن المشاكل التي تعاني منها صورتها قد تنتج عن مشاكل هيكلية يستغرق تعديلها عدة سنوات"<sup>4</sup>.

هذا وإن أمكن تحديد ملكية العلامة بسهولة في المنتجات والمؤسسات فإن الأمر حتى الآن محل نقاش بالنسبة لعلامة المدينة التي يساهم في بنائها شبكة كبيرة من المتعاملين وأصحاب المصلحة من

<sup>1</sup>-Kavaratzis, M., & Ashworth, G. J. (2005). *City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick?*, opcit, p3.

<sup>2</sup>-Takafu Miikuta , Kou Yukawa , Hiroshi Hamasaki : *Regional Branding Measures In Japan — efforts in 12 majorprefectural and city governments* , 12th december, 2006, p3.

<sup>3</sup>-Randall Frost 2004: *Mapping a country's future* cited in: [http://www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=206](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=206), seen: 02/04/2013.

<sup>4</sup>-Randall Frost 2004: opcit.

القطاعين العام والخاص، ثم إن نجاح علامة المدينة يعود بالفائدة على جميع الأطراف من القطاعين وكذلك السكان.

علامة المدينة أساس بنائها وإدارتها التوافق بين جميع الشركاء والأطراف، فنحن إذا تعاملنا مع منتج نجد أن هناك هياكل ومستويات هرمية للرقابة على العلامة لضمان إدارتها بإحكام، هذه الأخيرة غير موجودة في المدن كون المدينة ليست ملكاً لأحد بل ملك الجميع وعليه فإدارة علامة المدينة تركز أكثر على جمع الناس، الجمهور العام ومختلف المتعاملون حول هذه الفكرة - علامة المدينة - ليكون تسويق المدينة مهمة الجميع سواء كانوا أفراد أو مؤسسات إقتصادية أو إجتماعية، المعاهد والجامعات، الفنادق والوكالات السياحية... ولا أحد يسيطر على التسويق.<sup>1</sup>

وجهة النظر هذه تكشف إنشغالاً آخر حول إدارة علامة المدينة هو الرقابة الإدارية ومراحل إتخاذ القرار المتعلقة بمختلف جوانب علامة المدينة - الصورة، التموقع، الشخصية... وكل ما يتعلق ببناء وإدارة علامة المدينة - حسب Burgess المجالس الحكومية في المدينة تهتم بتحقيق أهداف سياسية وعليه تكون قرارات علامة المدينة ليست بالتسويقية المحضة على عكس العلامات التجارية للمنتجات.<sup>2</sup> الإختلاف هنا يكمن في من يتخذ القرار، نوع وطبيعة القرار والهدف منه.

### المطلب الخامس: الفرق بين علامة المدينة والدولة

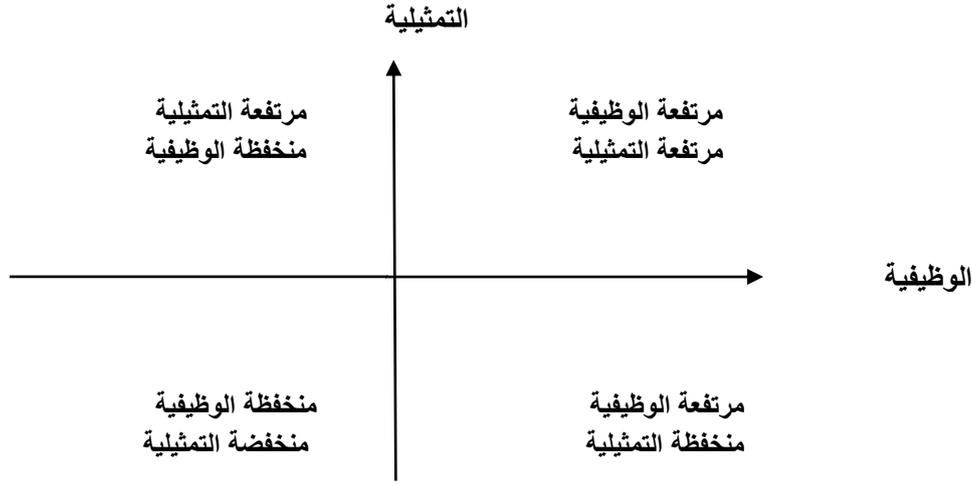
ظاهرة علامة المدينة هي ظاهرة حديثة سواء في الممارسات العملية للمدن أو في الكتابات النظرية للباحثين هذا ما يحول دون معرفة إذا كان هناك حقاً فرقا بين علامة المدينة وعلامة الدولة كمستويين إقليميين مختلفين وما هو هذا الفرق؟ فحتى تجارب المدن في إتباع وتطبيق نهج علامة المدينة أو تجارب الدول لم تصل بعد إلى المستوى الذي يمكننا تقييمها فيه بدقة، يجب إنتظار حقبة زمنية لا بأس بها، ولما لا إنتظار ممارسات أكثر يمكننا تقييم نتائج هذا النهج ومقارنتها ببعضها لمعرفة الفرق على جميع المستويات. ومع ذلك فقد كانت هناك بعض المحاولات البحثية لدراسة وتحليل الفرق بين علامة المدينة وعلامة الدولة، وتجدر الإشارة إلى أنه كان هناك تقريبا إتفاق بين الباحثين على ضرورة الأخذ بعين الإعتبار حجم الإقليم والمظهر الوظيفي والحسي لهذه الأقاليم .

1- Graham Hankinson: **Location Branding: A study of the Branding practices of 12 English Cities**, opcit, p136.

2- Burgess, J.A (1990): **The production and consumption of the enviromental meanings in the mass media**, a research agenda for 1990s', transactions of the institute of british geographers, vol 15, pp 139-161.

الدول أكثر تنوعاً وظيفياً من المدن كما أن بناء هويتها يعتمد بشكل كبير على الجانب التمثيلي لها فالدولة تتمتع بحضور دولي قوي وأحداث سياسية جارية بإمكانها أن تؤثر على هوية الدولة<sup>1</sup>، وفي دراسة كمية لـ Caldwell و Freire & JoaoR إنطلاقاً منها من تطبيق نموذج صندوق العلامة لـ Chernatony والموضح بالشكل رقم 03.

**الشكل رقم 03: صندوق العلامة لـ شرانتوني.**



Source : Caldwell Niall, Freire JoaoR : The differences between branding a country, a region and a city: applying the brand box model, p53.

هذا النموذج والمطبق في العلامات التجارية يعتمد على قياس درجة كل من التمثيلية والوظيفية للعلامة للفرقة بين العلامات وباستخدام مجموعة من المؤشرات قام الباحثون باستجواب عينة من الطلبة والأساتذة لمعرفة آرائهم وكيف يقومون بتصنيف كل من الدول والمدن ليتوصلوا إلى أن الدولة لها متغيرات أكثر تدخل في بناء صورتها ومنه علامتها، الدول لها بعض الصفات التي لا تملكها المدن في نفس هذه الدول ففي الإعلام وفي الأخبار الدولية التي تشكل أحد العوامل المؤثرة في صورة الدول والمدن نجد أن الدول لها مفكرة سياسية ومؤشرات إقتصادية وأخبار عن الحرب والإستقرار لا تملكها المدن ومنه على الدول أن تركز في بناء علامتها على الأبعاد التمثيلية، في حين تركز المدن على الأبعاد الوظيفية. وجهة النظر هذه للباحثين نقدها Bouris maynadir بأنها من المحتمل أن تكون خاطئة نظراً لأنهما إعتما على نموذج خاص بالعلامات التجارية وطبقاه على المدن وإستندا في وضع فروق لصورة كل من الدولة والمدينة على حساب الفرق في المستوى الإقليمي في نفس الوقت الذي يتحدث فيه باحثين آخرين في

<sup>1</sup>- Caldwell Niall, Freire JoaoR : **The differences between branding a country, a region and a city: applying the brand box model**, P54, journal of brand management; Sep 2004; 12, 1, proquest, p 50.

ميادين أخري عن " فك الارتباط مع الاقليم، déterritorialisation " وتفكك أقاليم المدن والتكتلات الأمر الذي يآثر على نتائج الباحثين بشكل كبير، كما إعتندا في دراستهما على نهج كمي دون الإستناد إلى أي دراسات نوعية، فبالنسبة له موضوع بحث حديث وفي طور النشأة كعلامة المدينة يتطلب إتباع نهج مفاهيمي أكثر.

بالنسبة لنا لا نرى أن هناك مشكل في إتباع النهج الكمي، ففي ظل غياب قاعدة نظرية ومفاهيمية عن الموضوع لا نملك إلا التوجه إلى الميدان لمعاينة الظاهرة كما لا نملك خيار في الإستعانة بنماذج مطبقة في العلامات التجارية للمنتجات طالما أن العديد من الباحثين لجؤوا إليها في محاولة لبناء إطار نظري لعلامة المدينة لكننا نقر في نفس الوقت بوجود إختلاف بين علامة المدينة والعلامات الأخرى، أما بالنسبة إلى التوجهات الجديدة للفك الارتباط مع الإقليم بالنسبة للمدن وتفكك الأقاليم فهنا نثير تساؤل عن ما إذا كانت صورة الدولة لا تزال تؤثر في صورة المدينة في ظل هذه التغيرات وفي ظل توجه المدن نحو الإستقلالية أكثر فأكثر بمعنى آخر هل تتأثر صورة علامة المدينة بصورة دولتها مع هذه التغيرات؟.

### المطلب السادس: دور وأهمية علامة المدينة.

علامة المدينة هي الوسيلة والإستراتيجية التي من شأنها أن تجعل من مدينة ما مكاناً مستحباً ومرغوباً فيه سواء للعمل أو السياحة أو الإستثمار، كونها تعمل على تحسين صورة المدن خاصة تلك التي تعاني من صورة سيئة كما تضمن لها تمثيل مستمر يساهم في تعزيز توقعها العالمي ويدعم الإدراك المحلي والخارجي لها، وتعتبر هذه العوامل أهم الأسباب التي تجعل تبني نهج علامة المدينة أمراً ضرورياً للمدن، وهناك تقريباً إتفاق عام حول أهمية ودور إستراتيجية علامة المدينة في التنمية المحلية وتحفيز الإقتصاد من خلال آثارها المتعددة التي تمحورت حول تتمين الأقليم بطريقة متعددة الأبعاد عن طريق :

- زيادة الجاذبية للشركات والإستثمارات والطلبة والسكان.

- تعزيز أهداف صناعة السياحة.

- تعزيز السياسة والدبلوماسية العامة.

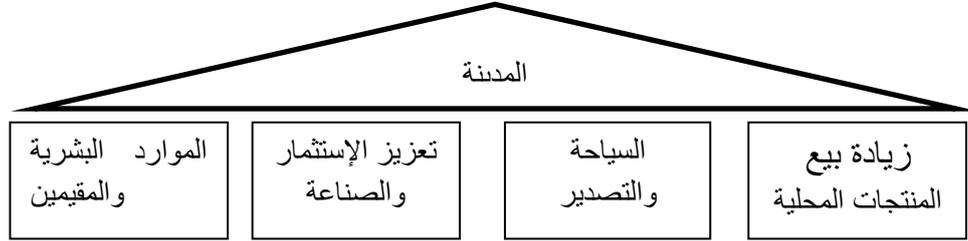
- دعم وتشجيع تصدير الصناعة والمنتجات المحلية.

- تعزيز هوية المواطنين و الرفع من احترامهم وتقدير ذواتهم.

- تثمين الأماكن والبنى التحتية والفعاليات.

هذه الآثار لخصها "Aaker 2004" في الشكل الموالي:

**الشكل رقم 04 : منزل العلامة لAaker 2004.**



Source: Takafumi Ikuta, Kou Yukawa and Hiroshi Hamasaki: Regional branding measures in Japan — Efforts in 12 major prefectural and city governments, © 2007 Palgrave Macmillan Ltd 1751-8040 \$30.00 Vol. 3, 2, 131–143, Place Branding and Public Diplomacy, www.palgrave-journals.com/pb, p133.

المعنى الأساسي لهذا الشكل هو أن آثار علامة المدينة والمتمثلة في: (زيادة بيع المنتجات، تعزيز كل من: السياحة، التصدير، الإستثمار والصناعة، الموارد البشرية والمقيمين) تعتبر كركائز أساسية لتنمية المدينة، فوق هذا علامة المدينة تجلب فوائد إستراتيجية طويلة الأجل.

هذا من الناحية الإستراتيجية من الناحية العملية وحسب دراسة إستقصائية لعينة من ممارسات وتجارب علامة المدينة لـ 12 مدينة ببريطانيا لـ **Graham Hankinson** وجد أن دور علامة المدينة كوسيلة إتصال بالنسبة للسلطات المحلية محدود لا يختلف كثيرا عن نشاط الإتصال التسويقي العادي، حيث ينحصر دورها الأولي في بناء وعي وإدراك عام ورفع معدل تبنيتها، ولهادور أساسي أيضاً يتمثل في الجمع والتنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة من خلال الشراكة والاتحاد وتشجيعهم على إستعمال رمز وشعار علامة المدينة كعلامة مظلة لهم وحثهم على دعمها والمصادقة عليها،<sup>1</sup> ومن وجهة نظر أخرى نجد أن لعلامة المدينة عدة فوائد لا تختلف كثيرا عن تلك في علامة المنتج ونذكر منها:

✓ العلامة تفرق وتميز المنتجات عن بعضها البعض، وكذلك علامة المدينة تميز وتفرق المدن عن بعضها البعض؛ ولا تقف عند هذا فقط بل وتجيب أيضاً على السؤال المتعلق بنوع هذه المدينة كما تعتبر في نفس الوقت وسيلة ترويج خارجي للمدينة وجهاز تنظيم داخلي لها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Graham Hankinson: **Location Branding: A study of the branding practices of 12 English cities**; opcit, p136-137.

<sup>2</sup> - Mervi Ilmonen, Helsinki University of Technolog Y - centre FOR urban AND regional studies: **Branding a city - selling A product OR creating AN identity?** Seminars PROCEEDINGS "L'attractivite Des Territoires: Regards Croises" February-July 2007;P33.

✓ العلامة تسهل عملية إتخاذ القرار لدى المستهلك<sup>1</sup>، وكذلك علامة المدينة تسهل على المستثمرين والسياح وحتى الطلبة والراغبين في الإقامة أو العمل في الخارج إختيار وجهاتهم من المدن المختلفة ولا تتوقف هنا فعلامة المدينة أيضاً تسمح باختيار المدن التي تقام فيها التظاهرات والفعاليات العالمية الكبرى سواءاً الرياضية أو الثقافية والعلمية أو غيرها؛

✓ العلامة ترفع من فاعلية العمليات التسويقية وتعتبر كمنهج " Goodwill " <sup>2</sup> لقيادة أي مشروع، نفس الشيء بالنسبة لعلامة المدينة فتسويق وترويج المدن من خلالها يسمح بترسيخ صورة المدينة في ذهن الجمهور المستهدف فيربط المدينة مباشرة بعلامتها وهكذا تزيد العلامة فعالية العمليات التسويقية، كما تعتبر علامة المدينة مسار تسييري جيد للمدن على الأمد الطويل GoodWill ؛

✓ العلامة ترفع معدل دوران الربح - مضاعف الربح -<sup>3</sup> وعلامة المدينة أيضاً ترفع مضاعف الربح فهي مثلاً تساهم بشكل مباشر في رفع معدلات السياحة في المدينة، الأمر الذي يخلق أموال ناتجة عن مصاريف السياح أثناء فترة إقامتهم، هذه الأرباح ترجع إلى مختلف أصحاب المصلحة وإلى كل الفاعلين في المدينة وليس بالضرورة إلى المبادرين بخلق علامة المدينة مباشرة، الأمر الذي يختلف في حالة العلامة العادية أين تعود الأرباح إلى الشركة في حد ذاتها وعدد محدود من أصحاب المصلحة.<sup>4</sup>

✓ العلامة تخلق فوائد شعورية وعاطفية للمستهلك<sup>5</sup>، قد تتمثل في شعور الإنتماء إلى طبقة معينة، زيادة التقدير، الإحترام والتفاخر، أوالسعادة بجزارة المنتج وكذلك علامة المدينة تمنح فوائد شعورية للسكان تتمثل في: زيادة التقدير والتفاخر والإنتماء إلى المدينة وحتى السياح ومختلف أصحاب المصلحة تتشكل لديهم مثل هذه المشاعر، بالإضافة إلى أن هوية العلامة هي مؤسس العلاقة:"

<sup>1</sup>- Kapferer, J.-N. (1992): **Strategic brand management**, London: kogan-page ltd.

<sup>2</sup>- Murphy, J. (1998) 'What IS branding?' In Hart, s. and Murphy, j., **brands, THE new wealth creators**, London: Macmillan, PP. 1-12.

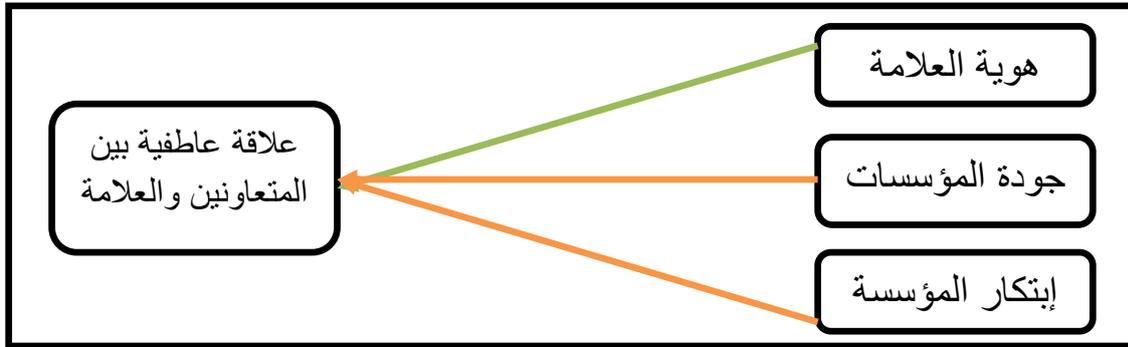
<sup>3</sup>- Broniarczyk, S.M. And Alba, J.W. (1994): **The Importance of the Brand in Brand Extension**', Journal of Marketing Research, 31: 214-228.

<sup>4</sup>- Moilanen, T., Rainisto, S. (2009): **How to brand nations, cities and destinations**, London: Palgrave Macmillan, pp7-8.

<sup>5</sup>- Srinivasan, T. C. (1987): **An integrative approach to consumer choice**', in wall Endorf, m. and Anderson, eds, advances in consumer research, provo: association for consumer research, pp. 96-100.

متعاون/علامة<sup>1</sup> - كما هي موضحة في الشكل رقم 05 -، المتعاونون في حالة المنتجات يمثلون أصحاب المؤسسة، العمال ومختلف الأطراف التي لها علاقة بإدارة وتوزيع العلامة، بالنسبة لمشروع علامة المدينة المتعاونون يمثلون كل من المؤسسين والمشاركين وأصحاب المصلحة، فهوية علامة المدينة إذن تشكل علاقة عاطفية بين كل هؤلاء إتجاه علامة المدينة، ينتج عن هذه العلاقة بالإضافة إلى مشاعر الفخر مشاعر أخرى أكثر أهمية تتمثل في الإرادة والإستعداد للإنضمام إلى مشروع علامة المدينة والسير به إلى النجاح - قد يفسر هذا الإستعداد أيضاً وجود فوائد مالية، مادية وغير مادية للمشروع - ما يدفع كل هؤلاء السابق ذكرهم والذين يمثلون مختلف الفاعلين في الإقليم (مؤسسات حكومية، مؤسسات اقتصادية، جامعات ومعاهد، مؤسسات سياحية... الخ) إلى رفع جودة منتجاتهم وخدماتهم وإلى الإبتكار للمساهمة في نجاح المشروع الذي يعني نجاحهم، فالعلامة بشكل عام تدعم الإبتكار<sup>2</sup> وتضمن الجودة، كما أن العلامة القوية تربط بين المستثمرين والشركاء مما يسمح بإمكانية تطوير العلاقة بينهم وضمان إستثمارات طويلة الأجل<sup>3</sup>.

**الشكل رقم 05: هوية العلامة؛ أساس العلاقة متعاون/علامة.**



Source: SYMPOSIUM INTERNATIONAL : Evaluation Et Valorisation Des Actifs Immatériels, Paris, 2011/[http://Www.Economie.Gouv.Fr/Files/Directions\\_Services/Apie/Onglet-Marques/Textes-Et-Temoignages/Symposium\\_Atelier\\_Marques\\_Publiques.Pdf](http://Www.Economie.Gouv.Fr/Files/Directions_Services/Apie/Onglet-Marques/Textes-Et-Temoignages/Symposium_Atelier_Marques_Publiques.Pdf), p17.vu le 06/12/2013.

<sup>1</sup>- Symposium International : **Evaluation et Valorisation des actifs immatériels**, Paris, 2011/[http://www.economie.gouv.fr/files/directions\\_services/apie/onglet-marques/textes-et-temoignages/symposium\\_atelier\\_marques\\_publiques.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/apie/onglet-marques/textes-et-temoignages/symposium_atelier_marques_publiques.pdf), p17.vu le 06/12/2013.

<sup>2</sup>- Chernatony, L. and Dall’Olmo Riley, F. (1999) ‘experts’ views about defining services brands and the principles of services branding’, journal of business research, 46:181-192.

<sup>3</sup>- Murphy, J. (1998) opcit, pp. 1-12.

- في ظل إزدحام وإكتضاض الأسواق، معظم المستهلكين والزبائن من الأفراد والمنظمات لا يجدون الوقت الكافي لمعرفة أي الأماكن هي الأفضل أو للبحث حول كيف هي هذه الأماكن حقا لذلك إستراتيجية علامة المدينة تقدم حل لجذب هؤلاء؛
- إن تطوير إستراتيجية علامة المدينة يساهم في المستقبل في تحديد ملامح المدينة وخلق رؤية مشتركة لمستقبل المجتمع وإمكاناته فهي "ليست مجرد إستراتيجية علامة تحمل في طياتها الإشهارية وعود معينة لمستهدفين محددين، هي أعمق من ذلك بكثير هي رؤية مشتركة لها جاذبية عاطفية كبيرة للمتعاملين داخلها وهذا ما يؤثر على إجراءاتها وممارساتها"<sup>1</sup>.

على كل وفي نهاية هذا المبحث نؤكد على أنه لا يجب أن يذهب فكرنا عند سماع علامة المدينة إلى المفهوم التقليدي للعلامة التجارية مباشرة وإلى الإسم التجاري أو ما رافقه من مكونات العلامة التجارية، فعلامة المدينة أكثر من كل هذا وإن حاولت الأبحاث تقريبها إلى العلامات الكلاسيكية نظرا لغياب المادة العلمية والنظرية فيها، إلا أن علامة المدينة تختلف كليا عنها جميعا فيه تعبر عن إستراتيجية تنمية وتسيير جديدة للأقاليم من منطلق تسويقي، ساهمت في ظهورها عديد العوامل التي سنحاول مناقشتها في المبحث الموالي.

<sup>1</sup>- CEOs for Cities: Branding your city, p04, cited in <http://documents.scribd.com.s3.amazonaws.com/docs/4eehv53rb41ky9bz.pdf>, seen: 07/06/2013.

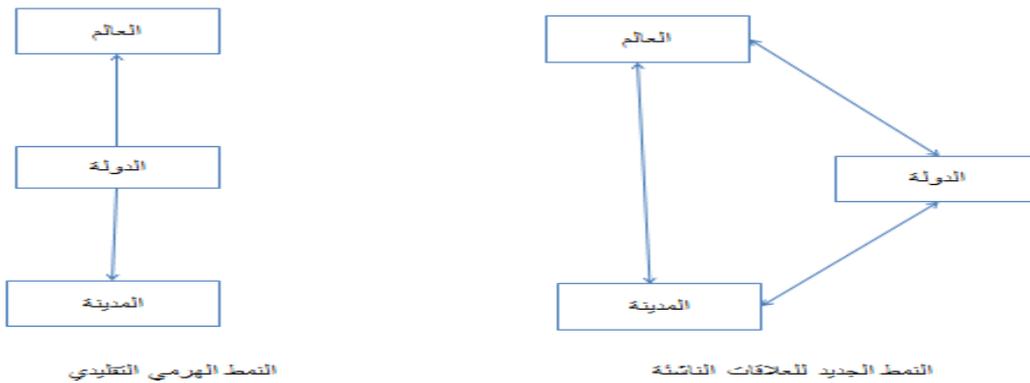
## المبحث الثاني: علامة المدينة؛ أهم العوامل المساعدة على ظهورها كنمط تسييري جديد للمدن.

هناك عدة عوامل وتغيرات على المستوى العالمي أثرت في بعضها البعض ودفعت إلى تطور ممارسات التسويق الإقليمي وظهور علامة المدينة كنمط تسييري جديد: العولمة، أهمية القطاع السياحي، الحوكمة، التطور التكنولوجي، تطور مفهوم وطبيعة المدن، وتسويق المدن الذي بدوره كان أحد مخرجات تطور المدن.

### المطلب الأول: العولمة.

عولمة العالم الآن هي: " سوق إقليمي أين تتنافس دولة مع دولة ومنطقة مع منطقة ومدينة مع مدينة حول حصصها من الإهتمام ولفت الإنتباه العالمي، السمعة، الإنفاق، السير الحسن the good will والثقة، لذلك فمن المنطقي جدا أن تنظر الأقاليم في كيفية إزدهارها في شتى مجالات السوق الإقليمية"<sup>1</sup>، فالعولمة ساهمت في زيادة حركية مختلف الأسواق عبر العالم بفضل التطور التكنولوجي الكبير لتكنولوجيا الإعلام والإتصال، مما زاد حدة المنافسة بين الدول على هذه الأسواق، هذه المنافسة لم تبقى فقط بين الدول بل إنتقلت إلى المدن فيما بينها وحتى في ما بين المدن والدول بفضل تأثيرات العولمة على أنماط حركية العلاقات المحلية والعالمية كما يوضحه الشكل التالي:

#### الشكل رقم 06: أنماط حركية العلاقات المحلية والعالمية في ظل العولمة.



Source: Helmut K Anheier, Yudhishtir Raj Isar: **Cultures And Globalization Cities, Cultural Policy And Governance**, © 2012, Version HTML.P2.

<sup>1</sup>-Simon Aholt Managing Editor: Editorial, Some **important distinctions in place branding**, Place Branding Vol. 1, 2, 116-121 ©Henry Stewart Publications 1744-0696 (2005), p119.

من الشكل يتضح لنا أن المدن أيضا باتت تتمتع باستقلاليتها في التعامل، فهي لم تعد مرتبطة بدولها بشكل كبير، وهذا ما يتيح لها فرصة التعامل مع العالم الخارجي بشكل مباشر، وعليه فالمدينة أيضا باتت من الواجب عليها خلق مزايا تنافسية تجعلها محل إختيار مختلف الأسواق العالمية في إطار النمط الجديد للعلاقات الناشئة التي فرضت تنظيم اقتصادي جديد وجعلت قضية تدويل المدن أمر ضروري لضمان تنمية وتطوير أقاليمها، وقد بدأت قضية تدويل المدينة تطرح كتحدٍ بشكل بارز مع بداية السبعينات والثمانينات وصحبتها تحولات مؤسسية، هيكلية، وإقتصادية كبيرة على المستوى العالمي.

العولمة جعلت من المدينة محل إختيار كل من السكان، الشركات، رجال الأعمال، السياح، منظمي الفعاليات وغيرهم من الأسواق المتحركة المحتملة، وحتى تكون المدينة جيدة ومختارة يجب أن تكون مؤشرات جاذبية المدن وعلى جميع المستويات مرتفعة وهذا حسب التوقع الذي ترغب المدينة في بنائه، وبطريقة بسيطة على المدينة أن تتوفر فيها عدة شروط نذكر من بينها مثلا:

- ✓ الأمن والإستقرار؛
- ✓ توفر فرص عمل جذابة؛
- ✓ عدم غلاء تكلفة المعيشة مقارنة بالأجور؛
- ✓ الحرية وغياب التمييز العنصري؛
- ✓ مناخ جوي ملائم؛
- ✓ توفر وسائل النقل العام ومستوى معين من التطور التكنولوجي للإتصال؛
- ✓ مؤشرات الصحة العامة جيدة؛
- ✓ توفر السكن وبأسعار معقولة؛
- ✓ توفر المدارس والمعاهد ودور الثقافة وأماكن الترفيه.

هذه الشروط هي ذاتها تقريبا عند كل الأنواع السوقية المحتملة الأخرى مع بعض الإختلافات التي ترجع إلى طبيعة السوق والهدف من إختيار المدينة، فبالنسبة للشركات ورجال الأعمال مثلا نجد من بين شروطهم أيضاً:

- ✓ توفر المواد الأولية والعمالة المنخفضة التكلفة؛
- ✓ توفر أسواق التوزيع وإرتفاع القدرة الشرائية؛

✓ حداثة البنى التحتية ومناخ استثمار موافق؛

✓ مكانة بارزة للمدينة في السوق الدولي.

أما عن منظمي الفعاليات العالمية فهم يراعون أيضاً توفر البنى التحتية الملائمة من دور العرض ومراكز المؤتمرات والملاعب مثلاً.

كل هذه الشروط وأخبار أحوال المدن تتناقل لدى الجمهور المستهدف عن طريق الكلمة المنقولة، العلاقات العامة، ومختلف الأساليب التسويقية، وعليه أن تصنع المدينة علامة لها أمر جد إيجابي لتسوق من خلالها وترفع من نسبة وعي وإدراك الجمهور المستهدف عبر العالم لمزاياها التنافسية، وببساطة يمكننا القول أن العولمة هي من تقود وتوجه النهج الجديد لتسيير المدن والمتمثل في علامة المدينة في ظل تحول سلسلة الأسواق الإقليمية إلى سوق ومجتمع عالمي واحد أصبحت فيه هذه الأسواق لا تعنى فقط بتسويق المنتجات والأموال بل أيضاً بتسويق الأفكار والثقافة والسمعة والعمل على زيادة التأثير ولفت الإلتباه مع غرس الثقة بين مختلف الفاعلين لأن هذه الأخيرة باتت أساس التعاملات ومنه فعلاصة المدينة أو علامة الإقليم بشكل عام جاءت لترسخ مبدأ الثقة وأثر البلد المنشأ.

### المطلب الثاني: أهمية قطاع السياحة.

السياحة نشاط إقتصادي ذو قيمة مضافة جد عالية ومضاعفة نظراً لتأثيرها على شبكة كبيرة من القطاعات الأخرى وهي تولد نشاطات إقتصادية كثيرة، مباشرة وغير مباشرة، فقطاع السياحة أصبح وسيلة جد مهمة لرفع تنافسية الدول وأدائها القيادي العالمي،<sup>1</sup> وهو قطاع متنامي يوفر فرصاً لتنمية الإقتصاد في جميع أنحاء العالم، وحسب منظمة السياحة العالمية تزايد معدل السياح الدوليين بنسبة 4.6% في النصف الأول من 2014،<sup>2</sup> وتنبأت المنظمة أيضاً بأن عدد السياح سيستمر في الإرتفاع ما يشكل فرصاً كبيرة لمختلف المدن عبر العالم.

وقد عرف الطلب السياحي مع العولمة تحولات كبيرة مع إنخفاض تكاليف السفر الدولي وزيادة القدرة الشرائية للطبقة المتوسطة عبر العالم فالسياح الآن بات لديهم إستعداد أكبر للتنقل وإكتشاف

1- Oede (2006) : **Innovation and growth in tourism, paris**; chao c.-c, hazari b. &sgro p. (2004), "tourism, globalization, social externalities and domestic welfare", research in international business and finance, vol. 18, pp. 141-149;

2 - World Tourism Organization Unwto, cited in: <http://www.unwto.org/ar/press-release>, seen: 21/12/2014.

أصالة الوجهات السياحية كما صار لديهم خيارات أوسع من الوجهات، وبغض النظر عن العوائق السياحية المختلفة - بعد المسافة، مشاكل التأشيرة، المشاكل الصحية، المشاكل الجيوسياسية كالإرهاب والأزمات السياسية- فأفاق التنمية السياحية لا حدود لها<sup>1</sup> والمنافسة بين المدن ستترفع حدتها أكثر فأكثر، ومنه على المدن أن تبذل جهود أكثر للرفع من مرئيتها ووضوح مقاصدها السياحية لدى الجمهور العام، وحتى لا تقع المدن أيضا في خطر تكافؤ الوجهات السياحية عليها تبني نهج إستراتيجي واضح ومميز لها، وهنا تبرز علامة المدينة كحل تسيويقي إستراتيجي للرفع من وضوح ومرئية المدن وبناء مكانة ذهنية مميزة للمدينة لدى جمهورها المستهدف.

ثم إن أول ما ظهرت علامة المدينة كان من أجل تنمية السياحة في المدن التي تشهد عجز مالي، فالسياحة كانت تمثل البديل الإستراتيجي التنموي للعديد من القطاعات التي تعاني من العجز.

### المطلب الثالث: تطور المدن.

علامة المدينة وتسويق المدن بصفة عامة يعبران عن جانب من جوانب تطور المدن<sup>2</sup>، العولمة، التطور التكنولوجي، أهمية السياحة، زيادة حدة المنافسة بين المدن كلهم فرضوا على المدن تبني عدة برامج إقتصادية للتنمية لمواجهة التطور الإقتصادي في المناطق الحضرية، فهيئات التنمية المحلية للمدن لم يعد لها خيار في خلق محيط ذو جودة عالية للسكان والسكان المحتملين، فهي الآن تهتم ببناء مدارس جيدة ومراكز صحة مؤهلة، كما تهتم بخدمات الرعاية النهارية من أجل تحسين جودة الحياة، في حين تهتم هيئات التنمية العمرانية والحضرية بتحسين جودة المناطق الحضرية والعمران من حيث التصميم، المساحات الخضراء، تحسين العوامل الإيكولوجية، تخطيط الشوارع، التخلص من التلوث البيئي وتلوث الهواء<sup>3</sup>، كل هذا من أجل أن ترفع المدن من جاذبيتها أكثر فأكثر وتضع لنفسها مكانة بين أهم الوجهات العالمية سواء للعيش أو العمل أو الإستثمار أو الدراسة أو السياحة، وإثر هذا أيضا فقد عرفت المدن عدة تطورات وعلى مختلف الجوانب نذكرها بإيجاز في ما يلي:

<sup>1</sup>- Nathalie Fabry: **clusters de tourisme, competitivite des acteurs et attractivite des territoires**, revue internationale d'intelligence économique 1 (2009), p56.

<sup>2</sup>- Clark (2002): World Bank urban forum, urban economic development.

<sup>3</sup>- Seppo K Rainisto: **success factors of place marketing: a study of place marketing practices innorthern Europe and the United States**, opcit, PP26-27.

■ **الجانب الحضري:** عرفت المدن تجديد وتحضر سريع مكثف وحديث، " نحن في الواقع نشهد عملية التحضر الأسرع والأوسع في التاريخ"<sup>1</sup> كل المدن الآن تعمل بإبداع لتجديد بيئتها الحضرية لبناء وجه جديد وعصري لها، ليس هذا فقط فالمدن الناجحة تعمل أيضا على تشكيل طبقة مجتمعية عالية التأهيل فحسب Jensen 2005 لقد تغيرت المجتمعات في العقود الثلاث الأخيرة على نحو لم يسبق قبل<sup>2</sup> ومنه فالتطور والتجديد الحضري رافقه أيضا تطور على المستوي الاجتماعي.

■ **الجانب الثقافي:** مع تطور المجتمعات الحضرية زاد الإهتمام بالقيم غير المادية، حيث باتت الثقافة والفنون مؤشرا هاما على نجاح المدن التي هي مطالبة الآن بإعادة بناء تصور لبيئتها بشكل تصبح فيه الثقافة واحدا من أكثر العوامل ذات القيمة المضافة العالية، هذا ويعد إستعمال الثقافة والفنون أحد أدوات التجديد الحضري في المدن، فالمتاحف، المسرح، الفرق الرياضية العريقة والفنون الراقية، الموسيقى وغيرها باتت من أكثر السبل لترويج المدينة العصرية وبناء هويتها، لتصبح الثقافة إستراتيجية هامة من استراتيجيات المدن وتصبح المدن تفكر أيضا في تخطيط الثقافة كما في التخطيط الحضري وتهتم بتطوير الإنتاج الثقافي المحلي لدوره الكبير في الرفع من تنافسيتها.

وقد ساهمت العولمة في تهمين الثقافات المتعددة وتشكيل مجتمعات عصرية لمرحلة مابعد الحداثة تعتمد على التنوع والإختلاف المبنين على الحوكمة الليبرالية الحديثة والتكنولوجيات الجديدة للإعلام والإتصال،<sup>3</sup> لتصبح الثقافة سلاحاً أساسياً لعصرنة المدن، وتصبح المدن أحد أهم الفاعلين في بناء الثقافة العالمية.

هذا ولايكون تناقل الثقافة من الإتجاهين من العالم الداخلي وإلى العالم الخارجي إلا عن طريق بناء هوية ثقافية، تنظيم الفعاليات، والترويج للثقافة وكلها أحد مظاهر علامة المدينة.

■ **الجانب الفضائي:** من مدخل كلاسيكي للدراسات الحضرية فضاء المدينة عبارة عن تمركز محوري والمدينة عبارة عن حاوية ينظر إليها كوحدة أساسية متكاملة و وحدوية تحوي مجموعة من الأشياء المادية التي يمكن إدارتها باستعمال متغيرات مادية ومكانية محلية، هذا المفهوم يعود إلى بداية القرن

<sup>1</sup>-Sarah Tayebi, opcit, from Borja & Castells, 1997,p 4.

<sup>2</sup>- Sarah Tayebi, opcit; p4.

<sup>3</sup>- Ahmed Boubakr: *Diversité culturelle et globalisation au miroir de la ville et de l'ethencité*;2008;p1.

العشرين مع ظهور " مدرسة شيكاغو القديمة لل عمران "،<sup>1</sup> ومن هذا المنطلق كانت النزعة المركزية تسيطر على مفهوم فضاء المدينة ليعبر عن حيز محدود ومعزول يمتاز باقتصاد وحدوي، إلا أن إستمرار تحضر المدن وظهور المدن العالمية دفع الباحثين لإنشاء معرفة جديدة حول المدن ووصف نموذج آخر للمدينة من أجل فهم وتعداد وظائف المدن ومختلف الفضاءات التي تشهد تغيرات هيكلية كبيرة في ظل العولمة، وكردة فعل لكل هذا أنشأت مدرسة شيكاغو الجديدة سنة 2001 وتم إستبدال النهج العقلاني المركزي للمدينة بالنهج العلاقائي، لتصبح المدن عبارة عن وحدات إجتماعية وشبكات ديناميكية بدلا من وحدات مركزية جغرافية، ويتطور مفهوم فضاء المدينة ويخرج عن فكرة الحيز المحدود لتتطور معه المدن بفضل شبكة العلاقات التي أفرزتها العولمة والتي باتت ترسم حدود جديدة لفضاءات المدن.

وحسب باحثي الجغرافيا الحضرية فنحن نشهد الآن عهد القيادة القطبية (Metropolitanage)<sup>2</sup> لننتقل من التنافس بين المدن إلى التنافس بين القيادات القطبية أو إن صح التعبير بين المدن المتروبول والتي عددها في تزايد ملحوظ، فقد أفرزت التغيرات الإقتصادية وتأثيرات العولمة ظهور تكتلات إقليمية جديدة، فالمناطق الآن تتجه نحو التكتل أكثر فأكثر، كما تبلورت المدن ليزداد عدد المدن العالمية الكبرى Mega City، فبعد لندن ونيويورك ظهرت مدن أخرى لتصبح مدن عالمية أيضا كشنغهاي، سنغفورة وسيدني والتي بات لها أدوار عالمية مهمة لتحذوا حذوها مدن أخرى كالقاهرة، مكسيكو، مومباي، ممن إستفادت من تأثير كبير من الناحية الثقافية من مختلف الفرص التي تمنحها العولمة لتصبح فاعلية هذه المدن أحسن من فاعلية الدول التي هي فيها والأكثر أنها باتت تبدو أكثر كفاءة تسييرية من حكوماتها الوطنية والتي تشهد عجز حقيقي، كما أصبحوا فاعلين أساسيين في الثقافة العالمية ولربما لهذا السبب كان الإهتمام الحالي بالمدن أكثر منه بالدول، وليس فقط في الثقافة العالمية بل في مختلف المجالات، فالمدن الآن تتجه نحو تقديم خدمات أكثر خارج إقليمها فهي مثلا تعرض خدمات التعليم العالي والتكوين لمختلف الطلبة عبر العالم كما تعرض خدمات مالية وإستشارية لمختلف المؤسسات أيضا عبر العالم لتزداد حركة الأسواق والأفراد من وإلى المدينة، وفوق هذا المدينة كنمط حياة وكشكل حضري إنتقلت خارج إقليمها، ليون الآن تعمل على بناء شارع ليون بدبي في إتفاق شراكة " العمران الجديد " بينهما، مدينة

1- Graham, Stephen & Patsy Healey (1999): "Relational concepts of space and place: issues for planning theory and practice", European planning studies, 7:5, 623-647.

2- Helmut K Anheier, Yudhishtir Raj Isar: Cultures and Globalization Cities, Cultural Policy and Governance, opcit: p6.

سطيف إستقبلت وفد من ليون للإستفادة من التجربة الحضرية لمدينة ليون سنة 2014 في إطار مشروع توأمة بين مدينتي سطيف وليون، وهنا تخرج فكرة المدينة من حدودها الإقليمية لنواجه مفهوم جديد هو "فك الارتباط مع الإقليم بالنسبة للمدن" (Déterritorialisation des villes) لنترجع إلى مفهوم المدينة لـ Deleuze و Guattari وحسبهما أيضا فإن المدينة تعتبر قطبية في شبكة أفقية من المدن تسمح بوضع مقارنات للمدن بين بعضها البعض، وهي تحدد بمدخلاتها ومخرجاتها، والحركة والتبادلات داخل هذه الشبكة، فالمدينة لا يمكن أن تتواجد دون وجود حركة من داخلها وإلى خارجها والعكس.

التحركات والتحويلات الأولية التي صاحبت ظاهرة "فك الارتباط مع الإقليم بالنسبة للمدن" تجسدت في: نشوء قوى تتجاوز الحدود الوطنية كالإتحاد الأوربي مثلا، زيادة التدفقات العابرة للحدود الوطنية والبحث عن نظام دولي وإطار عالمي جديد، في نفس الوقت تبدأ حركة لإعادة أقلمة فضاء التدخل العمومي للإيجاد مستويات جديدة لتدخل السياسة العمومية وإعادة تعريف وتحديد إقليم العمل العمومي<sup>1</sup>، هذه المستويات الجديدة لا تتوافق إطلاقا مع التقسيمات الإدارية للإقليم من طرف الهيئات المنتخبة بل تندرج ضمن أشكال فضائية جديدة مثل - trans-communal - أو صيغ جديدة للتنظيم الإقليمي كتلك المشكلة حول أحواض الحياة bassin de vie، فمثلا وفي ظل التحويلات الإقليمية على المستوى الأوربي "حاول المشرع الفرنسي من خلال قانون 1992/02/06 إنشاء ووضع هيكلية جديدة ومتكاملة للإقليم (تجمعات/communautés، مدن تجمعات البلديات)، لكن هذه الهيكلية لم تلقى نجاحا كبيرا ليحاول المشرع الفرنسي من جديد دعم التفاعل بين الجماعات المحلية l'intercommunalité لإدارة المشاريع من خلال قانون 1999/07/12 بواسطة تجمعات des communautés حضرية للتجمعات السكانية الأكثر من 500 000 ألف نسمة و des communautés d' agglomérations للمناطق التي تحوي 50 000 ألف نسمة و des communautés de communes كل هذا لإنشاء حيز من التضامن والتعاون لخلق وإدارة مشروع مشترك وهيئة وتطوير الفضاء ليشكل التفاعل بين الجماعات المحلية l'intercommunalité بعد ذلك

<sup>1</sup>-Fabienne Leloup, Laurence Moyart, Bernard Pecqueur : **La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale** ?p 321 - 332/[http://www.cairn.info/article.php?id\\_article=ges\\_074\\_0321](http://www.cairn.info/article.php?id_article=ges_074_0321), vu le 14/11/2013.

مستوى إداري محلي يتجاوب مع التطورات الحضرية للمجتمعات الفرنسية في السياق الواسع للتحول الأوربي<sup>1</sup>.

العولمة و زيادة حدة المنافسة على جميع المستويات فرضتا تشكل فضاءات وتكتلات إقليمية جديدة كانت أبرزها ظهور القيادات القطبية les métropoles، مما ألزم الحكومات على صياغة تنظيم إقليمي جديد للتدخل العمومي، لتحاول بعد ذلك بعض الدول مواجهة هذه التغيرات ودعم التحول الإقليمي في حيزها من خلال وضع تشريعات وتقسيمات هيكلية جديدة، ويبقى أن أكثر العوامل المؤثرة في صياغة الفضاءات الإقليمية الجديدة هي التطورات الاقتصادية والاجتماعية وزيادة حركة التدفقات العالمية، فالمدن تسعى إلى التكتل أكثر فأكثر وإلى زيادة التفاعل بين ضواحيها من أجل رفع جاذبيتها وتنافسيتها وهذا ما أدى إلى تشكل المدن الكبرى والقيادات القطبية.

وهنا نجد مفهوم علامة المدينة يعرض عدة فرص وإحتمالات للتسيير الإستراتيجي للمدن، فحسب ملاحظتنا المدن المركزية الآن تتكتل مع ضواحيها والمناطق الجغرافية القريبة منها وحتى تلك البعيدة لتشكل أقطاب قيادية تسيير تحت منهج واحد لعلامة المدينة مثل حالة المتروبوليون، وفوق هذا مدينة ليون مثلا في إستراتيجية علامتها "ONLYLYON" قامت بإعتماد سياسة إتصال ممثلة في هيئة من سفراء العلامة "ONLYLYON"، هذه الهيئة مهمتها التأثير في الجمهور المستهدف للعلامة "ONLYLYON" من خارج المدينة ومحاوله جذبها، هذه الهيئة تتمتع بخاصية عدم إرتباطها الجغرافي بالمدينة فهي تنشط في الغالب خارج المدينة وهي بذلك تتيح فكرة خروج المدينة عن حدودها الإقليمية - "فك الإرتباط مع الإقليم بالنسبة للمدن" - وبقاءها في نفس الوقت عبارة عن حيز جغرافي وهذا ليس بالتناقض لأن علامة المدينة تجعل المدينة عبارة عن: فكرة، مجموعة من القيم، مشروع، نمط حياة، بالإمكان تناقلها جميعا خارج المدينة كما بالإمكان تجسيدها أيضا في أماكن أخرى كمشروع خلق شارع ليون بدبي مثلا.

وهنا علامة المدينة في ظل "فك الإرتباط مع الإقليم بالنسبة للمدن" تسمح بتصدير فكرة المدينة حتى يمكنها الإنخراط في شبكة التدفقات العالمية ما يسمح بنشوء المدن المتشابهة أو المدن التوأم، وحسب وجهة نظرنا فإن هذا قد لا يتحقق إلا في إطار العصرنة المفرطة لأن تصدير فكرة المدينة إلى خارج إقليمها قد يسمح بتحقيق مكانة كبيرة للمدن في الأسواق العالمية وتحقيق موارد مالية أيضا وتشكيل

<sup>1</sup>- Jean-PAUL PASTOREL : Cités et Reterritorialisation: la france á l'heure des grandes métropoles, P39 / <http://www.upf.pf/img/pdf/04-pastorel.pdf>, vu le 09/09/2014.

شبكة واسعة من العلاقات الخارجية للمدينة، وهذا لا يكون في مدة وجيزة بل يتطلب أيضا حقبة زمنية لا بأس بها، لأن مشروع علامة المدينة وبناء المدينة في حد ذاتها يتطلب مدة زمنية طويلة، إلا أنه بعدها ربما في آجال أطول أو ربما أقل قد نواجه مشاكل تتعلق بالهوية والخصوصية واللذان تعتبران من تفكير مستدام أهم العناصر الأساسية التي على علامة المدينة المحافظة عليهما في ظل استمرار فكرة تصدير المدن التي قد تؤدي إلى تشابه المدن في المستقبل.

لتواجه المدن كل هذه التغيرات عليها بناء ورفع الوعي والإدراك العالمي لها مع مراعاة ما يجري محليا والإهتمام بأولويات التنمية المحلية بما يتناسب وخصوصية وموارد المدينة، ومنه فتفسير المدن في هذه الحالة عليه أن يراعي في نفس الوقت الإتجاهين المحلي والعالمي معاً، والأكثر من ذلك أن يشارك في التسيير و في تحريك كل الفاعلين في المدينة من أصحاب المصلحة.

من ناحية الإقليمية، الإقتصاد العالمي اليوم عبارة عن نظام شبكي، هذا النظام الشبكي تشكله المدن، لذا فأهمية المدينة ترتبط بأهمية موقعها في شبكة الإقتصاد العالمي، وجاذبيتها مربوطة أيضا بمدى انخراطها في دوائر التبادل والحركة العالمية، وكي تضمن المدينة رفايتها المحلية عليها الإهتمام بالتوجه العالمي بدرجة كبيرة وهذا يتطلب قدر كبير من المرئية والوضوح، فالمشهد العالمي للمدينة يجب يكون واضحة المعالم وحتى على المستوى المحلي يجب على كل الأطراف الفاعلين في المدينة التمتع بقدر عال من المرئية والوضوح من أجل ضمان التنمية والإبتكار، وهذا لا يكون إلا بإعتماد إستراتيجية تسويقية وإتصالية ناجعة بين كل الأطراف الفاعلين، فتنافسية المدن في الإقتصاد العالمي الحالي وغير الرسمي حسب Borja و Castells لم تعد تقتنر بإنخفاض التكاليف بل بالإنتاجية والتي هي الأخيرة ترتبط بالتواصل والإبتكار ومرونة المدينة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-Sarah Tayebi : **How to design the brand of the contemporary city, opcit**, p 5, from Borja and Castells 1997.

## المطلب الرابع: تطور الحوكمة Governance:

شهدت الحوكمة تطورا كبيرا نلخصه فيما يلي:

(1) من حوكمة المؤسسات إلى حوكمة الأقاليم: باتت إشكالية الحوكمة تطرح اليوم بشكل قوي في الأقاليم نظرا للتحويلات الكبرى التي تمر بها الأقاليم الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في شكل حكوماتها<sup>1</sup>، وحسب André Torre<sup>2</sup> فإن هذا الطرح راجع إلى ثلاث تحولات أساسية كبرى تجسدت في:

✓ التعقد المتزايد وغير المتجانس لمختلف الفاعلين في التنمية المحلية وتنوع أصحاب

المصلحة (السلطات العمومية، السكان، السياح، مقدمي السلع والخدمات...);

✓ زيادة رغبة السكان القوية في المشاركة في عمليات إتخاذ القرارات المتعلقة بمشاريع الإقليم؛

✓ تعدد مستويات الحوكمة الإقليمية وتشابكها.

ويبقى أن مفهوم الحوكمة ليس بالحديث وببساطة الحوكمة تعني " عملية إتخاذ القرار والعملية التي يتم من خلالها تنفيذ القرار أو عدم تنفيذه، ويمكن أن تستعمل الحوكمة في سياقات مختلفة كحوكمة الشركات، الحوكمة الدولية، الحوكمة الوطنية والحوكمة المحلية"<sup>3</sup>، ومع تطور مفهوم وآليات الحوكمة ظهر مفهوم الحكم الراشد Good govrenance والذي يركز على عدة مبادئ أساسية هي: (المشاركة، العدل، اللامركزية، الرؤية الإستراتيجية وإستقلالية الجهاز القضائي، الإستجابة الفعالة والكفاءة، سيادة القانون، المساءلة والمحاسبة، المساواة، والشفافية).

الحوكمة في نسختها الإقليمية أو كما يطلق عليها أيضا الحوكمة المحلية عرفت في برنامج المرصد لشبكات تهيئة الإقليمي الأوربي «ESPON»<sup>4</sup> ب: " عملية التنظيم والتنسيق بين الجهات الفاعلة

<sup>1</sup>- Andre Torre : les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités juin 2011, n° 209-210, p1, <http://www.andre-torre.com/pdf/pdfpub228n1.pdf>, seen : 01/03/2013.

<sup>2</sup> - اقتصادي مختص بالاقتصاد الفضائي والاقتصاد الصناعي، مهتم بالتخطيط الإقليمي والتنمية المستدامة، مدير بحث ب المعهد الوطني الفرنسي للبحوث الزراعية L'INRA.

<sup>3</sup>- Article of united nations economic and social commission for asia and the pacific: what is a good governance ?/ <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>, seen : 18/01/2014.

<sup>4</sup>-European spatial programme observatory network (espon).

لتطوير رأس مال الإقليم<sup>1</sup> وتحسين التماسك الإقليمي بين مختلف المستويات<sup>2</sup>، ومن نفس وجهة النظر تؤكد الحوكمة الإقليمية على أهمية التنسيق الجيد بين كل المستويات الإقليمية - تنسيق عمودي - وبين كل القطاعات - تنسيق أفقي -، من أجل تامين موارد الإقليم وضمان حسن تسييرها. بدايات التفكير في حوكمة الأقاليم مثلت تاريخاً من البحث عن أنماط جديدة لتنظيم الإدارة الإقليمية<sup>3</sup>، وقد كان الهدف أن تتناسب هذه الأنماط التسييرية الجديدة مع تحركات التنمية المحلية وتحولات الهيكل السياسية والإدارية الجديدة في الدول المتقدمة والتي شهدت فيها المناطق الحضرية كالمدين تطورا كبيرا وعلى جميع المستويات خاصة الفضائية منها - كما سبق الشرح - الأمر الذي جعل من الحوكمة الإقليمية حوكمة منسقة بين كل الفاعلين في نطاق إقليمي ما وليس مجرد حوكمة لوحدة إدارية محلية، وحسب LELOUP و AI " تواجدت الحوكمة الإقليمية في خضم سياق تاريخي للمشاركة المتزايدة للفاعلين المحليين سواء من القطاع الخاص أو العام أو حتى الجمعيات والمنظمات في ديناميكيات التنمية، كل حسب إمكانياته الخاصة"<sup>4</sup>. ومنه جاءت الحوكمة الحضرية لتؤكد على مشاركة شبكة واسعة من الفاعلين وأصحاب المصلحة من المواطنين وسلطات الدولة والحكومات الإقليمية وحتى المنظمات غير الحكومية ومؤسسات التعليم والتكوين ووسائل الإعلام وغيرهم من أصحاب المصلحة في تسيير الإقليم مع ضمان التنسيق الجيد بينهم جميعا.

تتواجد معظم الجهات الفاعلة في حوكمة الإقليم في نفس الحيز الفضائي وترتبط في ما بينها بعلاقة القرب الجغرافي ما يسمح لهم بإمكانية العمل الجماعي والتشاور والتواصل فيما بينهم، علاقة القرب الجغرافي وحدها لا تكفي لضمان العمل الجماعي بين الفاعلين لذا يجب عليهم بناء علاقات التعاون فيما بينهم والحفاظ عليها، علاوة على إرتباطهم فيما بينهم بما يعرف بعلاقات القرب المنظمة

<sup>1</sup>- رأس المال الإقليمي يتشكل بجمع ستة أشكال من رأس المال هي: الرأس المال الفكري (الموارد المعرفية داخل الإقليم)، الرأس مال الإحتتماعي (طبيعة العلاقات بين الجهات الفاعلة في الإقليم)، الرأس مال السياسي (القدرة على توظيف العلاقات بين الفاعلين والقدرة على تحريك الموارد لانجاز المشاريع)، الرأس مال المادي، الرأس مال الثقافي، والرأس مال الجغرافي. Espon, 2007, p.18.

<sup>2</sup>-Emmanuelle Bonerandi, frédéric santamaria: **governance in the field of European spatial planning: europeization at stake. proposals for an analysis in the framework of the european spatial observatory network (espon),2011**/<http://cybergeog.revues.org/23530>, seen :12/02/2013.

<sup>3</sup>-Fabienne Leloup, Laurence Moyart, Bernard Pecqueur : **la gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?**opcit.

<sup>4</sup>-Leloup F.Et Al. (2005), **la gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale? Géographie, économie, société**, avril, vol. 7, p.321-332.

والتي ينص عليها كل من منطق الانتماء ومنطق التشابه، فانتمائهم جميعا يرجع إلى نفس الشبكة أين يتقاسمون فيما بينهم قيم وأهداف مشتركة.<sup>1</sup>

## (2) الحوكمة في ظل الرقمية والانتقال إلى الإقتصاد التعاوني l'économie collaborative: في

الوقت الذي شهد ويشهد فيه الإقتصاد العالمي عدة أزمات مالية كبرى، ظهر الإقتصاد التعاوني كحل واعد بفضل الأدوات الرقمية التي سهلت عمليات التبادل وحفزت خلق المبادرات الابتكارية وأعدت تقسيم سوق السلع والخدمات، حيث أن الصفة الأساسية التي ميزت الإقتصاد الرقمي هو أن نمط الاستهلاك والإنتاج الذي يفضل فيه الإستعمال أكثر من الملكية، الأدوات الرقمية ومن خلال شبكات التواصل الإجتماعي ( فيس بوك، تويتر، يوتيوب... الخ) تسمح بتقاسم وتوزيع وفرات الطلب والعرض في الأسواق مما يشجع على تشكيل مقاوله إجتماعية وعلى التعامل الند للند Peer to peer ، ففي ظل محدودية الميزانيات صار المستهلك يفكر ويبحث كثيرا في مختلف البدائل قبل فعل الشراء، وكأمثلة بسيطة لمظاهر الإقتصاد التعاوني نجد: مشاركة السيارة في السفر/covoiturage، تقاسم العمل/coworking، التمويل المشترك/cofinancement، الإيواء المشترك/cohabitât... الخ)<sup>2</sup>، هذه المظاهر تسمح بتحقيق حياة جماعية حسنة، ليشمل التقاسم والتشارك مستويات أخرى فالجماعات الإقليمية هي الأخرى كانت مدعوة أيضا في ظل الإقتصاد الرقمي إلى إتباع حوكمة مشتركة عبر شبكة الأنترنت من أجل أن تدعم المبادرات الابتكارية في إقليمها وترافقها لتنتقل من دور الداعم الساكن للمبادرات إلى دور المرافق والمحرك الرئيسي للمبادرات عبر الأدوات الرقمية وهذا حسب Aude Raux يتحقق من خلال أربع مراحل هي:

- المرحلة الأولى ( العمل مع ): يتم في هذه المرحلة خلق نقاط ولوج إلى المدينة عبر مواقع إلكترونية في الشبكة العنكبوتية، هذه المواقع يجب أن توفر تغطية واسعة للمدينة بمختلف إمكاناتها ومواردها ووظائفها وهيئاتها.

- المرحلة ثانية ( الرغبة في العمل ): هنا يتم طرح صفقات ومشاريع للإنجاز عبر النقاط التي تم خلقها من أجل تشجيع كل الفاعلين على المشاركة ودعم الابتكار.

<sup>1</sup>- André Torre: Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités, opcit, p2.

<sup>2</sup>- Une lecture d'un article de "aude raux ; chercheur en économie sociale et solidaire": Les collectivités territoriales doivent « passer à une gouvernance contributive, publié le 21/01/2014 dans : a la une, france <http://www.lagazettedescommunes.com/217067/les-collectivites-territoriales-doivent-passer-a-une-gouvernance-contributive>, vu le 14/10/2014.

- المرحلة الثالثة (إظهار المشاريع بالصفحة للمعاينة): كل مشروع يجب أن ينشر بمجلة تشاركية بالموقع وحتى الخبرات والتجارب تكون موزعة ومشاركة بين الجميع من أجل تقييمها واثميناها.

- المرحلة الرابعة (التعلم الذاتي والممارسات التعاونية): هنا يتم توفير فضاء تعاوني لإنشاء المعرفة والتعلم ودعم الابتكار، هذا الفضاء يسمح للفاعلين بوضع تجاربهم ومعارفهم وتقاسمها كما يسمح لهم بالبحث عن معارف مختلفة وتطوير تكوينهم من خلال مختلف الملفات المدرجة بالموقع.

ويظهر أن الهدف الرئيسي من كل هذا هو رقمنة المدينة ورقمنة التعامل بين مختلف الفاعلين وجمعهم في فضاء رقمي تفاعلي واحد من أجل دعم الحوكمة التشاركية للمدينة، فالرقمنة تسمح بمشاركة كل الفاعلين في التسيير، وتسمح بتوفير شفافية كبيرة وتحد من عدم المساواة وتعزز كل من الاندماج والإجتمع، كما تطور إستخدامات عديدة من خلال وضع سياسة عامة رقمية.

تطور الحوكمة الإقليمية و رقمنة المدن مع ضرورة الإتصال والتواصل بين كل الفاعلين هو من ساعد على ظهور علامة المدينة كنمط تسييري جديد للمدن، فالنهج التسويقي لعلامة المدينة يعتمد أيضا على شبكة واسعة من الإتصالات الرقمية والتي تطورت بفضل تطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال وإنتشار أفكار الإقتصاد التعاوني التي شجعت الجمهور العام على إستعمال الأنترنات والشبكات الرقمية لإقتناص الفرص السوقية وغيرها.

### المطلب الخامس: تسويق المدن

زيادة حدة المنافسة بين المدن أدت إلى تطور ممارسات تسويق المدن بينها، باحثو الجغرافيا والتخطيط الحضري للمدن هم أول من إهتم بتسويق المدن، لذلك فقد إحتل تسويق المدن مكانة بارزة في أدبيات التنمية الحضرية فحسب Michail Kavaratzis يرجع السياق الذي تبنى فيه مسيروا المدن التسويق إلى تطور مفهوم " المدينة المقاوله / Entrepreneurial City " أو "مقاولاتية المدينة"، حيث جعلت المقاولاتية المدن تسيير بطريقة أكثر جدية وفعالية وتوجهت الممارسات التسييرية لحكومتها المحلية أكثر فأكثر نحو المخاطرة التجارية، الابتكار، الترويج، التحفيز وتحقيق الربح<sup>1</sup>، فكان تسويق المدن نتيجة منطقية للحوكمة المقاولاتية لبعض المدن وبدوره أصبح وسيلة مساعدة جدا على حوكمة المدن وتطورها ليصبح عبارة عن مهنة جديدة ووظيفة إستشارية جديدة لعديد من الوكالات ومكاتب الدراسات التي

<sup>1</sup>- Michail Kavaratzis: from city marketing to city branding an interdisciplinary analysis with reference to amsterdam, budapest and athens, Rijks universiteit groningen, 2008, p31.

تخصصت فيه وباتت تعرض خدماتها للعديد من المدن عبر العالم ومن الأمثلة على ذلك نجد وكالة تسويق المدن ب سيدني؛ أستراليا City Marketing Pty Ltd والتي تعمل مع الحكومات وأصحاب المصلحة من أجل تسويق المدن والأماكن من خلال تشكيلة الخدمات التالية:

- ✓ إستراتيجيات تسويق وإتصال فعالة و واقعية؛
- ✓ إستراتيجيات تسويق سياحي؛
- ✓ إستشارات حول علامة المدينة؛
- ✓ إستشارات حول إعادة هيكلة الحوكمة لتبني منهج تسويق المدن وعلامة المدينة؛
- ✓ إستشارات لضم ومشاركة التجمعات المحلية والبلديات.

ومن كل هذا إنبثقت أكثر التعاريف تداولاً لتسويق المدن فكان يمثل : " الترويج لمدينة ما أو لمنطقة ما داخلها لتشجيع بعض النشاطات للتموطن فيها، يتم إستخدامه لتغيير التصورات الخارجية للمدينة بغية تشجيع السياحة وجذب الهجرة إلى الداخل للمقيمين، أو تمكين نقل الأعمال التجارية... سمة بارزة لتسويق المدينة تكمن في تطوير المباني والمعالم التاريخية الرمزية، أو المراكز الرئيسية والهياكل الجديدة"<sup>1</sup>.

هنا تسويق المدن يعمل على إبراز و رفع جاذبية المدن للجماهير المستهدفة من خلال الترويج لتحقيق أهداف معينة كبناء صورة ذهنية جيدة للمدينة، دعم السياحة والإستثمار وجذب رؤوس الأموال والأفراد، فتسويق المدن يهدف إلى تحويل المدينة إلى علامة وإدارتها من خلال مجموعة من القيم التي تحاول رسمها في ذهن الجمهور المستهدف لتمييز المدينة عن غيرها من المدن.

وقد عرفته الجمعية الأمريكية للتسويق أيضا ب: "الإستخدام المنسق لأدوات التسويق والذي يعتمد على فلسفة التوجه نحو مشاركة العميل من أجل خلق التواصل بينهم وتقديم وتبادل العروض الحضرية التي لها قيمة مضافة لعملاء المدينة والتجمع المحلي للمدينة ككل"<sup>2</sup> هذا التعريف ركز على مشاركة العملاء للجهاز التسييري العمومي في العرض الإقليمي وإستخدام التسويق كأسلوب إتصالي بينهم يضمن عملية التبادل والمشاركة، بتعبير آخر يمكننا أن ندرج هذا التعريف لتسويق المدينة ضمن

<sup>1</sup>- Smyth, H. (1994): **Marketing the city: The role of flagship developments in urban regeneration.** Taylor & francis. london, pp2-3.

<sup>2</sup> - Braun, E. (2008). **City Marketing: Towards and integrated approach.** Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM), p 43.

التعاريف التي تنص على إدماج أصحاب المصلحة في تسويق المدينة والتي إستمدت أفكارها من: نظرية أصحاب المصلحة كمدخل مفاهيمي لتفسير ظاهرة المدينة كمنظمة معقدة تشكل المدينة من خلال شبكة من العلاقات بين مختلف الفاعلين والهياكل.<sup>1</sup>

يتم التركيز في تسويق المدن على الوظائف الاقتصادية والاجتماعية في الفضاء المعني مقارنة بمختلف الأهداف المسطرة، وتبرز فيه أهمية إستراتيجية علامة المدينة في ترويج صورة الإقليم من خلال إدارة معاني ورموز المدينة<sup>2</sup>، ويهدف تسويق المدن إلى تحويل المدينة إلى علامة وإدارتها من خلال مجموعة من القيم التي تحاول رسمها في ذهن الجمهور المستهدف.

في الأخير؛ تسويق المدن كمفهوم حتى وإن إستمد آلياته وبعض أدواته من التسويق كميدان بحث يختلف عن مفهوم التسويق فطبيعته لا تستمد فقط من التسويق بل من خلفيات علمية وفكرية مختلفة ( التنمية والتخطيط الحضري، العمران، الجغرافيا، الجغرافيا السياسية، السياحة، السيمولوجيا، الإقتصاد، الثقافة، الإجتماع، التاريخ... الخ) وبذلك فهو يعبر عن فلسفة جديدة في تنمية المدن، ويتمثل أحد أهم العناصر الأساسية لهذا النوع الجديد من التسويق في تحديد مجالات العمل الرئيسية في الفضاء من خلال تبني مخطط تسويقي إستراتيجي شامل يضمن مشاركة كل الفاعلين، ويعتمد على الترويج والإتصال بشكل كبير لتأتي علامة المدينة كأحد أهم مخرجات تسويق المدن.

1- Andersen E., Nielsen S (2009), the city at stake: **Stakeholder mapping the city, culture unbound**, volume 1, pp 305-329, cited in: <http://www.cultureunbound.ep.liu.se/v1/a19/cu09v1a19.seen:25/03/2013>.

2- Hankinson, G.: **Location Branding: A Study of the Branding Practices of 12 English**, opcit, pp 129-130.

### المبحث الثالث: علامة المدينة وجاذبية المدن.

باتت الجاذبية مؤشرا هاما عن حركية تنمية الأقاليم وقدرتها على جمع التدفقات والنشاطات وإنتاج الثراء الأمر الذي يفسر إزدياد إهتمام المدن بها والذي ترجمته عديد الحملات الإتصالية للجماعات المحلية<sup>1</sup>

في هذا المبحث سنحاول تفسير علاقة علامة المدينة بجاذبية المدن و دورها في رفع هذه الأخيرة وهذا من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

- مدخل مفاهيمي إلى جاذبية المدن؛
- كيف تؤثر علامة المدينة على لجاذبية المدن؛
- تفسير تأثير الجهود الترويجية لعلامة المدينة على جاذبية المدن؛
- قياس أثر علامة المدينة على جاذبية المدن.

### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي إلى جاذبية المدن.

الجاذبية هي أحد المفاهيم متعددة الأبعاد والميادين، تطورت مفاهيمها عبر الزمن بشكل كبير، حسب F.Hatem " هي مفهوم معقد، نسبي، ومتعدد الأبعاد في نفس الوقت، يمكن تعريفها بطريقة بسيطة كما قد تأخذ معنى واسع..."، فهذا المصطلح بشكل عام يرتبط بمفهومين هما القوة والإغواء في الجذب والحفاظ في آن واحد على عوامل معينة بمكان ما، ويبقى أن تعريف الجاذبية يعتمد بشكل كبير على الحقل البحثي الذي إنطلقنا منه وعلى الموضوع الذي إقتزنت به، إقتصاديا ربطت الجاذبية بالانفتاح الاقتصادي وبقدرة إقليم ما على جذب والحفاظ على الاستثمارات، عوامل الانتاج ورؤوس الأموال الأجنبية، وإذا قرّنا مصطلح الجاذبية بالمدن فأنا نصبح بصدد الحديث عن:

■ القدرة على جذب تدفقات معينة وتثبيت موارد بشكل مستديم في مكان ما وهذا ما يعرف بالجاذبية الفعلية .

■ إمكانية جعل المدينة مكان مرغوب فيه بالإستعانة بمختلف الطرق والأسباب وهذا ما يعرف بالجاذبية المحتملة.

وقد أصبحت الجاذبية مفهوما في غاية الأهمية بالنسبة للمدن يضا هي مفهوم التنافسية ويختلط معه في بعض الأحيان حتى يصبح لهما نفس المعنى فقد عرف الإقتصاديين F.Hatem و Thiard

<sup>1</sup>-Benko G., 2006 « marketing et ville : une nouvelle strategie » paper presented in 18 edicao do geoforum, Universidade Lusofona de Humanidades Tecnologias, Lisboa.

الجاذبية من مدخل تسويق إقليمي وإنطلاقاً من العرض الإقليمي بأنها "إمكانية عرض مزايا تنافسية معينة للمستثمرين وتحقيق كفاءة عالية في سوق استقبال الاستثمارات المتحركة" ومنه فالفاعلين الإقتصاديين ينجذبون بشكل إرادي إلى الأماكن التي تعرض وتقدم فرص مفيدة أكثر أي إلى المدن الأكثر تنافسية، كما أن المدن الأكثر تنافسية هي تلك التي لديها القدرة أكبر لجذب الفاعلين الإقتصاديين في نشاطات الإنتاج وهنا يكمن إمتزاج مفهومي الجاذبية والتنافسية.

عموماً عوامل الجاذبية أو المزايا التنافسية التي تعتمد عليها جاذبية المدن عديدة ومتنوعة إلا أنه في السنوات الأخيرة - منذ سنة 2000 - وإلى غاية أيامنا هاته باتت جاذبية المدن تتحدث عن ثلاثة عوامل أساسية هي : جودة الحياة، العرض المتنوع، وسياق ثقافي متعدد ومؤهل.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: كيف تؤثر علامة المدينة على جاذبية المدن.

علامة المدينة كنهج تسويقي إقليمي وكظاهرة حديثة في المدن كانت نتيجة لرغبة السلطات والفاعلين المحليين في رفع جاذبية إقليمهم والفكرة الأساسية بدأت مع وكالات الترويج الإقليمي -التي تم انشاؤها من قبل السلطات المحلية لمختلف الأقاليم- التي كانت تروج لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر ثم تطور عملها وأصبحت تروج لكل عوامل الجذب في الإقليم للاستفادة من التدفقات المالية العالمية المختلفة في إطار حركية عوامل الانتاج ورؤوس الأموال<sup>2</sup>، إشتداد المنافسة أدى إلى تطور ممارسات هذه الوكالات عبر ظاهرة علامة المدينة والتي جسدت نهج تسويق إقليمي جديد لا تتوقف ممارساته على الترويج فقط، حيث عرفه Joël Gayet بأنه: "مجموع التقنيات التي تسمح ببناء وتطوير جاذبية إقليم أي إتاحة قدرته على التفوق، ترقية وترويج عرضه، جذب أفراد ورؤوس أموال بطريقة دائمة أو مؤقتة"<sup>3</sup> ومنه كانت علامة المدينة إذن تجسد نهج وأداة لبناء وتطوير جاذبية المدن وهذا عبر كل مراحل، خطوات وسياسات تبني هذا النهج مثل:

<sup>1</sup> - Benko G., opcit.

<sup>2</sup> - Ibrahima Diallo: **la promotion territoriale, levier de l'attractivité économique ;les cas de Lyon (France), Saguenay (Québec) et Mbour (Sénégal)**, these présentée à l'université du Québec à Chicoutimi (UQAC), en association avec l'université du Québec à Rimouski (UQAR), comme exigence partielle du programme conjoint de doctorat en développement régional, janvier 2012, p18.

<sup>3</sup> - Présentation De Joël Gayet (fondateur de la chaire attractivité et nouveau marketing territorial de l'institut de management public et gouvernance territoriale d'aix-en-provence (imppt)).au niveau de la chaire de tourisme transat le 10 mars 2015/ <http://veilletourisme.ca/2013/12/04/le-tourisme-face-aux-evolutions-du-marketing-territorial-partie-1/> consulté le 11/2015.

- البناء من خلال استراتيجية بناء علامة المدينة؛ بناء أقطاب الإمتياز... وسياسات الاتصال؛
  - جمع الفاعلين المكلفين بالتنمية الاقتصادية والسياحية لتحقيق تحسينات كبيرة من خلال إستخدام وسائل التسويق الإقليمي المختلفة،<sup>1</sup> وتوحيد الجميع حول مشروع علامة المدينة لرفع الجاذبية؛
  - تطبيق نهج حوكماتي جديد لجاذبية الإقليم ووضع هياكل وأنظمة تسييرية جديدة لحوكمة الإقليم تتميز بمحاولة إدماج كل الفاعلين من القطاعين العام والخاص؛
  - تحديد جاذبية الإقليم، وبناء هوية للمدينة يسمح بتعريف كامل العرض الإقليمي لثمينه وإبراز أهم عوامل الجذب لكل الفاعلين في الإقليم لإكتشاف الفرص الاستثمارية؛
  - إختيار شعار ورمز موحد للمدينة يسمح بتوحيد الجهود الترويجية والخطاب الاتصالي للفاعلين في المدينة للترويج لها؛
  - إختيار موقع لعلامة المدينة يؤدي إلى تحسين العرض من خلال الجهود التسويقية الأكثر إستهدافا والتي تسمح بتكليفه مع متطلبات وتطلعات الجمهور المستهدف ما يرفع الجاذبية؛
  - إدارة صورة علامة المدينة تسمح بتحسين صورة المدينة وإبراز عوامل الجذب فيها،
  - العمليات الإتصالية المختلفة لنهج علامة المدينة تسمح بزيادة مرئية وجاذبية المدينة وتثبيت موقع المدينة في الخارطة الذهنية للمدن لدى الجمهور المستهدف ما يعظم فرص اختيارها.
- زيادة على هذا فعلامة المدينة تشجع على:
- تشكيل التحالفات والتكتلات الإقليمية les clusters التي تسمح برفع جاذبية المدينة من خلال الإستفادة من فرصة توسيع الإقليم التي تسمح بتكامل الجهود والوظائف؛
  - تشكيل أقطاب الإمتياز لأن العمل على المستوى الدولي يدفع المدينة إلى بناء عرض تنافسي قوي والأقطاب التنافسية هي أحد مظاهر هذا العرض.
- عموما هذه النقاط تمثل بعض الآثار الواضحة لإستراتيجية علامة المدينة على جاذبية المدن والتي تم ملاحظتها في بعض المدن التي تبنت هذا النهج.

<sup>1</sup> - V. Gollain : Renforcer l'attractivité des territoires par le marketing territorial, 9 mars 20014, diapo n°= 07.

### المطلب الثالث: تفسير تأثير الجهود الترويجية لعلامة المدينة على جاذبية المدن

زيادة على أهمية ودور علامة المدينة كنهج تنموي على البنى التحتية والتنمية المحلية ككل والتي تؤثر بشكل عام على جاذبية المدينة خاصة المحتملة منها فإن علامة المدينة كنهج ترويجي إقليمي لها تأثير مباشر على الجاذبية الفعلية للمدينة.

عموما ونظرا لحداثة الظاهرة هناك نقص كبير إن لم نقل غياب للدراسات سواء النظرية أو التجريبية التي تفسر العلاقة بين الجهود الترويجية لعلامة المدينة وإرتفاع الجاذبية، لذلك لجأنا إلى أدوات سلوك المستهلك في محاولة منا لتفسير هذه العلاقة بإعتبار أن هدف الجهود الترويجية لعلامة المدينة هو أن يقوم الجمهور المستهدف لها -سواء سياح أو طلبة أو مستثمرين- بقرار إختيار المدينة التي سيترفع من الجاذبية الفعلية للمدينة، ومنه فقد قمنا بإعتماد نموذج AIDA لتفسير هذه العلاقة حيث يقسم هذا النموذج العملية التأثيرية للجهود الترويجية على سلوك المستهلك إلى أربعة مراحل هي: (Attention ; A): لفت الانتباه، (Intention ; I): جذب الاهتمام، (Disere ; D): إثارة الرغبة، (Action ; A): سلوك الشراء.<sup>1</sup>

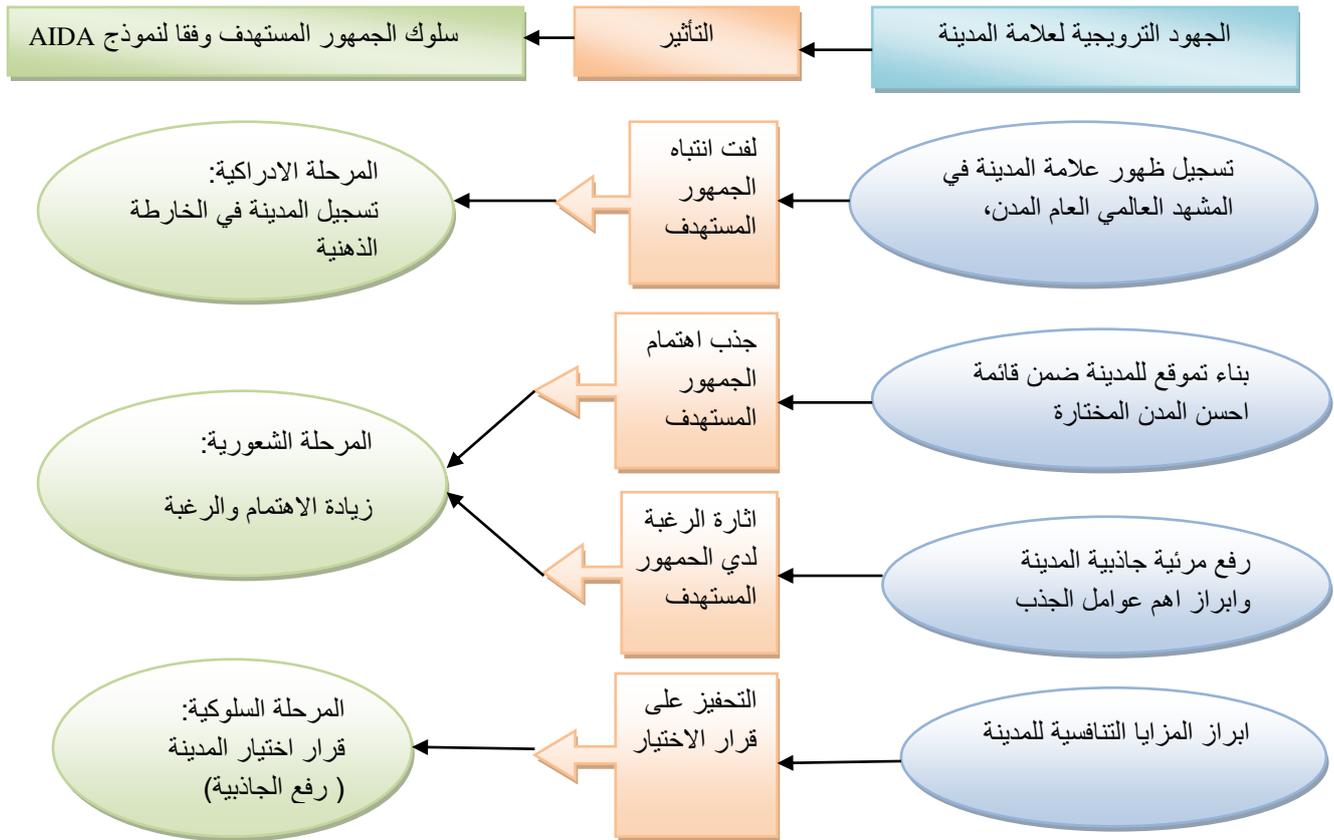
وعليه فقد حاولنا من خلال الشكل الموالي المستوحى من نموذج AIDA تقديم تفسير لأثر الجهود الترويجية لعلامة المدينة على إرتفاع جاذبية المدن، حيث يبين الشكل كيفية تأثير وتجاوب الجمهور المستهدف لعلامة المدينة (مستثمرين، طلبة، سياح... الخ) مع هذه الجهود أين تقوم الجهود التعريفية بعلامة المدينة بتسجيل ظهور هذه المدينة في المشهد العام للمدن، ما يلفت إنتباه هذا الجمهور الأمر الذي يؤدي إلى إدراج هذه المدينة في الخارطة الذهنية لهذا الأخير، كما تعمل جهود بناء تموقع للمدينة ضمن أحسن المدن بإبراز عوامل الجذب فيها وزيادة مرئية جاذبيتها من خلال علامة المدينة إلى جذب إهتمام ورغبة الجمهور بهذه المدينة ما يزيد تعلقه الشعوري بها، في حين تدفع الجهود الترويجية التي تبرز المزايا التنافسية للمدينة إلى قرار إختيار المدينة سواء للسياحة أو الإستثمار أو الدراسة أو غيرها حسب هدف علامة المدينة، هذا الإختيار هو من سيرفع جاذبية المدينة.

كل هذا نلخصه من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> - La méthode AIDA, cité sur :

[http://marketingpourpme.org/xwiki2/bin/download/Space\\_act/cardhBMqGWS4FC\\_6efQLTgjWoT9/La%20m%C3%A9thode%20AIDA.pdf](http://marketingpourpme.org/xwiki2/bin/download/Space_act/cardhBMqGWS4FC_6efQLTgjWoT9/La%20m%C3%A9thode%20AIDA.pdf) , vu le 14/12/2014.

الشكل رقم 07: تفسير تأثير الجهود الترويجية لعلامة المدينة على جاذبية المدن وفق نموذج AIDA.



المصدر/ من إعداد الباحثة.

المطلب الرابع: قياس أثر علامة المدينة على جاذبية المدن.

تقليدياً كان يتم قياس جاذبية المدن بحجم الإستثمارات الأجنبية في الإقليم وبما أن مفهوم الجاذبية الآن تطور وتطورت معه الأهداف الترويجية للسلطات المحلية والتي باتت ترغب في رفع جاذبية كل القطاعات أو على الأقل جميع قطاعات الجذب في الإقليم من خلال تبني نهج علامة المدينة، فإن قياس الجاذبية بات يتم من خلال إستخدام ومراقبة عدة مؤشرات بالإضافة إلى مؤشر الإستثمار الأجنبي كمعدل الهجرة السكانية - من خارج وإلى داخل المدينة-، معدل السياحة، عدد الطلبة الأجانب، سعر العقارات، إرتفاع العمالة، ترتيب المدينة،... إلخ، وهناك عدة عوامل تدخل في رفع هذه المؤشرات بالنسبة للمدينة وفي العملية التقييمية لها، الجدول الموالي يوضح فكرة عن هذه العوامل التي هي عبارة عن موارد وأصول تخص المدينة:

**الجدول رقم 02: العوامل المؤثرة في جاذبية المدينة**

المكونات	الموارد الحسية المادية	الموارد الرمزية
جغرافية	- جغرافيا مادية : القرب من البحار و الأنهار والمناطق الحدودية والفضاءات الطبيعية - الاقليم الذي تشكل عبر التاريخ.	- قيم المناظر الطبيعية التي تنسب إلى الإقليم. - قيم رمزية كذاكرة المكان .
جيو سياسية	- الموقع ضمن الشبكات الحضرية الداخلية (بين المدن). - إمكانية الوصول أي الولوج عبر شبكة الطرقات. - خارجية الشبكة.	- الاحساس بالمركزية.
ديمغرافية	- الوزن والحركية الديمغرافية. - خصائص الكثافة السكانية وتطورها.	- صورة عن السكان ونمط حياتهم
اقتصادية	- نمو الناتج المحلي الاجمالي، وضعية سوق العمل والأجور وعدم المساواة.	- صورة المدينة عبر الأصول، المقاولين ووسائط الاعلام.
اجتماعية	- جودة الحياة: التجارة الترفيه، الجريمة البيئة... الخ. - القدرة على إدماج السكان في الاقليم بما فيهم الوافدين الجدد، واقامة سكنات مشتركة لسكان مختلفين؛ - تكاليف الحياة، تكاليف السكن... الخ.	- صورة المدينة، جودة الحياة، أجواء التعايش السلمي والتعاطف، إنفتاح السكان والذي يلاحظ من قبل العائلات المحلية أو الخارجية أو حتى عبر وسائط الاعلام -Cosmopolitisme mesuré et vécu
بنى تحتية	- عرض التجهيزات، الخدمات والمرافق للأفراد؛ - الموارد التربوية والتعليمية من الحضنة إلى الجامعة؛ - الهياكل والخدمات الصحية والاجتماعية؛ - وسائل وخدمات النقل من الدراجة إلى المطارات.	- سمعة وجودة الخدمات
مؤسسية	- الموقع في النظام السياسي الوطني والدولي؛ - تنظيم السلطة المحلية؛ - معدل عائدات الضرائب؛ - السياسات الاجتماعية المحلية.	- التفوق السياسي للمدينة؛ - الصورة الاعلامية للمنتخبين؛ - التفوق الوطني والدولي للمنتخبين.
ثقافية وتراثية	- البنى التحتية الثقافية؛ - الآثار والمعالم التاريخية والمعمارية؛ - المعالم التاريخية العميقة التي تندرج في هوية المدينة؛ - مواقع الجذب السياحي.	- إنجازات حديثة جذابة، توحى بالعصرنة؛ - شهرة إعلامية
بيئية	- المساحات الخضراء؛ - سياسات حماية البيئة.	- إمكانية أن تشتهر بأنها مدينة مسؤولة ومستدامة.

source : la fabrique de la cité: l'attractivité des villes étude menée de janvier à avril 2010, synthèse, cité sur : [http://www.lafabriquedelacite.com/fabrique-de-la-cite/data.nsf/48b665e9f7307c18c1257b820036ee6b/\\$file/fabrique-synthese-futuribes-attractivite-des-villes.pdf](http://www.lafabriquedelacite.com/fabrique-de-la-cite/data.nsf/48b665e9f7307c18c1257b820036ee6b/$file/fabrique-synthese-futuribes-attractivite-des-villes.pdf), vu le 14/08/2013.

كل هذه العوامل المبينة في الجدول يجب على علامة المدينة نقلها بشكل جيد إلى الجمهور المستهدف حتى تتم العملية التأثيرية بنجاح وترتفع مؤشرات الجاذبية ويمكن للمدينة في هذه الحالة قياس الأثر الترويجي لعلامة المدينة على جاذبيتها من خلال إستخدام عدة وسائل لجمع البيانات كسبر الآراء، الجماعات المرجعية، الإستبيانات وغيرها كما يمكنها أيضا اعتماد الترتيبات والتصنيفات العالمية للمدن.

## خلاصة الفصل:

علامة المدينة مضمون متعدد الأبعاد والميادين وهو يعكس ظاهرة حديثة وغامضة نوعا ما حيث لم ينضج مفهومها بعد سواء عبر المساهمات النظرية أو الممارسات العملية، وهي إن كانت تحضى ببعض نقاط التشابه مع العلامات التجارية الكلاسيكية الخاصة بالمنتجات والخدمات وحتى المؤسسات إلا أنها تختلف عنهم لذا لا يجب أن يذهب تفكيرنا عند سماع مصطلح علامة المدينة إلى مفهوم العلامة التجارية مباشرة، فعلاقة المدينة وزيادة على أنها نهج استراتيجي لتسويق المدن، هي تجسد أداة تسويقية للتنمية المحلية تهدف إلى تطوير المدن وضمان تموقع مفيد لها في السوق الدولي

ساهمت عديد العوامل في ظهور علامة المدينة كنمط تسيير جديد للمدن كالعولمة، تنامي مفاهيم الحوكمة الإقليمية وزيادة أهمية قطاع السياحة، تطور المدن وتطور ممارسات تسويق المدن.

أهمية علامة المدينة التي لا يمكن حصرها في المدن العصرية فقط تتمثل باختصار في تهمين الأقاليم بطريقة متعددة الأبعاد زيادة على أثرها الواضح في رفع جاذبية المدن من خلال تأثيرها في جمهور المدن وأيضا في السياسات الحضرية والتنمية للمدن.

## **الفصل الثاني:**

### **إستراتيجية علامة المدينة**

**تم تقسيمه إلى :**

- ❖ **المبحث الأول : عناصر إستراتيجية علامة المدينة.**
- ❖ **المبحث الثاني : إستراتيجية علامة المدينة :  
الليات، الفاعلين، الجمهور المستهدف، التحديات.**
- ❖ **المبحث الثالث : كيفية بناء علامة مدينة من  
خلال النماذج النظرية و التجارب العملية .**

## تمهيد:

قبل الحديث عن إستراتيجية علامة المدينة City Branding نتطرق إلى الفرق بين مصطلح العلامة Brand وإستراتيجية العلامة Branding" حيث أن العلامة هي منتج أو خدمة أو منظمة وتعتبر عن تركيبة من إسم وهوية وسمعة تخصهم مع بعض أو واحد بواحد؛ في حين إستراتيجية العلامة تعتبر عن مراحل التصميم والتخطيط والإتصال للإسم والهوية من أجل بناء أو إدارة السمعة"<sup>1</sup>.

فالعلامة إذن جاءت لتعبر عن المنتج أو الخدمة أو المؤسسة في شكلها النهائي وتحل محلهم في القصد، فهي تمثل خلاصة مضمونهم، لذلك نحن عند حديثنا عن إستراتيجية علامة المدينة الآن لا نتحدث عن علامة المدينة التي تمثل المدينة مباشرة بل نتحدث عن كل مراحل تحديد هوية المدينة بالإضافة إلى مراحل التصميم والتخطيط والإتصال التي تؤدي إلى بناء وتوجيه هوية المدينة وإلى خلق علامة المدينة من أجل إدارة سمعة وصورة المدينة.

<sup>1</sup>- Simon Anholt : **Competitive Identity: The new brand management for nations ; cities and regions**, © SIMON ANHOLT, published 2007 by Palgrave Macmillan, London, p5.

## المبحث الأول: عناصر إستراتيجية علامة المدينة.

في هذا المبحث سنتطرق إلى عناصر إستراتيجية علامة المدينة والتي حسب ما ذكرها Robert Govers و Frank Go في كتابهما *Place Branding Global, Virtual and Physical Identities Constructed* تتمثل في: الهوية، الصورة المدركة، والمنتجات المعروضة، وسنضيف نحن الرؤية كونها العنصر الأساسي الذي تنطلق منه أي استراتيجية تسويقية.

### المطلب الأول: الرؤية (La vision)

رؤية المدينة تعبر عن صورة شاملة وعامة تلخص ما تريد أن تكون عليه مدينة ما في المستقبل، وهي تعتمد على تحديد هدف طموح إنطلاقاً من التحليل الإستراتيجي للوضعية الحالية الداخلية والخارجية<sup>1</sup> وعلى حسن التقدير والتنبأ لتصاغ من كل هذا أهداف مشتركة وقرارات وسياسات تسييرية للمدينة على المدى الطويل، وبذلك تكون الرؤية عبارة عن تخطيط إستراتيجي يجمع كل الفاعلين في المدينة حول إيطار عمل مشترك لتحقيق هدف مشترك أيضاً، لتتجلى رؤية المدينة في مخطط حوكمة وتنمية المدينة والذي يحوي مهمة المدينة، التوجهات الكبرى لتطويرها، وبرنامج مفصل بالإجراءات والأدوات اللازمة للوصول إلى الطموح المنشود.

في إستراتيجية علامة المدينة؛ رؤية المدينة هي الصورة التي ستعكس هوية المدينة التي يرغب الفاعلين المحليين تسويق المدينة من خلالها، إنها تنطلق وتعتمد على تحليل جاذبية المدينة وتتمين أهم عوامل الجذب فيها وخلق عوامل أخرى إن إستلزم الأمر وتشمل أيضاً تحديد الأسواق التي ترغب المدينة دخولها وإختيار موقع مناسب لها ضمن خارطة المدن.

وهنا موجز بأهم العناصر الأساسية التي ذكرت في أدبيات التسويق الإقليمي لبناء رؤية ناجحة لإستراتيجية علامة المدينة:<sup>2</sup>

- ينبغي مشاركة جميع أصحاب المصلحة في المدينة بصياغة الرؤية، ويجب أن يكون هناك فهم واضح لما هو مطلوب ومحدد من أهداف وطموح، كما ينبغي أيضاً أن يكون هناك إتفاق عام حول الأهداف والبرامج التنفيذية للرؤية سواءاً قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، وإستعداد لمواجهة التحديات؛

1- Hamel G., Prahalad, C.K. (1994) : **Competing for the future**, Harvard Business Review, vol.72(4), p67.

2- Cited in Seppo K Rainisto: **Success factors of place marketing:a study of place marketing practices in northern europe and the united states**, espoo 2003, p73 from Kotler et Al.1999: 118-120; Aaker 1996: 190.

- يجب توخي الدقة والمصداقية في تحليل SWOT من أجل تحديد عوامل الجذب التي ستتركز عليها المدينة والاتجاهات التنموية التي ستخطها من خلال هذا التحليل؛
  - تحديد الجمهور والأسواق المستهدفة للمدينة؛
  - تكييف المنتجات المعروضة وفق إحتياجات الجمهور المستهدف مع إبراز القيمة المضافة لها بشكل واضح وملموس؛
  - تحديد نقطة إختلاف ( ميزة تنافسية) أو الفكرة الأساسية التي سنسوق المدينة من خلالها والتي ستقدم للجمهور المستهدف سبب إختيارهم لهذه المدينة عن مدن أخرى.
- في الأخير يمكننا أن نضيف ضرورة أن تكون أهداف هذه الرؤية إستراتيجية علامة المدينة مقاسة بالحجم ومحددة بزمن حتى يكون من السهل قياس ومراقبة مدى تحقيق هذه الأهداف.

### المطلب الثاني: الهوية (Identité).

تعتبر الهوية أهم عنصر في إستراتيجية علامة المدينة لأنها تلخص المدينة ككل وتعبّر عن حلقة وصل بين المدينة وجمهورها المستهدف ومنه فقد حاولنا التركيز عليها بشكل كبير من خلال مناقشتها عبر العناصر التالية:

1) مفهوم: إنه من غير الممكن أن نقوم ببناء صورة للمدينة ومنه علامة المدينة دون أن نقوم بتحديد مكونات هوية المدينة، فالهوية عنصر ومفهوم أساسي في إستراتيجية تنمية أي مدينة، لذلك علينا البحث أولاً في مضامين هذا المفهوم لننتقل إلى تحديد ماهية هوية المدينة ومنه تحديد مفهوم هوية علامة المدينة.

وفي محاولتنا لبحث مفهوم الهوية تصادمنا مع تعقد هذا المفهوم فهو أيضا يندرج ضمن خلفيات فكرية وميادين بحث متعددة، وكل ميدان بحث يعرف هذا المفهوم من الجهة التي تخصه وحسب أهدافه، وهنا نظرة موجزة لمعالجة مختلف الميادين مشكلة الهوية:<sup>1</sup>

- الفلسفة: الهوية تتلخص في الإجابة على السؤال " من؟ " و " ماذا "؛
- علم الاجتماع والإنثربولوجيا: تتحدد الهوية بالجماعات والتحركات المجتمعية وكل ما يتعلق بجذور وأصول المجتمعات وعرقهم بالإضافة إلى تقاليدهم ومعتقداتهم وانتماءاتهم؛

<sup>1</sup> - Une lecture du travail de recherche de Noemi Léon Gomez dans sa thèse de doctorat : « Attractivité et identité: liens et enjeux dans la construction d'une métropole cas de Mexico (1977 - 2007) à travers trois exemples de projets d'aménagement », Université de Paris ; Institut D'urbanisme ; p-p : 46-52.

- الجغرافيا: تحديد وتعريف الإقليم ومكوناته؛
- التاريخ: الهوية هي ماض وتاريخ وذاكرة جماعية؛
- العلوم الإنسانية / علم النفس: عاجت الهوية من حيث خصائص الفرد.

وبشكل عام فالهوية تستعمل لوصف حقائق جد مختلفة، قد تكون: فرد، جماعة، أشياء، إقليم، دولة أو مدينة أو وصف حقيقة أحد هذه العناصر ضمن عنصر آخر كالجماعة في الإقليم، ومنه فمفهوم الهوية يستلزم لتوضيحه مراجعة متعددة التخصصات وما بين التخصصات، كما أن تعريف الهوية يتحدد ويرتبط بطبيعة الحقيقة المسقطت عليها.

ونحن وفي تعريفنا للهوية لن نحوض في مضامين هذا المفهوم من كل الخلفيات الفكرية بل سنركز على تعريف الهوية فقط بالشكل الذي يساعدنا على تحديد مفهوم هوية المدينة وبناء علامة المدينة - وبالنظر إلى طبيعة المدينة المعقدة أيضا فإن هذا الشكل أكيد سيكون متأثر بكل هذه الخلفيات الفكرية- .

(2) من هوية المدينة نحو بناء هوية للمدينة: هوية المدينة تعبر عن كيف هي المدن وكيف تريد أن تظهر للآخرين وكيف ينظر إليها الآخرون ويعرفونها، باعتبار أن الهوية تعبر عن معرفة حقيقة الشيء وكيف يظهر عليه من خلال كل عناصره الممثلة له، وهي تمثل أيضا من وجهة نظر تاريخية وإجتماعية " عملية ترتيب وهيكلية مجموع العناصر التمثيلية للمدينة والتي تشكلها مختلف الجماعات المجتمعية الداخلية والخارجية للمدينة من خلال ماضيها وحاضرها ومستقبلها وهذا في لحظة معينة من التاريخ"<sup>1</sup>، وحسب هذا التعريف فإن هوية المدينة يصنعها المجتمع المدني عبر التاريخ كون المدينة تعبر عن إجتماع جماعات معينة في مكان ما.

وعادة ما يقترن مفهوم الهوية بالوطن ويكون المقصود الشائع منه الحديث عن أصل وعراقة هذا الوطن وخصوصيته بكل ما لديه من قيم إنتماء وبكل ما يحويه أيضا من عادات وتقاليد وتراث تاريخي وثقافي وعقائد دينية مختلفة، كلها تعتبر أحد أبرز مكونات الهوية الوطنية بالإضافة إلى عناصر أخرى كالأحداث التاريخية، اللغة، اللباس، والعمران، وهي مكونات قد تكون جذورها ضاربة في التاريخ ولا تختلف كثيرا عن مكونات هوية المدن، فمفهوم الوطن لم يخص فقط الوطن كدولة بل حتى المدن، كون المدينة أيضا مثلت موطن جماعات معينة نشأت

<sup>1</sup> - Blaise Galland avec Michel Bassand : **Les identités urbaines**, convention romande de 3e cycle de sociologie 2e session bulle, 24-26 novembre 1993, p3.

فيها وتميزت بهوياتها المنفردة، إلا أن الحديث عن هوية المدينة الآن في ظل العصرية المفرطة وزيادة الحركة العالمية وتطور المدن مع ظهور المدن الجديدة، بات يصطدم بهاجس التنميط، الأمر الذي أدى إلى إندثار وإنحلال خصوصيات المدن وظهورها جميعا في شكل واحد لنتقل من الحديث عن هوية المدينة إلى الحديث عن بناء هوية للمدينة إنطلاقا من تعريف الإقليم، ويلعب الطابع العمراني والتخطيط الحضري دورا كبيرا في تحديد هوية المدينة، فتوفر المراكز التجارية الكبرى ومراكز الأعمال وعديد البنى التحتية كالبنوك والمطار ومناطق النشاط المختلفة في مدينة ما يعطيها طابع تجاري وإقتصادي أكثر، إذن تصميم المدينة وتخطيطها الحضري يلعب دورا كبيرا في تحديد هويتها ليس هذا فقط حتي الضواحي بكل ما تحويه من خصائص لها درو في بناء هوية المدينة من خلال علاقتها الوظيفية مع المركز وبهذا المضمون نحن نتقل من مفهوم هوية الإقليم إلى تعريف الإقليم Identification De Territoire والذي يمثل إذن تلك الجهود المتناسقة للفاعلين في المدينة، وذلك المسعى الذي تدعمه السلطة السياسية والتسييرية في المدينة والهادف إلى بناء هوية المدينة من خلال تامين ما هو موجود وإنشاء عناصر جديدة عن طريق مشاريع وخطط تنموية مختلفة، لتدعم الهوية التي ترغب المدينة بكل فاعليها في تسويقها إلى الخارج، وبذلك فالهوية إذن ليست بالشيء الثابت المطلق بل تتميز أيضا بالديناميكية فيمكن للمدينة تبني أي شيء يناسب خصوصية إقليمها وتطوره ليصبح جزءا من هويتها وبشكل مستديم، العملية تتطلب فقط دعم هذا العنصر الإضافي بالمشاريع والإستراتيجيات الإتصالية المختلفة وتتطلب الإستمرار أيضا وهنا نؤكد على الإستراتيجيات الإتصالية والتي تعتبر جزء مهم في بناء الهوية وتسويقها، فمن مدخل إقتصادي الهوية عبارة عن معطى موجه للسوق الدولي، وتترجم متغير تنافسي رئيسي تروج المدينة من خلاله للجماهير المستهدف.

من هنا نحدد أن مفهوم الهوية الذي نحتاجه ونناقشه في موضوع علامة المدينة هو: نهج

أو مسعى بناء الهوية أين من الضروري:

- ✓ تامين موارد ومكونات الإقليم وإبرازها؛
- ✓ خلق مكونات مادية وتمثيلية جديدة لدعم هوية المدينة بشكل هادف؛
- ✓ إختيار عوامل الجذب، التميز والإختلاف التي ستكون في الواجهة.

كل هذا من مدخل تسويقي وفي سياق تنافسي يضمن توقع متميز لهذه الهوية في السوق الدولي.

(3) **هوية علامة المدينة:** تعبر عن كيف تريد المدينة أن تظهر للآخرين وكيف ينظر إليها الآخرون ويعرفونها، وهي عبارة عن مجموعة فريدة من قرائن العلامة أو بتعبير آخر الروابط الذهنية للعلامة التي ترغب إدارة المدينة في خلقها أو تسييرها وهي تعبر عن وعد للمستهلكين حول ما تقدمه المدينة، فالهوية هي الجزء الفعال الذي بإمكان المدينة التأثير في جمهورها المستهدف من خلاله، فبعد أن تحدد المدينة وتشخص إقليمها بمختلف الفرص التي يعرضها سيكون بإمكانها وضع قرارات موحدة حول العوامل المحددة لهويتها والتي تمثل خصائص وصفات فريدة من نوعها لتضمن الاختلاف والتميز عن باقي المدن، هذه العوامل هي التي ستعتمد عليها في بناء علامة المدينة وتسويقها من خلالها، ومن هذا المنطق أيضا يرى Gilles Marion بأن: "هوية علامة المدينة تعني بشيئين هما : التفرد والإستمرار الزمكاني لمظاهرها وصفاتها، هوية علامة المدينة هي التفاعل المستمر بين مجموع الفاعلين، المذكرات والوصايا المدرجة جميعا في أنظمة متعددة، إيكولوجية، صناعية، تجارية، دينية، جامعية، ثقافية، فنية، رياضية وإعلامية"<sup>1</sup> ويكون دور علامة المدينة جمع وتوليد ونشر مجموع الدلالات المتعلقة بالمدينة وتصبح هوية علامة المدينة حينئذ محرك سيميائي للمدينة، وهنا ننتقل إلى مفهوم إدارة صورة المدينة ونرجع على تعريف Alains Mons للإقليم بأنه " ذاك المكان الذي تنتظم داخله الصور"<sup>2</sup>، هذه الصور هي التي ستصبح محرك العمليات الإتصالية الهادفة إلى إعطاء صورة للإقليم من خلال علامة المدينة والتي من شأنها أن تجعل هذه الصورة واضحة لدى الجمهور المستهدف للمدينة عبر مختلف إستراتيجياتها الإتصالية، وهنا نستنتج أن الاستراتيجيات الإتصالية بما في ذلك السياسات العمومية الهادفة إلى بناء صورة عن الإقليم يؤسسان هوية علامة المدينة.

(4) **مستويات هوية علامة المدينة:** تتكون من ثلاث مستويات هي:

4.1 - **المستوى التعريفي الأول:** يهتم بالمكونات التي تكون اللب الجوهرية للعلامة ومجموع القيم التمثيلية لعلامة المدينة والتي تبني تموقع المدينة بين المدن الأخرى<sup>3</sup>، يمكن اعتبار

<sup>1</sup> - Lyon marque/ville internationale ? - Gilles Marion. Professeur à e.m.Lyon – 25/3/2002.

<sup>2</sup> - Mons (a.), *la métaphore sociale*, paris, puf, 1992.

<sup>3</sup> - Lyon marque/ville internationale ? - Gilles marion. Professeur à e.m.lyon, opcit.

اللب الجوهري للعلامة من الناحية التسويقية بالمحور الإشهاري الرئيسي في الرسائل التسويقية للمدينة أو حتى يمكن إعتقاد مصطلح "مفهوم المنتج" لتعويض اللب الجوهري، فـ "مفهوم المنتج" مثلا كأن نقول علامة Adidas هي حذاء رياضي وقيمه التمثيلية هي أنه مريح، فاخر، حذاء المشاهير، صحي... الخ، كذلك بالنسبة إلى المدن فـ ONLYLYON متربول أوربي قوي، وقيمه التمثيلية تتمثل في أنه ديناميكي، ذكي، مستديم، محفز على الإستثمار، جودة حياة عالية، ثقافي... الخ.

4.2- المستوى التعريفي الثاني: يهتم بنقل القيم التمثيلية للمدينة على شكل مواضيع إشهارية وإعلانية من خلال سياسات إتصالية مختلفة حسب الأهداف المسطرة كما يمكن تكييفها - الرسائل والسياسات- حسب الجمهور المستهدف، المهم أن تروي قصة حقيقية عن المدينة مستمدة من الواقع حتى تضمن شرط المصادقية.

4.3- المستوى الثالث: يهتم بالجانب الشكلي والملموس للعلامة كالشعار والرموز والألوان، المستخدمة في العمليات التسويقية والتي كلها يجب أن تكون لها دلالات سيميائية مستوحاة من الواقع أيضا.

5) الهوية التنافسية للمدينة: أكيد مع الوضع التنافسي التي تشهده المدن فالحديث عن الهوية سيقترن بالتنافسية وخاصة التنافسية المستدامة والتي تقتضي توفر المدينة على ميزة أو مزايا تفتقدها غيرها من المدن، وعادة ما تعتمد الميزة التنافسية المستدامة على الكفاءات أو الموارد الجوهريّة الفريدة التي تمتلكها المؤسسات ويصعب على المؤسسات الأخرى تقليدها،<sup>1</sup> نفس الشيء بالنسبة للمدن والتي يمكن أن تستمد ميزتها التنافسية من:

- مواردها الطبيعية مثلا ( المناخ التضاريس، المناظر الطبيعية؛ ... )؛
- أو حتي من الطابع الحضري والعمراني سواء العصري والتقليدي ( الهندسة والتصميم المميز)؛
- أو من موارثها الثقافي وتراثها وأصولها المادية ( المواقع الأثرية التي تكشف التاريخ الحضاري الغني للمدينة ومواقع الطقوس الدينية، الثقافة والفن)؛
- أو من مختلف النشاطات التي تمارسها ( تجارية، فلاحية، إقتصادية ومالية)؛

<sup>1</sup> - Aaker, D. A. (2001): **Strategic market management** (6th edn), new york:wiley, p141.

- المناسبات الدينية الهامة مثل الحج إلى مكة المكرمة أو الفاتكان؛
  - تنظيم الفعاليات الثقافية والتربوية والعلمية أو الرياضية والفنية بانتظام ( ملتقيات الإقتصاد الإسلامي بالإمارات المتحدة العربية، مهرجان كان، مهرجان قرطاج وجميلة وتيمقاد، أيام الموضة بباريس... الخ).
  - العروض الفنية والرياضية اللافتة للإنتباه كفريق برشلونة ومهارات لاعبي الأرجنتين كما رادونا وييلي بالبرازيل.
  - المنتجات أو الخدمات والعلامات المحلية الناجحة أوحى الوطنية BMW بألمانيا، كوكاكولا وجنرال إلكتريك بأمريكا، سوني وتويتا باليابان)، وحتى منتجات الإقليم المميزة كدقلة نور بطولقة<sup>1</sup>، أو حتى خدمات السياحة المختلفة كالإطعام مثلا وبطاقة الأذواق الرفيعة La carte gastronomique.
  - الجامعات والمعاهد التكوينية المميزة كجامعة الزيتونة بتونس، الأزهر بمصر، الأمير عبد القادر بقسنطينة، وأكسفورد بأمريكا... الخ.
  - القيم التمثيلية للمدينة... كباريس وتمثيلها للمقر الموضة العالمية، هذه الصفة والقيمة التمثيلية لباريس لا يوجد منازع عليها.
- وتبقى هذه القائمة مفتوحة لجميع مكونات هوية المدينة والتي يمكن أن تدعم تنافسيتها، ويمكن تناول الهوية التنافسية من عدة زوايا ومن مدخل تسويقي إستراتيجي هي شخصية متكاملة وتفكير مهيكلي يستعملان لإدارة موارد مدينة ما لضمان مستوى عالي من التواجد الإجتماعي والإقتصادي والثقافي لها في شبكة المدن عبر العالم، وهي من هذا المنظور تلعب دورا هاما في تموقع المدينة وتجزئة أسواقها المستهدفة ومزيجها التسويقي<sup>2</sup>.

## 6) نموذج Simone Anholt للهوية التنافسية لمدينة « CI »: تعتبر بحوث Simon Anholt من

بين أهم البحوث التي ناقشت مفهوم الهوية التنافسية للمدينة، وإنطلق من فكرة أن تنافس المدن والدول ومختلف المناطق فيما بينها بات حتمية لا مفر منها في ظل التطور السريع للعمولة، وهذا

- مدينة بجنوب الجزائر تنمي إلى ولاية بسكرة. <sup>1</sup>

من أجل تقاسم أسواق الإستهلاك العالمية ( سياح، مستثمرين، طلبه، مقالين، الأحداث الثقافية الفنية والرياضية العالمية، الصحافة و وسائل الإعلام... إلخ). بالمقابل يرى Simone Anholt أن الكثير من الجمهور العام المستهدف ليس لديه الوقت للبحث والإستعلام عن مزايا وخصائص مختلف المدن والأماكن، لذلك فهم يختارون وجهاتهم إنطلاقاً من سيناريوهات بسيطة يحملونها مسبقاً عن هذه الوجهات (دبي تعني مستويات عالية من الترف والفخامة والتسوق الفاخر، اليابان مثلاً تعني التقدم والتطور التكنولوجي، ريو دي جانيرو تعني المهرجانات وكرة القدم فيما العديد من المدن الإفريقية تعبر عن الفقر والأمراض والنزاعات والحروب، بصفة عامة عدم الإستقرار)، لذلك على هذه المدن والوجهات أن تعرف جيداً صورتها المدركة لدى الجمهور العام وكيف يقيمونها وهل سمعتها إيجابية أم سلبية؟ حتى تتمكن من تطوير إستراتيجية لإدارة صورتها وسمعتها بشكل جيد. معظم الوجهات عبر العالم الآن سواء مدن أو دول تقوم بجهود ترويجية كبيرة من أجل توجيه وتحسين سمعتها قدر الإمكان وإبراز خصوصيتها وهويتها، فهي تروج لمنتجاتها وخدماتها وتراثها وكل أصولها ومواردها الطبيعية والثقافية، عملية الترويج هذه تقوم بها جهات مختلفة رسمية وغير رسمية، ومن القطاعين العام والخاص، من أصحاب المصلحة في المدينة أو الدولة المعنية (دواوين السياحة المحلية، وكالات السياحة والسفر، وكالات تشجيع الإستثمار، المعاهد الثقافية، المقاولون والتجار... إلخ)، إلا أن كل هؤلاء الفاعلين يقومون بالترويج بطريقة غير منسقة والكل يعمل على إنفراد، وهم أحياناً يرسلون رسائل متضاربة وقد تكون متناقضة حول المدينة أو البلد وكلها تؤثر على سمعة المدينة أو البلد، والأکید هنا أن هذه السمعة كانت لتدار وتوجه بشكل أفضل لو تم التنسيق والتعاون بين العمل الترويجي لكل هؤلاء الفاعلين وفق إستراتيجية معينة تحدد فيها أهداف واضحة ومشاركة. ومن هنا جاءت فكرة Simon Anholt في تحديده لمفهوم الهوية التنافسية<sup>1</sup> «CI»، حيث يهتم بـ: "وصف خلاصة إدارة علامة المدينة مع الدبلوماسية العمومية والتجارة وتشجيع الإستثمار والصادرات، نموذج «CI» يعمل على تعزيز مواطن التنافسية في عالم يتجه نحو العولمة من أجل إعادة تقاسم وتوزيع الأرباح بين المدن والدول ومختلف المناطق سواء تلك الفقيرة أو الغنية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - CI : Competitive Identity.

<sup>2</sup> - Simon Anholt: **Competitive identity: The new brand management for nations; cities and regions**, © SIMON ANHOLT, published 2007 by Palgrave Macmillan, London, p 3.

نموذج Simon Anholt يعتمد على المبادئ الأساسية التالية: حتمية التنافس بين المدن، ضرورة إدارة سمعة المدينة بشكل جيد لجذب الجمهور العام، توحيد وتنسيق الجهود الترويجية بين كل الفاعلين في المدينة، وإستغلال مفهوم علامة المدينة لدعم مواضع ومكونات الهوية التنافسية للمدينة وتعزيز تموقها في السوق العالمي.

في الأخير يمكننا القول بأن الهوية تتعلق بقرار كيف تريد أن تكون المدن إذا توصلت المدينة إلى هذا القرار يجب عليها بعد ذلك أن تجعله واضحا لجمهورها المستهدف عن طريق مختلف الخدمات والرسائل المتسقة مع هوية علامتها المختارة والتي يجب أن تتوخى فيها الاعتماد على حجج واقعية وتنافسية.

### المطلب الثالث: الصورة المدركة (projected image).

صورة المدينة هي تركيبة من الإعتقادات، الإنطباعات، الأفكار، والتصورات التي يحملها الأفراد حول بعض أو كل مكونات مدينة ما، وعادة ما تبنى على أساس معلومات مسبقة وأحاسيس وتوقعات أفراد قد يكونوا زاروا المدينة فعلا، أما لا، وبذلك تكون صورة المدينة هي إلى حد كبير الصورة المدركة أو المسقطة للمدينة.<sup>1</sup> ويرى الخبراء في صورة الأقاليم أن هناك نوعين من الصور المدركة عن المدينة، الأول يتعلق بالصورة المتعمدة وهي الناتجة عن النشاطات الإتصالية الترويجية للمدينة والثاني بالصورة غير المقصودة أو غير المتعمدة والتي تنتج من مصادر أخرى مختلفة،<sup>2</sup> ويبقى على إستراتيجية علامة المدينة محاولة التحكم في كليهما.

إستراتيجية علامة المدينة تتلخص في النهاية في الصورة المدركة أوالمسقطة إن صح التعبير للمدينة من خلال إستخدام خطة تسويقية محكمة وأيضا من خلال سرد قصة أو الإشهار عبر مختلف وسائط الاعلام السمعية والبصرية وعبر مختلف الوسائل والأنظمة الحديثة لتكنولوجيا الاعلام والاتصال الحديثة، كلها من أجل تحويل المدينة إلى صورة تروي هوية المدينة فليس هناك أي أهمية لهوية المدينة إن لم يكن لها سرد، بالإضافة إلى ذلك فهذه الصورة المسقطة يجب أن تخلق معاني عن المدينة، معاني تترجم معارفها المحلية، ثقافتها، تاريخها وتطورها وأي شئ له علاقة بالمدينة، الأمر الذي يجعل من الصورة المسقطة تروي

<sup>1</sup> - Daniela Dumbrăveanu : **place branding: a challenging process for bucharest the capital city of romania** 2010,human geographies – journal of studies and research in human geography(2010) 4.2, 53-62,p 56.

<sup>2</sup> - Daniela Dumbrăveanu, opcit, p 56.

أيضا قيم هذه المدينة، لأنه وحسب Marion, "هناك قيم عميقة يمكنها أن تجمع وتوحد نضرة العالم لعلامة مدينة، يعني تجمع آراءهم حول طريقة هيكله هذه المدينة مثلا وتوقعها بالنسبة لمدن أخرى، كيفية تعاملها مع جمهورها، المناخ السوسيو ثقافي للمدينة، الثقافة الرياضية و غيرها"<sup>1</sup>، فمثلا إن تحدثنا عن مدينة دبي سنتحدث عن مدينة عصرية ذات حداثة حضرية مقارنة بمدن أخرى، مدينة تستقبل وتسمح بتعايش ثقافات مختلفة ضمنها، تنظم تظاهرات رياضية كبر وراقية كبطولة التنس وسباقات الخيل.

من وجهة نظر تسويقية الصورة المسقطه هي صورة علامة المدينة التي ستسوق من خلالها وحسب (Laliberte 2004) فإن هذه الصورة يجب أن:

- تتمن ما تعرضه المدينة وما يميزها ويفرقها عن المدن الأخرى المنافسة؛
  - تخلق شخصية حتى تكون الصورة المسقطه مرتبطة في ذهن الجمهور بالمكان؛
  - تجد صور (دلائل سيمولوجية) تجذب الجمهور للمدينة؛
  - تكون مبدعة وتعتمد على أساليب مميزة ومختلفة لجذب الجمهور حولها وتلعب على رهانات كبيرة كالأصالة، العصرية، الجودة، تحقيق الحلم... الخ.
- عموما هناك مفاهيم عديدة ترتبط بصورة علامة المدينة مثل:

أولا/ - قرائن العلامة ( الروابط الذهنية للعلامة، Brand Associations): عادة ما توجد أشياء ورموز مميزة لمدينة ما سواء صفات، أحداث تاريخية، فعاليات، بنايات أي شئ يمكنه أن يقترن في ذهن الجمهور العام بهذه المدينة، كأن نقول مثلا إقتران برج إيفل بباريس، تمثال الحرية بنيويورك، مجازر 8 ماي 1945 بسطيف وغيرها. وحسب Keller فإنه يمكننا التمييز بين هذه القرائن من خلال ثلاث أبعاد هي: القوة، الإتجاه والوحدوية.

- **قوة القرينة:** مثلا أن ترتبط سمه ما بشكل قوي جدا بالمدينة أكثر من غيرها من القرائن، وترتبط المدينة بطريقة آلية بهذه القرينة مثل برج إيفل بباريس، الكعبة المكرمة بمكة.
- **إتجاه القرينة:** إما أن تكون قرينة إيجابية كمدنية الحرية بالنسبة لنيويورك، أو سلبية وهنا يمكننا ذكر سمه الفقر والاستقرار والأمراض التي تقترن بعدد المدن الإفريقية، كما قد تكون ذات اتجاه حيادي.

<sup>1</sup>- Marion G. (2002), Lyon marque/ville internationale?  
[http://www.millenaire3.com/uploads/tx\\_reesm3/textes\\_marion.pdf](http://www.millenaire3.com/uploads/tx_reesm3/textes_marion.pdf)

■ **وحدوية القرينة:** يمكن أن تكون هناك قرينة ما قوية وإيجابية لكن تشترك فيها عديد المدن كتمتع المدن الساحلية مثلا بالشواطئ الجميلة، لذا فوحدوية القرينة يقصد بها تلك السمة التي تتميز بها مدينة لوحدها، ويمكن من الوهلة الأولى معرفة المدينة من خلالها وحدها، كمهرجان كان مثلا وهذا النوع يجعل من المدن أصلية وتمنحها قرارات جذب خاصة وكبيرة. هذه القرائن مهمة جدا في تشكيل صورة علامة المدينة حتى أن هناك من يرى أن المدينة هي هيكله من المعاني مؤسسة على مجموعة من القرائن أو الروابط الذهنية،<sup>1</sup> ومنه سيكون هدف إستراتيجية علامة المدينة إكتشاف هذه القرائن الذهنية وإدارتها بشكل جيد فتتمن ما هو إيجابي منها وتحد من ما هو سلبي منها لتحقيق الفائدة منها، وعليها أيضا أن تقوم بخلق صورة علامة وقرائن قوية بطريقة منتجة وفعالة.

**ثانيا /- الشخصية:** يمكن أن نتعامل مع علامة المدينة كفرد (شخص) وبذلك نضيف إلى صورة العلامة بعض الصفات والسمات التي تميز شخصية فرد معين لنجعل من علامة المدينة هي الأخرى كائن حي لمدينة ما، هذه الصفات تعبر عن الجزء العاطفي والمعنوي للمدينة كأن نقول هذه المدينة حزينة، مرحة، ديناميكية، محافظة... الخ، فتصبح عبارة عن بنية حية من اللقاءات، الصراعات، والابداع،<sup>2</sup> وهنا نذكر مثال علامة مدينة ليون الفرنسية ONLYLYON في طبعتها الثانية (أنظر القسم الثاني؛ دراسة حال ليون)، حين أضافت لهذا الشعار سمات أخرى جعلت منها شخصية حية نذكر من هذه السمات: المدينة المحبة، المبتكرة، الصديقة وتركت المجال مفتوح لإضافة أي سمة يمكنها أن تضيفي على شخصية علامة ليون قيمة مضافة.

من هنا يمكننا القول أن الصورة كمكون أساسي لإستراتيجية علامة المدينة هي مرآة تعكس رؤية المدينة وهويتها، وهي عامل جذب أساسي للجمهور المستهدف، لذا على الفاعلين التركيز عليها جيدا وحتى تكون الصورة المسقطة فعالة يجب أن يراعى فيها عدة شروط من بينها: المصادقية، البساطة، الجاذبية، التميز، ويجب أن تبني على حقائق ووقائع ملموسة تجسدها المنتجات المعروضة للمدينة.

<sup>1</sup>- Merunka D. Ouattara A. **la ville en tant que marque** : métaphore ou réalité ?, cited in: [http://www.cidegef.refer.org/douala/merunka\\_ouattara\\_doc](http://www.cidegef.refer.org/douala/merunka_ouattara_doc), seen : 12/05/2014.

<sup>2</sup>- Cité dans Bochet B. (2007) : **la ville comme lieu d'investissement affectif**, colloque : la ville mal aimée, ville à aimer- document de travail -version provisoire et non finalisée, [http://www-ohp.univ-paris1.fr/textes/bochet\\_2.pdf](http://www-ohp.univ-paris1.fr/textes/bochet_2.pdf), vu le 04/05/2014.

## المطلب الرابع: المنتجات المعروضة.

في إستراتيجية علامة المدينة ينبغي على المدينة التي تسوق نفسها إلى جمهور مستهدف معين أن تقدم عرض منتجات وخدمات يتوافق مع هويتها وصورتها المسقطة وأيضا مع حاجيات هذا الجمهور، لأن هذه المنتجات والخدمات هي بمثابة عوامل جذب لهذا الجمهور.

بصفة عامة المدن اليوم تسوق نفسها على أنها أفضل الوجهات سواء للسياحة أو الاستثمار، الدراسة أو العمل، التسوق وغيرها، وبذلك تكون طبيعة المنتجات المعروضة لإستراتيجية علامة المدينة مرتبطة بالصورة التي تسوقها المدينة عن نفسها، فإن كانت مدينة سياحة مثلا تعبر المنتجات المعروضة مثلا عن : مناطق الجذب السياحي في المنطقة، خدمات الضيافة، الفنادق، النقل، مكاتب السياحة والأسفار، أماكن الراحة... الخ، المهم أن تقدم سلسلة متكاملة من الخدمات والمنتجات التي تلبي إحتياجات الجمهور المستهدف، وتدعم صورتها كمدينة سياحية، نفس الشيء إن كانت المدينة ترغب في تسويق نفسها كوجهة لتحقيق أهداف معينة، فالدراسة مثلا تكون المنتجات المعروضة ممثلة في المعاهد العليا والمدارس ذات الجودة العالية وكذا جامعات معترف بشهاداتها دوليا، بالإضافة إلى خدمات العناية بالطلبة من إيواء وسائل راحة وترفيه، مكاتب توجيه وغيرها من التسهيلات والإمميزات التي تهتم الطلبة، أما الإستثمار فتكون المنتجات المعروضة ممثلة في البيئة الإقتصادية المساعدة على الإستثمار، البنى التحتية، اليد العاملة وغيرها، عموما هذه فقط بعض الأمثلة لإعطاء فكرة عن طبيعة المنتجات المعروضة وكيف يجب أن تكون حيث أن كل صورة ترغب المدينة إسقاطها عن نفسها يجب أن تدعمها منتجات معينة أطلق عليها كل من Robert Govers و Frank Go بالدلائل المادية<sup>1</sup> Physical Evidence وأكدوا على وجوب توافق هذه المنتجات مع هوية المدينة وصورتها المسقطة حتى لا تكون هناك فجوة في إستراتيجية علامة المدينة كما شددوا على ضرورة أن تتمتع هذه المنتجات بميزة تنافسية لضمان تموقع المدينة ضمن الخارطة الذهنية للمدن المقصودة لدي الجمهور المستهدف.

<sup>1</sup> - Robert Govers And Frank Go: **Place branding glocal, virtual and physical identities**, constructed, imagined and experienced, first published 2009 by Palgrave Macmillan, New York, p71.

## المبحث الثاني: استراتيجية علامة المدينة؛ الآليات، الفاعلين، الجمهور المستهدف، والتحديات.

في هذا البحث سنتحدث عن آليات إستراتيجية علامة المدينة وعن مختلف الفاعلين في هذه الاستراتيجية والجمهور المستهدف الخاص بها، كما سنتطرق أيضا إلى حدود تطبيق نهج علامة المدينة.

### المطلب الأول: آليات استراتيجية علامة المدينة.

أسفرت دراسة حالة مشتركة لمجموعة من الباحثين حول إستراتيجيات علامة المدينة عن وجود ثلاث مجالات إستراتيجية رئيسية يعمل من خلالها الفاعلون على خلق علامات جديدة لمدنهم، وهي إما تعتمد على الجانب المادي للمدينة كالبنى التحتية والمحيط أو الجانب اللامادي كالهوية وشعار المدينة مثلا، عموما هذه المجالات تتلخص في:<sup>1</sup>

(1) بناء علامة مدينة من خلال البناء الأيقوني، الفعاليات، المشاريع الرائدة... الخ؛

(2) بناء علامة مدينة من خلال التخطيط الإستراتيجي: التطور والتنمية الحضرية، الدعائم المؤسسية والبنى التحتية؛

(3) بناء علامة مدينة من خلال إستخدام الوسائل الترويجية: الإعلان، الدعاية، الشعارات، الرموز... الخ.

ويمكننا شرح هذه المجالات كالتالي: الطريقة الأولى مفادها تسويق المدينة من خلال الأبنية الملفتة للإنتباه بتصاميمها الإبتكارية والمميزة كالأبراج العالية، الملاعب الكبرى والمسارح أو من خلال الفعاليات والمهرجانات والتي قد تكون محلية، وطنية أو دولية، فهناك مثلا العديد من الأبنية الشهيرة التي موضعت بعض المدن ضمن الخريطة الذهنية للجمهور العام بأي شكل من الأشكال، هذه الأبنية قد تكون عصرية حديثة كبرج العرب مثلا في دبي، أو عريقة تاريخية كبرج إيفل بفرنسا، أو كأهرامات الجيزة بمصر، نفس الشيء بالنسبة للفعاليات والمهرجانات والتي قد تكون دورية منتظمة كمهرجان التسوق بدبي، الموضة بباريس أو إستثنائية، وحتى الفعاليات المحلية لا تقل أهمية عن تلك الدولية كمهرجان الترشق بالطماطم مثلا بقرية بيونول Bunol بفالنسيا بإسبانيا.

أما الفئة الثانية فيقصد بها التغيرات الهيكلية التي تكون على مستوى التخطيط الحضري للمدينة والتي من شأنها أن تغير ليس فقط الوجه العام للمدينة بل حتى طبيعة المدينة، من مدينة صناعية مثلا إلى

<sup>1</sup>- Johan Jansson, Dominic Power And Other: **The image of the city – urban branding as constructed capabilities in nordic city regions, distributed by:** nordic innovation centre stensberggata 25no-0170 oslo norway, sweden, october 2006, p16.

مدينة ثقافية علمية من خلال إنجاز مشاريع حضرية معينة تهتم بالطابع الثقافي والعلمي كالأقطاب الجامعية والمدارس الفنية وغيرها.

بالنسبة للفئة الثالثة فهي تقترح الأسلوب الإتصالي من خلال العناصر الترويجية المختلفة (الشعارات، الدعاية، الإعلان...) لإدارة صورة وسمعة المدينة، وهذا من أجل دعم، تغيير أو توجيه رأي الجمهور العام حول مدينة ما، ونقل صورة معينة عنها، وهي ذات الأسلوب الذي طبق لأول مرة لبناء علامة «I love NY» كما سبق التطرق إليه في الفصل الأول.

هذه الفئات الثلاث قد تستعمل هكذا فرادى، كما يمكن الجمع فيما بينها لبناء علامة مدينة حسب حاجة المدينة وأهدافها وامكاناتها، عموما المزيد من الأمثلة والشروحات سنتطرق إليها في العنصر القادم (المبحث الثالث: كيفية بناء علامة للمدينة من خلال النماذج النظرية والتجارب العملية).

### المطلب الثاني: الفاعلين وأصحاب المصلحة في بناء استراتيجية علامة المدينة

بالنظر إلى الحالات التي تطرقنا إليها في هذا البحث والخاصة ببعض المدن التي تبنت نهج علامة المدينة فإن الفاعلين الأساسيين المسؤولين عن بناء، إدارة وحوكمة مشروع علامة المدينة بصفة عامة تجسدوا في هيئات ومؤسسات عمومية محلية من السلطة المحلية أو الهيئة الحكومية العليا في المدينة إلى مختلف المكاتب، الوكالات والأقسام الخاصة بتسيير مختلف الشؤون الاقتصادية، الحضرية، الاجتماعية والثقافية في المدينة، هذه المؤسسات تكون عادة هي المبادرة بتأسيس مشروع علامة المدينة بقيادة السلطة المحلية الأولى في المدينة، أو بقيادة وكالة التنمية الاقتصادية في المدينة تحت رعاية السلطة المحلية وبعد تأسيس هذا المشروع يتم مشاركة الفاعلين الخواص في المدينة من مؤسسات اقتصادية، جمعيات وهيئات ثقافية وغيرها، ففي حالة دبي مثلا رؤية علامة دبي كانت بمبادرة من حاكم دبي الشيخ محمد آل مكتوم، والذي قاده هذا المشروع مع المجلس التنفيذي للإمارة بكل تفاصيل تجسيده على أرض الواقع وهذا بمساعدة مختلف المصالح والأقسام المسيرة لشؤون الإمارة خاصة تلك التي تدير قطاعات الجذب المهمة ومنها: مصلحة السياحة، التجارة والتسويق المصلحة الاقتصادية الغرفة الصناعية والتجارية بـ دبي للتسويق والمهرجانات، ل يتم بعد ذلك إدراج ومشاركة الفاعلين الخواص في هذا النهج أيضا<sup>1</sup> أنظر المطلب الرابع: تجربة علامة دبي)، هذا وإن معظم تجارب المدن المتعلقة بتطبيق نهج علامة المدينة أسفرت عن

<sup>1</sup>— Robert Govers and Frank Go: **Place branding glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced**, first published 2009 by Palgrave Macmillan, New York, pp: 75-78.

ضرورة وجود نهج تشاركي لحوكمة وإدارة نهج علامة المدينة بين القطاعين العام والخاص وتفرد السلطة المحلية بالمبادرة والقيادة.

نظريا وحسب Simon Anholt حتى يكون مشروع علامة المدينة ناجح يجب أن نصل إلى درجة الكل يسوق للمدينة حتى السكان، تسويق المدينة عملية مستمرة ومن الصعب ضبط وتحديد بسهولة مسوقي المدينة فعدد الفاعلين المحليين والجهويين، الوطنيين والدوليين يشاركون بطريقة أو بأخرى في تسويق المدينة وقد صنفهم ورتبهم كل من kotler وآخرون في الجدول التالي :

**الجدول رقم 03: الفاعلين الرئيسيين للتسويق الاقليمي.**

القطاع العمومي	الفاعلين المحليين
<p>عمدة (مسؤول، يمثل السلطة المحلية) و/أو مسير المدينة؛                      مصلحة تطوير التجارة؛                      مصلحة التخطيط الحضري؛                      مكتب السياحة                      مكتب الاتفاقيات والشراكة                      مكتب الاعلام  <b>القطاع الخاص:</b>                      الأفراد المواطنين؛                      الشركات الرائدة؛                      وكلاء ومطوري العقارات؛                      المؤسسات المالية (بنوك، مؤسسات التأمين...)                      الغرفة التجارية والمنظمات التجارية المحلية الأخرى؛                      الفنادق وصناعات التجزئة (الفنادق، المطاعم...)                      مرافق الكهرباء والغاز وشركات الاتصال؛                      وكالات السياحة والسفر؛                      منظمات سوق العمل؛                      المهندسين المعماريين؛                      وسائل الاعلام (التلفزة، الإذاعة، الجرائد)؛</p>	
<p>الوكالات الجهوية للتنمية الاقتصادية؛                      حكومة الدولة المحلية (السلطة المحلية)؛                      دواوين السياحة الجهوية.</p>	الفاعلين الجهويين
<p>الرؤساء السياسيين اعضاء الحكومة؛                      وكالات الاستثمار الخارجي؛                      ديوان السياحة الوطني .</p>	الفاعلين الوطنيين
<p>السفارات والقنصليات؛                      وكالات الاستثمار الخارجي؛                      وكالات التنمية الاقتصادية التي لها علاقة خاصة بالمدينة؛                      المؤسسات الدولية التي لها علاقة بالمكان.</p>	الفاعلين الدوليين

Source : kotler, p., asplund, c, rein, i. & haider, d. 1999. Marketing places europe: attract-ing investments, industries, residents and visitors to european cities, communities, re-gions and nations. Pearson education limited. London, p67.

عموما هذا الجدول حاول تقديم أهم ومعظم الفاعلين الذين يشاركون بمختلف سلوكياتهم في تسويق المدينة إلا أننا نريد أن نعرف في هذا العنصر من يساهم حقيقة وبشكل مباشر في بناء وإدارة إستراتيجية علامة المدينة فهذه المهمة في النهاية ستحصر حتما في فريق معين من الفاعلين أو ممثليهم.

بالنظر إلى الحالات التي سيتم عرضها فيما بعد المدروسة أو حتى حالة الرئيسية ONLYLYON فإن الفاعلين الأساسيين في تأسيس مشروع علامة المدينة تجسّدوا في هيئات ومؤسسات عمومية محلية من الهيئة الحكومية الأولى في المدينة إلى مختلف المكاتب والوكالات الخاصة بتسيير شؤون و وظائف المدينة المختلفة خاصة تلك المسؤولة بصفة مباشرة عن تسيير قطاع جذب أساسي في المدينة والذي يدخل في إستراتيجية تموقع علامة المدينة ( وكالات التنمية الاقتصادية، الغرفة التجارية، دواوين السياحة... الخ) بعد التأسيس تتاح الفرصة للفاعلين من القطاع الخاص للمشاركة في هذا المشروع أما السكان فهناك من الحالات من لم تجعل لهم دور كبير وواضح في هذا المشروع وكانوا فقط مستقبلين لهذه العلامة وهناك من أدرجته كفاعل أساسي في بناء وتسويق علامة المدينة سواء من خلال إدراج آرائه حول هوية المدينة أثناء عملية جمع البيانات المتعلقة بهوية وصورة المدينة (خلال الدراسات المسحية التي قامت بها وكالات متخصصة في دراسة السوق وتصميم العلامات لفائدة مشروع علامة المدينة) وهناك من أدرجتهم في مرحلة لاحقة كسفراء لهذه العلامة ومع ذلك يبقى دورهم في جميع الحالات ضيقا جدا رغم أنهم يعتبرون أحد أبرز مكونات هوية المدينة وأحد أهم عوامل الجذب فيها لذلك نرى وجوب إدراجهم في بناء وحوكمة علامة المدينة لتكون الأخيرة من نتائجهم وليست دخيلة أو مفروضة عليهم فيتبناها بحق ويساهم في تسويقها ونجاح المشروع ككل.

### المطلب الثالث: الجمهور المستهدف

الجمهور الذي تتوجه إليه علامة المدينة متعدد ومتنوع، يتوزع على عدة فئات رئيسية حسب هدف المدينة هي:<sup>1</sup>

- السياح؛
- رجال الأعمال؛
- المستثمرون وخاصة المستثمرين الأجانب؛

<sup>1</sup>- Dwight Merunka & Abdoulaye Ouattara : La ville en tant que marque : métaphore ou réalité ? p : 7-8.

■ المهاجرين؛

■ الطلاب؛

■ السكان المقيمين؛

■ التجار؛

■ وسائل الاعلام؛

■ مقدمي الخدمات الوسيطة مثل منظمي الرحلات وشركات الطيران.

هذه القائمة غير كاملة لكنها كفيلة بأن تبرز تنوع الجمهور المستهدف وتنوع حاجاته، لكن هذا الجمهور ليس على نفس القدر من الأهمية النسبية وهذا يرجع حسب V.Gollain إلى إستراتيجية تموقع المدينة في الأسواق المحتملة العالمية والتي تفرضها حركية الأنشطة الإقتصادية، هذه الأسواق المحتمل تدفقها وتموضعها في الإقليم تتوزع على مايلي<sup>1</sup>:

- شراء رأس مال المؤسسة؛

- ترسيخ العمل الجوّاري للمؤسسات؛

- إستقبال الجمعيات والمنظمات الدولية؛

- إستقبال المقاولين ورجال الأعمال وأصحاب المشاريع المبتكرة؛

- إستقبال فئات سكانية محددة كالطلبة والمتقاعدين والسياح الدينيين أو بعض المقاولين من دول خاصة؛

- إستقبال الباحثين والمبتكرين؛

- إستقبال المستهلكين لأنشطة التسوق مثلا؛

- إستقبال الإستثمارات المالية وأنشطة البورصة ورؤوس الأموال والمستثمرين العقاريين؛

- إستقبال نشاطات السياحة الترفيهية؛

- إستضافة التظاهرات والفعاليات الثقافية والسياحية الكبرى؛

- إستقبال المعدات والتكنولوجيا العالية والبني التحتية.

وهي جميعا تعرف بالأسواق المتحركة.

<sup>1</sup>- Vincent Gollain : Réussir son marketing territorial en 9 étapes© cdeif, Paris, août 2008, version 1, pp 16,17.

## المطلب الرابع: تحديات تواجه تطبيق نهج علامة المدينة وإدارته (حدود، عوائق، ومشاكل).

تبنى نموذج استراتيجية علامة المدينة لتسيير مدينة ما محاط بعدد الصعوبات والتحديات المتنوعة، فيها ما هو متعلق بطبعة المدينة في حد ذاتها، أو بالجمهور المستهدف وفيها أيضا ما هو متعلق بمتطلبات تبني هذا النمط التسييري الجديد، بعض هذه التحديات والعوائق نناقشها في النقاط التالية:

### 1) التحديات المتعلقة بطبيعة المدينة:

- 1.1- **تعقد المدن:** المدن هي وجهات متعددة الأبعاد ووحدات معقدة يصعب التعامل معها ببساطة وتلخيصها في علامة معينة يضاف إلى هذا تنوع وإختلاف الفاعلين وأصحاب المصلحة والذي يؤدي إلى تنوع وإختلاف أهدافهم وتضاربها في بعض الأحيان في حين نهج علامة المدينة يتطلب العمل المشترك والتنسيق بين كل الفاعلين.
- 1.2- **التأثر بالقرارات السياسية:** تتداول على المدينة هيئات إنتخابية سياسية مختلفة وبما أن علامة المدينة قرار إستراتيجي طويل المدى فإن الجهود المختلفة لسياسيين مختلفين حتما ستؤثر عليه،<sup>1</sup> بدليل أن السياسيين يسعون إلى التوفيق بين المصالح المحلية والإقليمية وتحقيق تنمية متوازنة بين جميع الدوائر الإنتخابية من خلال برامج مختلفة.
- 1.3- **التعلق بالسلطة المركزية:** بعض المدن لا تتمتع بالإستقلالية الكافية لتسيير أمورها وتتلقى دائما برامج تنموية من الهيئة المركزية أو من حكومة الدولة والتي قد لا تتوافق مع هوية المدينة ما يحد من تبني نموذج مميز لعلامة المدينة.
- 1.4- **قرائن أو روابط ذهنية مختلفة:** تتواجد المدن في بيئة معينة تؤثر على محدودية سلطة إتخاذ القرار لديها، وتتكون هذه البيئة أساسا من المنطقة<sup>2</sup> كمنطقة دكار مثلا أو السينغال أو الخليج العربي، أو الولايات المتحدة الأمريكية، أين تكون المدينة تنتمي إلى هذه المنطقة وتابعة إليها أحيانا بالنتيجة روابط ذهنية قوية لهذه المنطقة سترتبط بصورة المدينة ولا يمكنها السيطرة عليها وهنا المشكل في تحديد القرائن أو الروابط الذهنية -قرائن المدن أم يبيئتها- التي

<sup>1</sup> - Morgan, N. & Pritchard, A. 2002 : **Contextualizing destination branding**, in Morgan, n. pritchard, a. & pride, r. (eds.) destination branding: creating the unique destination proposition, pp. 11-41. Butterworth-Heinemann. Oxford, p14.

<sup>2</sup> - Merunka D., Ouattara A : **La ville en tant que marque : métaphore ou réalité ?**, opcit, p 14.

تعيّن على صورة المدينة وتحديد إتجاه هذه القرائن أهي إيجابية أم حيادية أم سلبية، المدن التي لها صورة غامضة أو غير واضحة وذات قرائن ضعيفة هي بالضرورة ستترتبط بقرائن بيئتها، فإما أن تستفيد من هذه القرائن إن كانت إيجابية كمنطقة الخليج العربي مثلا، أو تعاني منها إن كانت سلبية كمنطقة السنغال مثلا أو لا تستفيد منها إطلاقا إن كانت حيادية. في نفس الوقت فإن المدن التي تستطيع بناء علامات قوية ينمو لديها إستقلالية عن بيئتها والقرائن القوية الخاصة بالمدينة ستهيمن على صورة بيئتها وتصبح هي رمز لتلك البيئة أو الدولة كسيطرة صورة باريس على فرنسا مثلا.

## (2) التحديات المتعلقة بالجمهور المستهدف: تتمثل في:

2.1- تعدد المستهدفين<sup>1</sup>: مبدأ العلامة في حد ذاته يقوم على توجيه العلامة إلى جمهور مستهدف متناسق ومتجانس إلا أن الأمر يختلف نوعا ما في نهج علامة المدينة لأنه عادة ما يكون لعلامة المدينة جمهور مستهدف متنوع وغير متجانس ( سياح، رجال أعمال، طلبة، متقاعدين... الخ ) نظرا لتعدد الأهداف التنموية للمدينة نموذج والتي تمس قطاعات كثيرة وبذلك يكون من الضروري أيضا تبني نهج متعدد الأبعاد لعلامة المدينة.

2.2- الجمهور المستهدف له ميولات وسلوكات مختلفة وله أيضا مصادر معلومات خاصة ومختلفة أيضا، ولمواجهة هذه الحالة يوصى بتسيير علامة المدينة كعلامة مشتركة - التي تهتم بتسويق منتجات مختلفة لمستهلكين مختلفين - ويوصى أيضا بخلق أجهزة وهيئات مختلفة لتسيير علامة المدينة كدواوين السياحة مثلا، بعضها يهتم بإستراتيجية تسويق لجمهور واسع (السياحة) وبعضها يهتم بإستراتيجية تسويق صناعي (Be to Be ) المؤتمرات والاستثمارات الأجنبية المباشرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Merunka D., Ouattara A. ? , opcit.p 13.

<sup>2</sup> - Merunka D, Ouattara A, opcit, p 13.

### 3) تحديات متعلقة بالفاعلين وأصحاب المصلحة: تتمثل في:

- 3.1- **تعدد الفاعلين:** قد لا تختلف كثيرا درجت تعدد الجمهور المستهدف عن الفاعلين في بناء وإدارة علامة المدينة ما قد يجعل من الصعب جمعهم جميعا والتنسيق فيما بينهم للعمل معا على برنامج واحد بأهداف مشتركة.
- 3.2- **تأثير مختلف ومتعدد للفاعلين على علامة المدينة:** بغض النظر عن دور الهيئات المحلية في توفير البنى التحتية وإنجاز المشاريع التنموية وتسيير مختلف المرافق العامة من أجل بناء علامة معينة والتأثير على تجارب وإدراكات جمهورها المستهدف، فإن هذا الجمهور يتأثر بعدة عناصر أخرى، أو بالأحرى فاعلين آخرين، كله يشاركون في تقديم الخدمة العامة نفسها التي يتلقاه الجمهور المستهدف، مثلا فالسائح مثلا يتأثر بجودة الخدمة السياحية التي جاء من أجلها من خلال تأثره بالخدمات الفندقية، جودة الإطعام، نظافة الشواطئ، حداثة التجهيزات، مراكز المؤتمرات، الوكالات السياحية، منظمي الأسفار... الخ وغيرها كما قد يتأثر أيضا بعوامل أخرى خارجية مثل لباقة ولطف السكان المحليين، حفاوة الإستقبال أو الشعور بالكراهية إتجاه السياح الأجانب، جودة الدكاكين، والمتاجر وحسن تعامل المستخدمين الذين هم على إتصال مباشر معهم. كما هو واضح عنك عدة فاعلين يشاركون في تقديم خدمة واحدة وآداؤهم جميعا مع بعض هو من يحدد في النهاية رضا الزبون، إن عملية تنظيم رقابة لكل هؤلاء الفاعلين هي عملية صعبة وتتطلب وضع قواعد ومعايير وأيضا حملات توعوية وتعليمية وترويجية توجه لعارضي الخدمات والسكان المحليين.

### المبحث الثالث: كيفية بناء علامة المدينة من خلال النماذج النظرية والتجارب العملية

في هذا المبحث سنحاول توضيح كيفية بناء علامة المدينة عن طريق تحليل بعض النماذج النظرية والتجارب العملية، وبما أننا إنطلقنا في هذا البحث من خلال المطلب الأول من فكرة أن علامة المدينة كمصطلح وكمضمون جاءت لتحل محل التسويق الإقليمي فإننا إرتأينا أن نقوم أولاً بعرض وتحليل مراحل التسويق الإقليمي كنموذج لبناء علامة المدينة وهنا إختارنا نموذج Vincent Gollain ، ثم نقوم بعرض وتحليل نموذج آخر حديث وهنا إختارنا نموذج Aaker، كما قمنا بإختيار ثلاث تجارب لمدن حاولت بناء علامة مدينة، عملية إختيارنا لهذه المدن كانت لأن تجربتها نوعاً ما كاملة من حيث المراحل التي جسدها على أرض الواقع لتنفيذ استراتيجية علامة مدينتها وايضاً لأنها استخدمت آليات مختلفة. تحليل الحالات العملية والنماذج النظرية لبناء علامة المدينة سيساعدنا مدعوماً بكل المضامين التي ناقشناها في المباحث السابقة في بناء نموذج مطلق يمكن لأي مدينة أن تتبعه لبناء علامة مدينة لها.

#### المطلب الأول: نموذج Aaker لبناء علامة المدينة.

- من بين المساهمات القليلة الخاصة بتقديم نموذج نظري لبناء علامة المدينة نجد نموذج Aaker لبناء هوية لعلامة المدينة (1996)، والذي حاول من خلاله تقديم مرجع لمسيرى الأقاليم السياسات لبناء علامة المدينة، ولقد إحتوى نمودجه على أربعة مستويات تجسد مراحل عملية البناء، يهتم كل مستوى بـ:
- **المستوى الأول:** القيام بتشخيص SWOT للمدينة من أجل تحديد المزايا التنافسية المستديمة، الفرص الخارجية والتهديدات، وهذا من أجل التمكن من بناء رؤية واضحة وتطوير إستراتيجية ومجموعة متكاملة من القرارات والبرامج لأستهداف أسواق معينة.
  - **المستوى الثاني:** بناء نظام لهوية العلامة بخصائصه المادية الوظيفية والحسية التمثيلية، والتي من شأنها أن تعرف المدينة وتعكس مضامينها لجمهورها المستهدف والتي أساسها التوافق مع حاجيات هذا الجمهور.
  - **المستوى الثالث:** تنفيذ نظام هوية المدينة من خلال مشاريع مادية وعمليات إتصالية ( بنى تحتية، تهيئة حضرية، مشاريع عمرانية، برامج تسويقية وترويجية تسمح بنقل صورة المدينة وبناء توقعها).
  - **المستوى الرابع:** الإستفادة من علامة المدينة وهذا من خلال الإستفادة من صورة علامة المدينة من خلال تحويلها إلى المنتجات المحلية والأنشطة الإقتصادية وكذلك رفع مشاعر الفخر والإنتماء للمدينة. الشكل الموالي يقدم تخطيط لهذه المراحل.

### الشكل رقم 08: بناء علامة المدينة



Source: azevedo a. (2004): cities as brands: the role of communication strategy in place marketing context in <http://www.bocc.ubi.pt/pag/azevedo-antonio-cidades-como-marcas.pdf>.

## المطلب الثاني: نموذج Vincent Gollain عبر الخطوات التسعة لنجاح التسويق الاقليمي

حاول Vincent Gollain من خلال نمودجه الخطوات التسعة لنجاح التسويق الاقليمي حصر الإطار المفاهيمي لظاهرة علامة المدينة في إستراتيجية للتسويق الإقليمي تجمع بين كل الخطوات والمراحل وحتى المبادئ التي يجب على المدينة أو على أي وحدة إقليمية أخرى تتبعها لبناء علامة مدينة ورفع جاذبيتها.

إنطلق Vincent Gollain من فكرة أن التسويق الإقليمي هو جهود ترمين الأقاليم لجعلها أسواق تنافسية من أجل التأثير في سلوك جمهورها المستهدف بعرضها الذي تتميز قيمته المدركة بأنها أعلى من قيمة منافسيها، وهذه الجهود عادة ما تكون تحت إدارة وكالات التنمية لصالح السلطات العمومية أو القطاع الخاص.<sup>1</sup> وبالنسبة إليه فإن علامة المدينة عبارة عن نهج جماعي وإستراتيجية منسقة عليها إحترام المبادئ التالية:<sup>2</sup>

- **المبدأ الأول: لا يجب الخلط بين تسويق المؤسسات والتسويق الإقليمي؛** وهذا نظرا لاختلاف درجة التحكم في العرض بين المؤسسة والإقليم فالمؤسسة بإمكانها التحكم في المنتج الذي تريد أن تعرضه بشكل كبير عكس الإقليم كما أن المؤسسة تبيع المنتج أو الخدمة التي هي تملكها كليا في حين المعارض الإقليمي يقترح منتج إقليمي لا يتحكم فيه إلا جزئيا وعادة ما ترافقه خدمات مجانية أو مدعومة بشكل كبير.
- **المبدأ الثاني: تحديد النطاق الجغرافي أو الوجهة؛** وهنا يجب تقديم النطاق الجغرافي الأكثر صلة بالجمهور المستهدف، فالتسويق الإقليمي يمنح وجهة مكيفة للزبون وليس مجرد وحدة إدارية، لذا يجب أن نتحدث سياسات الإتصال الإقليمي على الإقليم الإقتصادي والذي قد يتجاوز النطاق الجغرافي لتدخل السلطة العمومية المحلية وهذا لضمان فضاء جغرافي أكثر إتساقا إقتصاديا.
- **المبدأ الثالث: تنظّم وتنظيم النهج،** والمقصود بها إنشاء منظمة لتسير هذا النهج وتنظيمه، فنجاح التسويق الإقليمي يعتمد على تأسيس فريق كفؤ ومحفز، ومنظم لإدارة هذا النهج وتحريك الفاعلين فيه، يهتم أيضا بتوفير وتسيير قاعدة بيانات اقتصادية تنافسية من أجل دعم وتسهيل النهج ككل.
- **المبدأ الرابع: تحريك الفاعلين** من أجل العمل والبناء جماعي والترويج بشكل منسق، هنا دور المسير هو أن ينجح في تحريك الفاعلين في كل المراحل وأن يلعب دوره أيضا كفاعل اقتصادي.

<sup>1</sup> - Vincent Gollain : réussir son marketing territorial en 9 étapes, opcit, p 4.

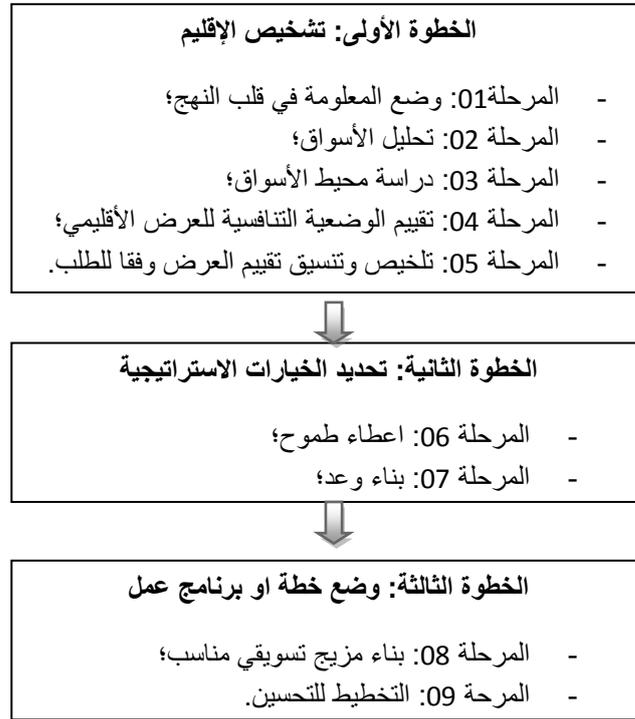
<sup>2</sup> - Vincent Gollain, opcit, pp 5-12.

- المبدأ الخامس: خلق الثقة والتي تكون على مستويين: بين حاملي العرض الإقليمي وبين مجموع الفاعلين الذين يساهمون في ترويج وإستقبال المستثمرين وأيضاً بين المستثمر المحتمل وبين الفاعلين.
  - المبدأ السادس: الشفافية والتي تعتبر أمر ضروري في أي إستراتيجية جماعية، كل الشركاء في النهج يجب أن تكون لديهم نفس إمكانيات الوصول إلى قاعدة البيانات والمعلومات الضرورية للعمل الجماعي بأقل التكاليف وهنا يفضل إستعمال أدوات لتسهيل عملية تقاسم وتوزيع البيانات والمعلومات مثل: les blogs، الإكسترنات والانترنات ( الشبكات الداخلية والخارجية للانترنات)، مواقع التواصل الاجتماعي.
  - المبدأ السابع: الإعتماد على الاستراتيجية الإقتصادية الإقليمية، يجب أن تنطلق إستراتيجية التسويق الإقليمي من الإستراتيجية الإقتصادية للإقليم.
  - المبدأ الثامن: وضع إشباع وارضاء الزبون في قلب النهج، ويجب أن يتم البحث في العرض الإقليمي عن الزبائن أكثر من البحث عن تامين العرض الإقليمي في مجمله.
- بعد هذه المبادئ قدم V.Gollain نموذج الذي طوره من أجل بناء علامة مدينة أو إستراتيجية تسويقية إقليمية، وقد تضمن هذا النموذج ثلاث خطوات أساسية تجسد المستويات النظرية الثلاث للتخطيط التسويقي الاستراتيجي<sup>1</sup> والتي ترجمها في تسعة مراحل هامة أوجزها في الشكل الموالي:

---

<sup>1</sup> - تتمثل المستويات النظرية الثلاث للتخطيط التسويقي الاستراتيجي في: (1) المستوى التحليلي والذي يمثل مرحلة ملاحظة ومعاينة للوضعية الداخلية والخارجية عن طريق تشخيص نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تمنحها أو تفرضها الاسواق والمحيط الخارجي وهذا قبل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، (2) المستوى الاستراتيجي والذي يعبر عن مرحلة تحديد الخيارات الاستراتيجية واختيار توقع استراتيجي وتحديد الأجزاء السوقية والمستهدفين ثم تبنى مخطط تسويق، (3) المستوى العملي أو العملي والذي يتم فيه قيادة وتنفيذ برامج تسويقية.

### الشكل رقم 09: نهج التسويق الإقليمي.



Source : Vincent Gollain ; Réussir son marketing territorial en 9 étapes, opcit, p12.

هذا النموذج يوضح باختصار العناوين الكبرى لأهم مراحل التسويق الإقليمي، وهنا موجز يشرح بطريقة موجزة أهم ما تحتويه كل مرحلة:

- **المرحلة 01:** يهتم فيها أولا بجمع، معالجة وتحليل البيانات لتوفير المعلومات اللازمة لبناء هذا النهج وإتاحتها للجميع، ونجد مثلا البيانات ذات الصلة بالعرض الإقليمي، الأسواق، الطلب. ويمكن إستعمال البحث الوثائقي وإستعمال أدوات اليقظة الإقتصادية، الدراسات النوعية والكمية، الإستبيانات وسبر الآراء.
- **المرحلة 02:** يتم فيها تحليل الأسواق من خلال القيام بعملية التجزئة السوقية الأولية وتحليل الأسواق المتحركة الكبرى (أنظرالمبحث الثاني: إستراتيجية علامة المدينة؛ الآليات، الفاعلين، الجمهور المستهدف، والتحديات. مطلب الجمهور المستهدف).
- **المرحلة 03:** دراسة البيئة الكلية للأسواق بما فيها البيئة الديمغرافية، السياسية، الاقتصادية، الطبيعية، العلمية، التكنولوجية والتقنية، المؤسساتية والتنظيمية، الثقافية.
- **المرحلة 04:** تقييم التموقع التنافسي للعرض الإقليمي وهذا يكون من خلال عدة مراحل هي: دراسة العرض الإقليمي، دراسة عرض المنافسين، التنافسية النوعية للعرض الإقليمي وتنافسية الأسعار.

- **المرحلة 05:** تلخيص تقييم العرض الإقليمي وفقا للطلب وشروط السوق وهذا إنطلاقا من معطيات الأربع مراحل السابقة الخاصة بتقييم التموقع التنافسي للعرض حيث يمكن بناء جدول بأهم الفرص التي يمكن أن يوفرها كل جزء سوقي.
- **المرحلة 06:** تحديد طموح وإختيار الأهداف الإستراتيجية القصيرة والطويلة الأجل والتي من شأنها أن تجعل الخيارات التسويقية للإقليم مادية مقاسة وهناك ثلاث مستويات للأهداف: الأهداف العامة التي تخص الإقليم في مجمله، أهداف لكل جزء سوقي كبير استراتيجي، أهداف بالأجزاء السوقية الفرعية وتشكيلة الخدمات... الخ.
- **المرحلة 07:** بناء وعد يعرف التموقع الاقليمي حيث يتضمن هذا الوعد ما سيقدمه الإقليم لربائنة مقارنة بالمنافسين وتميز هذه المرحلة عدة إجراءات هي:
  - ✓ إستهداف أجزاء سوقية والتحكم فيها وتطويرها؛
  - ✓ إختيار العوامل أو المبادئ الكبرى للتموقع؛
  - ✓ تحديد التموقع العام للإقليم؛
  - ✓ تحديد التموقع بالنسبة لكل جزء سوقي مستهدف؛
  - ✓ تموقع العرض الإقليمي؛
  - ✓ إختيار إستراتيجية علامة اقليمية.
- **المرحلة 08:** بناء مزيج تسويقي يسمح بتحقيق التموقع المرغوب.
- **المرحلة 09:** تهتم بصياغة خطة عمل مفصلة للتسويق الإقليمي وهي مرحلة حاسمة لأنها تحدد ما يجب فعله حقا على أرض الواقع وهي تحوي عدة مراحل تتمثل في: تحرير خطة التسويق التسويقي الإقليمي، وضع أجندة والتذكير بالعناصر الأساسية فيها، تطوير لوحات التحكم ومراقبة الممارسات التسويقية في الخطة، تحديد عناصر التقييم للنشاطات المحققة.

## المطلب الثالث: تجربة علامة مدينة برانكيا Barranquilla Territorio Creativo (علامة جزئية جهوية في سياق علامة دولة).

قمنا باختيار هذه الحالة لأنها تعبر عن تجربة مدينة متوسطة جاء تبنيها لنهج علامة المدينة في سياق عام لنهج علامة دولة كولمبيا، وأيضا لأن علامة مدينة برانكيا تعبر عن علامة خصت قطاع واحد هو قطاع السياحة، ولذلك إعتبرناها علامة جزئية وليست علامة شاملة.

### 1) لمحة عن برانكيا: برانكيا مدينة صناعية تقع شمال كولمبيا وتعتبر عاصمة مقاطعة الأطلسي،

بلغ عدد سكانها 1206946 ساكن حسب احصاء سنة 2011، ما جعلها رابع مدينة كولمبية من حيث عدد السكان، تمتلك هذه المدينة الصناعية أهم الموانئ النهرية والبحرية لكولومبيا وتعتبر مركز إداري، صناعي، تجاري، ثقافي وجامعي في منطقة البحر الكاريبي، وهي مدينة مزدهرة ب ناطحات السحاب ومتاحف ومناطق جذب سياحية هامة.<sup>1</sup>

تاريخيا برانكيا ومقاطعة الأطلسي ككل لم تكن تشكلان وجهة سياحية، نشاطهم الإقتصادي الأساسي كان يعتمد على التجارة والصناعة إلا أنها في الآونة الأخيرة إستطاعت أن تسجل نفسها ضمن الوجهات السياحية المرغوبة في العالم بفضل إستراتيجية علامة مدينتها التي تبنتها السلطات المحلية للمدينة من أجل النهوض بقطاعها السياحي لدعم إقتصادها الجهوي تماشيا مع الإستراتيجية الإقتصادية الوطنية العامة.

### 2) إستراتيجية علامة برانكيا: بالنظر إلى السياق التاريخي الذي جاءت فيه علامة برانكيا فإن

إستراتيجية علامتها تعتبر إستراتيجية جهوية ضمن إستراتيجية عامة لدولة كولمبيا لذلك سنعطي أولا لمحة عن إستراتيجية علامة دولة كولمبيا، ثم نتقل للحديث عن علامة برانكيا لأن هذه الأخيرة إعتد نهج مماثل لنهج علامة دولتها.

مرت دولة كولمبيا بفترة صعبة صنت خلالها ضمن قائمة الدول السوداء غير الآمنة نظرا للمشاكل الإقتصادية والإجتماعية التي كانت تعاني منها، حيث بلغ نسبة السكان الذين يعيشون تحت خط الفقر سنة 2009 : 45.5% من بينهم 16.4% ساكن يعيشون في ظروف فقر مدقع حسب الأرقام الرسمية لـ<sup>2</sup>(DAP-DANE 2010)، زيادة على هذا عانت هذه

<sup>1</sup>- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Barranquilla>, Vu Le 11/11/2015.

<sup>2</sup>- Kattia Villadigo Bernal : la colombie, le risque est de vouloir y rester, le cas de barranquilla, pp1-15.

الدولة من عدة ظواهر وافات إجتماعية خطيرة كالعنف، المخدرات، المافيا، الالاعدالة، واللاأمن كلها أثرت على صورة كولمبيا الدولية.

بعد رجوع الأمن والإستقرار إلى البلاد بمستويات مقبولة لجأت كولمبيا إلى تبني نهج علامة دولة من أجل تحسين صورتها على المستوى الدولي ودعم إقتصادها عن طريق النهوض بالقطاع السياحي، وقد تمثلت الهدف الأساسي لهذا النهج في جعل كولمبيا وجهة سياحية وقد ترجم هذه الهدف برنامج رؤية كولمبيا 2020 " في 2020 ستموضع كولمبيا النشاط السياحي كأحد أهم أنشطة التنمية الإقتصادية للدولة المولدة لفرص العمل والتي تساهم بفعالية في إعادة توزيع الدخل، بالنتيجة ستصبح كولمبيا دولة تدعم تنافسية منتجاتها ووجهاتها من خلال برنامج عمل يسمح لها بتشكيل علاقة "وطن- جهوية" متناغمة أين سيهتم القطاع العمومي الوطني والمحلي بتوفير الشروط المناسبة لعمل المؤسسات<sup>1</sup> بعد تحديد هذه الرؤيا ووجهت كولمبيا دعوة لكل المقاطعات الجهوية والبلديات لتحديد عرضها والدخول والإلتزام ببرامج تحسين تنافسية منتجاتها السياحية وحددت الميادين السياحية التي ينبغي الإهتمام بها وهي: السياحة الثقافية، السياحة الطبيعية، سياحة المغامرات، سياحة الشواطئ والشمس، سياحة المؤتمرات، والسياحة الصحية، كما تمت توجيه دعوة لكل الفاعلين في ميدان السياحة للانخراط في هذه البرامج التنموية والترقوية للسياحة، وتجدر الإشارة بأن الفاعلين الخواص هم من قاموا بتطوير السياحة في كولمبيا أما المؤسسات الرسمية الجهوية فإهتمت أكثر شيء بتوفير الشروط العامة لعمل الفاعلين الخواص، وقد جاء "المخطط الوطني للتنمية 2001-2014" ليدعم هذه الرؤيا ويدمج مختلف الفاعلين فيها، كما تم تبني إستراتيجية لامركزية القرار من قبل وزارة الصناعة والتجارة والسياحة MCTI حتى يتسنى للبلديات وضع أجندات خاصة بها لدعم تنافسياتها السياحية، كما تم التخطيط للقاءات سنوية من أجل تبادل الخبرات الآراء والمعارف بين مختلف الفاعلين لإتخاذ القرارات التسييرية المناسبة. وقد تم مرافقة مشروع التنافسية السياحية هذا الذي تعمل عليه كولمبيا ببرامج تكوينية وتعليمية للفاعلين في الميادين وتم إدماج كل من الجامعات والمعاهد والوزارة الوصية بالتربية والتعليم لإعداد هذه البرامج والاشراف عليها.

<sup>1</sup>- Visión 2020 Del Sector Turístico, citado <http://fr.scribd.com/doc/105045409/vision-2020-del-sector-turistico#scribd>, 04/12/2015.

### 3) الخطوات الإجرائية لتطبيق علامة كولمبيا: تنفيذ علامة كولمبيا وجهة سياحية مر بمرحلتين

هامتين الأولى إهتمت بترويج السياحة الداخلية والثانية تم الانتقال فيها غلى ترويج السياحة الخارجية وجذب السياح والمستثمرين، وهنا موجز لأهم الاجراءات في كل مرحلة:

#### - المرحلة الأولى: برنامج «vis la colombie, voyage à travers elle»: ميزت هذه المرحلة

بعض الإجراءات التنظيمية على مستوى بعض السياسات والمؤسسات الرسمية تمثل بعضها في:

✓ خلق صندوق الترويج السياحي سنة 1996 والذي يهتم بجمع الموارد المالية لتمويل المشاريع السياحية.

✓ تأمين الإقليم كأولوية من خلال السياسة الوطنية للأمن الديمقراطي وهي سياسة جديد مكيفة مع السياسة السياحية الجديدة تهدف غلى إعادة الحركة السياحية من خلال تقديم ضمانات امنية أكثر.

✓ تحويل وزارة التنمية إلى وزارة التجارة والصناعة والسياحة MICT سنة 2001

بعد هذه الإجراءات تم إطلاق حملة تسويقية وإعلانية كبيرة لترويج السياحة الداخلية تحت شعار «vis la colombie, voyage à travers elle» ، مع برنامج كبير إستهدف الترويج لمناطق سياحية مختلفة ومحددة في كولمبيا لكن بعد هذا كان لزاما تطوير برامج أخرى لترقية السياحة الخارجية من أجل دعم الإقتصاد الوطني أكثر، وكان الرهان الذي يواجه كولمبيا هو كيفية التخلص من قرينة ذهنية سلبية تخص صورتها وتحويلها إلى فرصة تسويقية، هذه القرينة تمثلت في أن هناك خطر في زيارة كولومبيا وهي التي تسببت في إنخفاض معدلات السياحة الخارجية في كولمبيا رغم كل المقومات السياحية التي تتمتع بها هذه الأخيرة.

#### - المرحلة الثانية؛ علامة «! Colombia es pasión» والحملة العالانية «colombia , el riesgo»:

«es que te quieras quedar» ومعناها "كولمبيا تحتضنك بعاطفة قوية أو بشغف"، "كولمبيا

الخطر يكمن في الرغبة في البقاء"، كان الهدف من هذه الحملة الإعلانية هو التأكيد على تحسن

الوضعية الأمنية لكولمبيا بعد سياسة الأمن الديمقراطي والتأكيد على أنها تحتوي على فرص سياحية

وتقدم تجارب ومغامرات للسياح فريدة من نوعها لذلك فالخطر يكمن في الرغبة في البقاء في كولمبيا

وهنا تم إستعمال نفس المصطلح "الخطر" لكن بطريقة مبتكرة وإيجابية شوقت السياح لزيارة كولمبيا،

وقد تم الترويج لهذه عبر مختلف الوسائل الإعلانية كالمعارض الدولية، الأنترنت، وتم طبع علامة كولومبيا في طائراتها وفي ملابس الفرق الرياضية الخاصة بها وفي منتجاتها المحلية وغيرها.

### الشكل رقم 10: علامة كولومبيا



Source : <http://www.colombie-passion.com/tag/colombia-es-pasion/>

بهذا النهج وهذه السياسات حقق القطاع السياحي في كولومبيا قفزة نوعية حيث بات يحتل المركز الثالث في صادرات كولومبيا ليتنقل عدد السياح الاجانب في كولومبيا من 1117 سنة 2002 إلى 2800 سنة 2007<sup>1</sup>، وهذا ما يؤكد فعالية هذا النهج سواء في تحقيق الهدف منه في دعم قطاع السياحة أو في تحسين صورة كولومبيا.

**(4) حالة برانكيا:** مدينة برانكيا وكغيرها من المدن الكولومبية دخلت في هذه الإستراتيجية وإلتزمت

ببناء علامة مدينة جهوية تضمها وتضم منطقة الكرايب وهنا موجز بأهم المراحل والإجراءات التي إتبعتها هذه المدينة لبناء علامة لها :

إستجابة لرؤية كولومبيا 2020 ودعوة الحكومة لرفع التنافسية السياحية للمدن وإتباع نهج علامة المدينة

قامت برانكيا بـ :

- تشخيص وضع برانكيا من خلال بناء مصفوفة بنقاط قوة وضعف هذه المدينة ومنطقة الأتلنتي ككل وتبين أن المدينة تعاني من: نقص التخطيط، تكوين غير كافي وكفاً للفاعلين، فشل في العمليات الترويجية وفي تطبيق برامج الجودة التسييرية للسياحة، وأيضاً فشل في تطوير منتجات سياحية.
- بعد هذا التشخيص تم وضع أجندة محلية للتنمية السياحية تديرها كل من السلطات المحلية واللجنة المختلطة لترويج الأتلنتي Comixto وتم توجيه دعوة لكل الفاعلين في السياحة بمقاطعة الأتلنتي تحت إدارة مراجع خارجي للمشاركة في مناقشة هذه الأجندة والتي كان الهدف منها يتمحور حول: بناء عرض سياحي، تحديد المواسم السياحية، تحدد الأولويات الخاصة بتنمية السياحة، وضع المشاريع

1- Kattia Villadigo Bernal : Opcit, p06.

والجمع والتنسيق بين الفاعلين، ورشات عمل عدد تم إنجازها في الفترة 2008 و2009 من اجل تحقيق هذه الأهداف.<sup>1</sup>

- بعد ورشات العمل هذه تم تطوير شبكة عمل لتبادل الخبرات ومناقشة التجارب والمعلومات المختلفة.
- الإستعانة بفريق من المراجعين الذين إقترحوا أن تعتمد هوية علامة برانكيا على عامل الجذب الثقافي خاصة على التظاهرات الثقافية وعلى المهرجانات وعلى السكان بإعتبارهم عناصر أساسية لتنمية السياحة ومنه فقد تم اقتراح وتبني علامة سياحية جديدة «Barranquilla Territorio Creativo» ومعناها برانكيا إقليم مبدع كما تم إقترح الشعار التالي: «No ES solo lo que tiene Es lo que sucede!» ومعناه " ليس فقط بما تملك بل بما يحدث"، دلالة على المهرجانات والتظاهرات الثقافية التي تحدث فيها، وأهمها كرنفال برانكيا الذي صنف ضمن التراث العالمي للإنسانية من طرف هيئة اليونسكو سنة 2008 وهو مهرجان ثقافي رتب الثالث عالميا من حيث الأهمية بعد مهرجان ري ودي جانيرو وفينيس.<sup>2</sup>

- القيام بعدة مشاريع وإجرات لتأكيد هذه الهوية : إنجاز عدة مشاريع حضرية كبناء طرق الكرنفال و الحاضرة الثقافية للكرييب، الإهتمام بفنون الطهو، خلق فعاليات ثقافية عديدة.

### الشكل رقم 11: علامة برانكيا



Source : <http://descubreatlantico.com/english>

<sup>1</sup> - Kattia Villadigo Bernal: Opcit, p12.

<sup>2</sup>- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Carnaval\\_de\\_Barranquilla](https://fr.wikipedia.org/wiki/Carnaval_de_Barranquilla), vu le 25/10/2015.

## المطلب الرابع: تجربة علامة دبي، نحو بناء هوية جديدة دون شعار ( من صحراء إلى مدينة عالمية)

تم إختيار هذه الحالة نظرا لفعاليتها في تحول صحراء إمارة دبي إلى مدينة عالمية بفترة وصفها الملاحظون والباحثون بالقصيرة، هذا النهج ميزه عدم تصميم علامة موحدة وميزته أيضا المشاريع الحضرية الكبرى والأيقونية.

**1) لمحة عن إمارة دبي:** مدينة أو بالأحرى إمارة دبي هي إحدى إمارات دولة الإمارات العربية المتحدة وثاني أكبر إمارة في الإتحاد بعد إمارة أبوظبي حيث تبلغ مساحتها 4,114 كم<sup>2</sup> وهو ما يعادل 5% تقريبا من مساحة الإمارات، يبلغ عدد سكانها 2,262,000 كأكبر إمارة تعداداً للسكان في الإتحاد الإماراتي، وتعتبر العاصمة الاقتصادية للإمارات العربية المتحدة، وقد تطورت تطوراً كبيراً خلال السنوات الماضية. توفرها على مناطق للنشاط والاقتصاد الحر وعدم وجود نظام ضريبي لعبا دورا كبيرا في جذب المستثمرين من جميع أنحاء العالم<sup>1</sup>.

نالت تجربة علامة دبي إهتماما كبيرا من قبل الباحثين في تسويق المدن حيث صنفها كل من روبرت قوفر Robert Govers و فرانك جو Frank Go في كتاب لهما حول علامة الأقاليم 2008 بالحالة السيناتور<sup>2</sup> « Signature Case Dubai » وهذا حسب رأيهما ليس فقط لأجل امكانية إعتبارها نموذج ناجح لمدينة ظمنت تموقع هام عالميا بل أيضا لأنها تعتبر مثال حي لمدينة شهدت تطورا سريعا في أقل من 50 سنة وواكبت موجات العولمة كما باتت مركز Node مهم في شبكة التدفقات العالمية ونجحت في رسم تموقع لها كمدينة سياحية ومركز مال وأعمال بامتياز دون أن تلجأ إلى إستخدام أو تصميم علامة مدينة في شكل شعار أو رموز كما فعلت باقي المدن ومع ذلك فالخطة التسويقية لدبي والتي إعتمدت على عرض منتجات أكثر من إعتداد خطابات إتصالية إشهارية جعلت منها علامة دولية قوية.

<sup>1</sup> : [https://ar.wikipedia.org/wiki/%d8%a5%d9%85%d8%a7%d8%b1%d8%a9\\_%d8%af%d8%a8%d9%8a\\_seen](https://ar.wikipedia.org/wiki/%d8%a5%d9%85%d8%a7%d8%b1%d8%a9_%d8%af%d8%a8%d9%8a_seen), seen 12/08/2015.

<sup>2</sup>- Robert Govers and Frank Go: **Place branding glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced**, opcit, p 73.

## (2) إستراتيجية علامة دبي: تميزت بما يلي:

## -2.1

**تنمية وتطور دبي:** يمكننا القول أن نهضة دبي بدأت سنة 1966 حين عمدت قيادة الإمارة إلى إستثمار وإرداتها المالية لدعم التنمية المحلية وركزت على تطوير بنية تحتية متكاملة لتحريك عجلة النمو الاقتصادي وجذب المستثمرين وهذا من خلال إرساء دعائم شبكة إتصالات ومواصلات حديثة، عن طريق تطوير مطار دبي الدولي يستوعب أنواع الطائرات كافة وتوسيع أسطول الخطوط الجوية الإماراتية لربط دبي بكل دول وأهم مدن العالم حتى يتيسر على المستثمرين والسياح السفر بسهولة. بالإضافة إلى بناء أكبر ميناء صناعي ليسهل عمليات نقل البضائع بين الدول وتم إفتتاح مصانع للألمانيوم والمشتقات النفطية. كما إعتمدت إستراتيجية تنمية دبي على إقتصاد المعرفة من خلال الإرتقاء بجميع قطاعات المعرفة والتنمية البشرية في الإمارة، وفق أرقى المعايير العالمية، وبما يتناسب مع إحتياجات سوق العمل، و تم تبني نهج الحوكمة الإلكترونية والذي هو يقوم على الإستخدم الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، من أجل توفير الخدمات الحكومية للمواطنين والمقيمين والزوار، وقطاع الأعمال والدوائر الحكومية وموظفيها، عبر قنوات إلكترونية متعددة، بغرض تيسير معاملاتهم وتسهيل حياتهم، وتتجلى الأهمية الإستراتيجية لتجسيد هذا المفهوم، في كونه يرمي إلى ترسيخ مكانة دبي كمركز ريادي في إقتصاد المعرفة. ودعم هذا بإنشاء سنة 2009 دائرة تسمى حكومة دبي الإلكترونية، لتدمج ما بين إدارة الخدمات الإلكترونية سابقاً، وإدارة تخطيط الموارد الحكومية، ليعملاً معاً على بناء مجتمع المعرفة وقيادة التحول الإلكتروني، هذا و تعتبر النهضة العمرانية والحضرية التي قامت بها دبي والتي جعلت منها مركز عالمي للعصرنة والتطور الحضري أكثر شيء لفت الإنتباه في إستراتيجية تنميتها الاقتصادية.

## -2.2

**نهج علامة دبي:** يعتبر حاكم دبي الشيخ محمد آل مكتوم هو الذي حدد وجهة دبي برؤية إستراتيجية مفادها نقل دبي إلى العالمية بجعل دبي وجهة سياحية عالمية بالدرجة الأولى ومركز للمال والأعمال والعصرنة، ومنه فقد تم التركيز في البداية على تسويق دبي من جانب القطاع السياحي سواء السياحة الاستكشافية أو سياحة الأعمال، وقد عرفت دبي بمدينة المشاريع الكبرى لأنها ومن أجل تجسيد هذه الرؤية قامت ولا تزال

بعده مشاريع ضخمة سواء من ناحية الحجم أو من ناحية التكاليف المالية، إعتمدت كلها على مبادرات وسياسات محلية إبتكارية لضمان تنافسية دبي على المستوى الدولي (هذه المشاريع الضخمة هي من خلقت علامة دبي القوية بجذبها ولفتها للإنتباه والإهتمام الدولي بشكل كبير وهنا تتميز علامة دبي عن باقي العلامات في كون نجاحها لم يعتمد على إستراتيجيات إتصال قوية كغيرها). وهنا موجز عن أهم السياسات والإدوات التي إعتمدتها دبي لتحقيق رؤتها الاستراتيجية:

## 2.2.1 - مشاريع حضرية كبرى:

لتحقيق الرؤية المنشودة كان لابد من تغيير وجه دبي وإعطاء هوية جديدة لدبي تتناسب ورغبتها في التمتع كمدينة عالمية عصرية، تمثل وجهة سياحية متميزة ومركز مال وأعمال يضاهي نيويورك وطوكيو، وقد إختارت دبي سياسة بناء مشاريع حضرية إبتكارية ضخمة لضمان توقع سهل وسريع ضمن خارطة المدن العالمية عن طريق إنشاء معالم حضرية أيقونية متميزة كبرج خليفة مثلا، والذي بات إسمه مقترنا بهذه المدينة وغيره من المشاريع الحضرية التي بالإضافة إلى مساهمتها في إبراز صورة دبي كمنطقة عصرية متميزة جسدت بنية تحتية متكاملة ساهمت في تطوير النشاط الإقتصادي ونشاط الأعمال في دبي، من بين هذه المشاريع نذكر: دبي مارينا، أبراج بحيرة الجميرة، خليج الأعمال، دبي لاند، مطار المكتوم الدولي. والتي أدت إلى ارتفاع عدد السياح ليصبحوا بالملايين كل عام، وتمتلك دبي اليوم الكثير، ما يشكل نقاط جذب للسياح والمستثمرين من حول العالم، فهناك مجموعة لا تضاهاى من المشاريع الفندقية والأبراج والمجمعات السكنية. تتميز هذه المشروعات تصاميم فريدة تعمل على تنفيذها شركات عقارية متطورة، وهي شركات حكومية، أو شبه حكومية، (أنظر الصور أسفل).

## الشكل رقم 12: صور للمشاريع الحضرية بدبي



برج خليفة



مدينة محمد بن راشد

2.2.1- إستضافة مهرجانات عالمية وتنظيم فعاليات دولية: الأدوات الثانية التي لعبت عليها دبي لتحقيق رأيتها هي إستقطاب البطولات الرياضية العالمية والمهرجانات وتنظيم وخلق فعاليات كمهرجان دبي للتسوق مثلاً وقد فازت دبي كأفضل مدينة للمهرجانات والفعاليات العالمية لعام 2012 للعام الثاني على التوالي، والتي يمنحها الإتحاد الدولي للمهرجانات والفعاليات.<sup>1</sup> وعلى الصعيد الرياضي، تستضيف دبي اليوم أبرز الفعاليات الرياضية والفنية العالمية، كبطولة دبي ديزرت كلاسيك للجولف، بطولة دبي للتنس، للمحترفين، وكأس دبي العالمي للخيل وتشارك في أهم المسابقات الدولية لتنظيم الفعاليات الرياضية العالمية.

ب هذه السياسات إستطاعت دبي جذب ملايين السياح سنويا ورجال الأعمال وأيضاً اليد العاملة المميزة والمبتكرة لتكون رأس مال بشري ثري كما شكلت مجتمعا متعدد الثقافات و أصبحت المدينة العالمية التي يتعايش وعمل فيها الجميع رغم اختلاف ثقافتهم. هذه السياسات والإنجازات كلها وفرت مستويات عالية من الراحة والجودة وجسدت خطة متكاملة (كل مشروع لديه البنية التحتية الخاصة به والاستثمارات المرافقة له) اعتمدت على تامين رأس المال البشري والابتكار، وتصدر الإشارة إلا أن كل هذه الاستثمارات كلفت مبالغ مالية ضخمة.

<sup>1</sup> - جريدة الأتحاد: دبي.. من قرية صغيرة مركزها الشدعة إلى مدينة عالمية، تاريخ النشر: السبت 01 ديسمبر 2012، عرض عبر موقع:

<http://www.alittihad.ae/details.php?id=115030&y=2012&article=full>, 22/11/2015.

### (3) حوكمة علامة مدينة دبي: علامة دبي كمدينة عالمية هي نتيجة لرؤية فريق صغير من العائلة

المالكة يشكلون مجلس الشيوخ أو ما يسمى أيضا بالمكتب التنفيذي بقيادة الشيخ محمد ال مكتوم الذي خطط وأشرف على استراتيجية تنمية دبي وأخذها للعامة.<sup>1</sup>

هناك العديد من الأقسام والمصالح الحكومية التي تشكل الايطار المؤسسي لتنويع الاقتصاد وهي جميعا تعمل تجسيد رؤية دبي وتوفير الإيطار المناسب للعمل من خلال توفير الإمكانيات وتقديم التوجيهات للمستثمرين الخواص ما شجعهم للمشاركة في مشاريع دبي، وقد أنشأت دبي العديد من الإدارات والمصالح المتخصصة لتسير هذه الخطة التنموية التي تعمل وتشجع الشراكة مع المستثمرين الخواص (انظر الشكل رقم 13).

يتولى الشيخ محمد آل مكتوم صاحب رؤية دبي مدينة عالمية الإشراف على هذه المصالح الحكومية والتي تتمثل مسؤولياتها فيما يلي:<sup>2</sup>

- **المصلحة الاقتصادية:** مسؤولة على التخطيط الاقتصادي والتقارير العامة، وأيضا عن تراخيص الأعمال التجارية، حماية حقوق الملكية الصناعية والتجارية، التسجيل وتنظيم التجاري، تحديد الفرص للمستثمرين، تقديم المساعدات اللازمة لتنفيذ المشاريع، والتخطيط الاستراتيجي للأعمال في دبي.

- **الغرفة الصناعية والتجارية:** مسؤولة عن حماية المصالح الاقتصادية بشكل عام وأيضا تهدف إلى دعم وتشجيع وتطوير فرص الأعمال في دبي، بالإضافة إلى دعم التفاعل والتعاون المحلي والاقليمي والدولي فيما بينهم من أجل خلق إطار عمل شبكي واسع.

- **مصلحة السياحة التجارة والتسويق:** مسؤولة عن صياغة البرنامج الترويجي للسياحة والأعمال بدبي وأيضا تتكلف تقرير وتخطيط تطور القطاع السياحي بالإمارة. هذه المصلحة لها دور كبير في نجاح علامة دبي من خلال عروض وخدمات الأعمال والسياحة التي تقدمها وأيضا من خلال الحملات الاشهارية التي تقوم بها على المستوى الدولي.

- **دبي للتسوق والمهرجانات:** مسؤولة عن خلق وتنظيم المهرجانات بمعايير دولية،

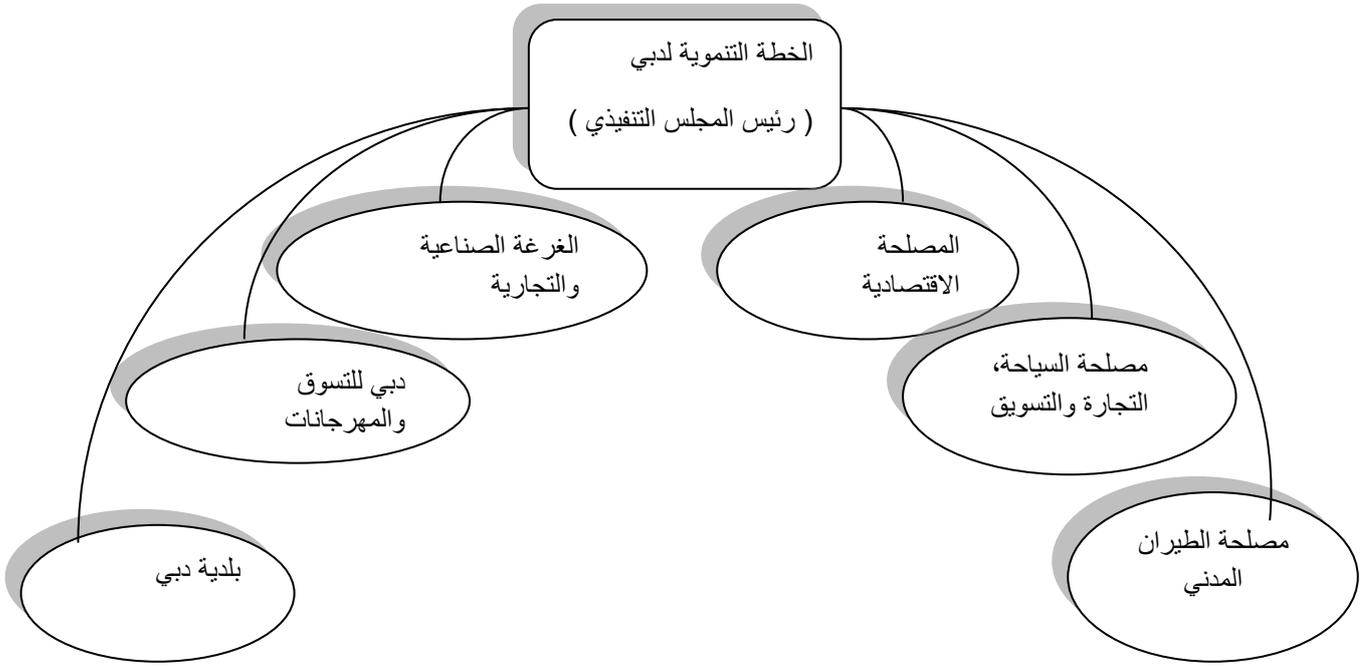
- **مصلحة الطيران المدني:** إدارة مطار دبي الدولي وتوفير كل التسهيلات ووسائل الراحة لزيادة جاذبيته.

<sup>1</sup>- Robert Govers And Frank Go: Opcit, p 95.

<sup>2</sup>- Robert Govers And Frank Go: Opcit, pp 96-98.

- بلدية دبي: مسؤولة عن تصميم وبناء بعض البنى التحتية لبلدية دبي وأيضاً صيانة المرافق العامة والحظائر العمومية وضمان السير الحسن لوسائل النقل العام وغيرها من الخدمات العمومية للحفاظ على الوجه العام لعلامة دبي.

### الشكل رقم 13: حوكمة علامة دبي



المصدر: من إعداد الباحثة

هذه السياسات وهذا التنظيم الذي يتميز بقصر قناة سلسلة القرارات هما من ساعدا على نجاح دبي كعلامة عالمية لكن السؤال الذي طرحه الملاحظون والباحثون هو: إلى أي مدى يمكن لهذه الصورة الأيقونية أن تواصل في النجاح وتستمر في جذب السياح خاصة مع إرتفاع المنافسة الخارجية من مدن مختلفة فتجربة دبي يمكن محاكاتها بسرعة ان توفرت الإمكانيات المالية وبذلك يبرز خطر عرض نفس التجربة في إمكان مختلفة وهنا يطرح سؤال حول مدى إستدامة علامة دبي.

## المطلب الخامس: تجربة علامة مدينة بروتان Région Bretagne

تم اختيار هذه التجربة لأن علامة مدينتها نوعا ما جاءت بشكل مغاير جسدت آلية من آليات العنونة المتميزة كونها قدمت محاولة لعنونة مدينة ككل وليس عنونة لبعض المنتجات فقط. تنتمي منطقة بروتان إلى فرنسا وهي عبارة عن وحدة جغرافية وثقافية ذات هوية قوية جدا ومميزة خاصة بتاريخها وهي عبارة عن شبه جزيرة تقع في الطرف الغربي لفرنسا<sup>1</sup>.

(1) **لمحة عن بروتان:** إختارت بروتان أن تطور علامة مدينة لثمين صورتها ورفع جاذبيتها محليا ودوليا، وتبنت استراتيجية للجاذبية الشاملة دجت فيها كل نقاط قوتها: الإقتصادية، السياحة، الثقافة، الرياضية، المؤسساتية والجمعوية. وقررت أن تركز هذه الإستراتيجية على علامة مشتركة بين كل الفاعلين من القطاع العام والخاص الذين يرغبون في ترقية وترويج نشاطهم على المستويين المحلي والدولي مع تعزيز إنتمائهم إلى بروتان.

(2) **إستراتيجية علامة بروتان:** إستراتيجية علامة بروتان قام بينائها فاعلون عموميون بالشراكة مع الفاعلين المحليين وقد جاءت إنطلاقا من مبدأ أساسي مفاده أن بروتان لديها قيمة يمكن تحويلها إلى عنوان أو علامة Label يحملها كل الفاعلين الذين ينتمون إلى بروتان خاصة الفاعلين الاقتصاديين والفاعلين في ميدان السياحة ومنه فقد كانت إستراتيجية علامة بروتان عبارة عن نهج لعنونة قيم منطقة بروتان وهذا حسب المسؤولين من أجل رفع جاذبية وترقية وادارة صورة بروتان. إنطلاق بناء هذه العلامة كان بمرسوم سياسي وتحت شعار " نهج مبتكر لرفع جاذبية بروتان" وقد مر مشروع البناء هذا بمرحلتين سنتين من البناء و ثلاثة سنوات من التنفيذ. في سنة 2008 إجتمع كل من المجلس الجهوي، الوكالة الاقتصادية واللجنة الجهوية للسياحة لبروتان من أجل تحديد إستراتيجية تسويقية شاملة تدمج كل أبعاد الاقليم، وقد تم في هذا الإجتماع تبني نهج حوكماتي تشاركي جديد للإقليم مبني حول مشروع مشترك لتسويق بروتان يتضمن مشاكل كل الفاعلين في الإقليم وحتى السكان تم ادماجهم في بناء هذا المشروع الذي جسد علامة بروتان التي تميزت بأنها لم تكن عنصر خارجي فرض على الفاعلين في الاقليم كانت نتاج تفاعل كل مكونات الإقليم الذين ساهموا جميعا فيإختيار علامة لبروتان، فقد تمت عملية الإختيار هذه

<sup>1</sup> - <https://fr.wikipedia.org/wiki/Bretagne>, seen : 23/10/1015.

بعد دراسة إقليمية تمت عبرة مرحلتينسبقتهم مرحلة تمهيدية وتشخيصية وتلتهم مرحلة للتسويق العملياتي:

- المرحلة التمهيديّة لاستراتيجية علامة بروتان: أهم ما ميز هذه المرحلة إهتمام الفاعلين العموميين بمسألة الصورة كمحرك لجاذبية بروتان، حيث قامت اللجنة الاقتصادية والاجتماعية الجهوية CESR سنة 2000 بتحديد ستة عوامل أساسية للجاذبية في بروتان تجسدت في: البيئة، الإقتصاد، الموارد البشرية، حركية ونشاط الفاعلين الاقتصاديين، شبكات النقل والحركية، جودة الحياة، صورة الإقليم. ثم تم بعدها اعداد وتنفيذ عدة برامج لتهيئة وتنمية الإقليم من أجل دعم صورة بروتان وترقية الجاذبية أولها كان سنة 2006 مع البرنامج الجهوي لتنمية الاقتصادية ثم تبعه البرنامج الجهوي للتنمية السياحية سنة 2007 وفي نفس السنة أيضا تم القيام بدراسة تحليلية كبيرة للموقع الإقتصادي لبروتان أوضحت أن "بروتان ليست لديها صورة اقتصادية/تكنولوجية سيئة، بل ليس لديها اطلاقا صورة"<sup>1</sup> كانت هذه النتيجة حافزا حقيقيا لإنطلاق دراسة تعريفية كبيرة لهوية بروتان.

- المرحلة الأولى 2008-2009(دراسة تعريفية): من أجل تحديد معالم هوية بروتان تم فيها تحريك حوالي 4700<sup>2</sup> فاعل من سكان وخبراء وجمعات مرجعية أهم الوسائل والتقنيات التي استخدمت في هذه المرحلة شملت:

■ دراسات إستطلاعية إستبيانات وسبر آراء من خلال المقابلات وعبر الأنترنات: شملت نحو 1000 ساكن و 2000 سائح دولي أجنبي، وعدة جماعات مرجعية، كما كان من ضمنهم 200 خبير و70 متخصص في ميادين مختلفة ( تاريخ، جغرافيا، إجتماع...) تم جمع آرائهم جميعا حول هوية بروتان وتم تحليلها.

■ دراسات نوعية: تم تحليل حوالي 30 رمز في المدينة من ألوان، مواد، أذواق، شخصيات، عمران، تراث، حياة ثقافية، وضع اقتصادي، أسماء... الخ، تم تحليلها جميعا مع بعض ومقارنتها بالعوامل التاريخية، اللغوية، الدينية، وحتى السلوكية لبروتان كل هذا من أجل تحليل إichاءات هذه الرموز وإيجاد صورة تمثيلية لبروتان.

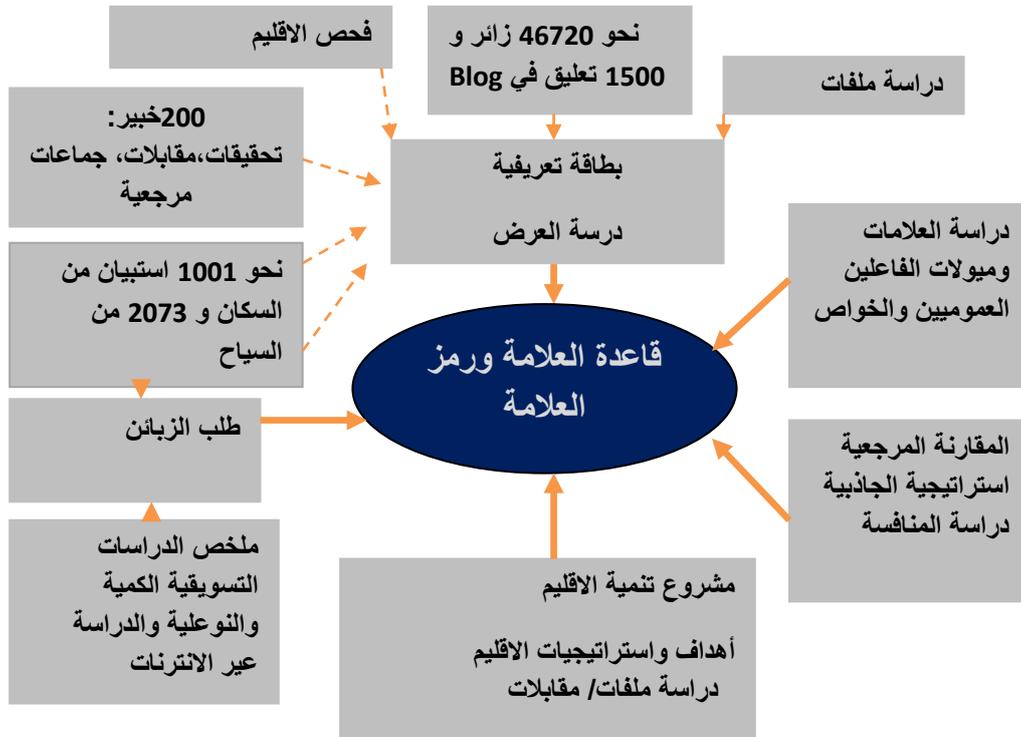
■ دراسة ملفات.

<sup>1</sup>- Etude Oco Global : Perception de la Bretagne économique 2007, cité sur : <http://www.marketing-territorial.org/article-region-bretagne-la-marque-est-lancee-66202199.html>, vu le 07/09/2014.

<sup>2</sup>- Dossier de présentation de la marque Bretagne, p 7, cité sur [http://www.cadres-bretons.fr/bibliotheques/pdf/presentation\\_marquebretagne.pdf](http://www.cadres-bretons.fr/bibliotheques/pdf/presentation_marquebretagne.pdf), vu le 07/09/2014.

- Benchmark التسويق المرجعي: من أجل إيجاد نقاط تميز واختلاف هذه المنطقة عن غيرها.
- المرحلة الثانية (مرحلة الخيارات الاستراتيجية): كان الهدف منها بناء قاعدة أساسية وإطار عام للعلامة وأيضاً تحديد إستراتيجية علامة تهدف إلى بناء توقع لبروتان يتناسب مع مؤهلات إقليمها وهذا بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من دراسات المرحلة السابقة والتي تم من خلالها تحديد أهم العوامل المميزة لهذا الاقليم كما تم تحيد أربع قيم أساسية مميزة له أيضاً تمثلت في: الالتزام، الروح الجماعية، الإنفتاح، التصور. هذه القيم جسدت اعمدة وروابط أساسية لعلامة بروتان التي اختار المسؤولون أن تعتمد أولاً على ما هو موجود ثم يتم إضافة قيم وتوجهات جديدة أخرى لها فيما بعد حسب الحاجة وحسب الأهداف العامة لإستراتيجية تسويق بروتان.

#### الشكل رقم 14: أدوات وسياسة علامة بروتان.



Source : <http://www.marketing-territorial.org/article-region-bretagne-la-marque-est-lancee-66202199.html>

وقد كان الهدف من هذه الدراسة الإقليمية بناء وتصميم علامة لبروتان تعتمد على حجب واقعية وترجم بصدق هوية بروتان ليتم في الأخير تقديم دعوة للخبراء والمكاتب المختصة في تصميم العلامات والإشهار من أجل تقديم إقتراحاتهم، وتم تزويدهم بملخص لنتائج الدراسة الإقليمية التي تم فيها رسم هوية تعريفية للإقليم وتحديد الخبرات الإستراتيجية لتموقع بروتان/ وفي الأخير تم إختيار

إختيار وكالة<sup>1</sup> « communiquez (Lyon) » للقيام بتصميم علامة لبروتان وتحديد جميع الرموز المرئية، الصور والمفردات التعبيرية التي يمكن لبروتان أن تروج نفسها من خلالها وتوجه خطابها الإصطالي العلامة المبينة في الشكل رقم 12.

- مرحلة التسويق العملياتي: تم في 27 جانفي 2011 إطلاق علامة بروتان رسميا من قبل رئيس المجلس الجهوي لبروتان في ندوة صحفية كبيرة وحفل تابعته عديد القنوات التلفزيونية والإذاعية. تمثلت علامة بروتان في رمز بألوان علم بروتان الأبيض والأسود كما يوضح الشكل رقم 15.

**الشكل رقم 15: علامة بروتان**



Source : [www.marque-breizh.fr](http://www.marque-breizh.fr)

هذا ويوضح الجدول الموالي بطاقة تعريفية لهذه العلامة بمختلف معانيها، أهدافها وكيفية تداولها:

**الجدول رقم 04: بطاقة تعريفية لعلامة بروتان.**

<p>مجموعة من الدلالات الحاملة لقيم بروتان: أنها ليست مجرد شعار أو رمز مسجل ومفروض بل إنها تعبر عن مجموعة من الدلالات الرمزية لقيم بروتان فهي تحوي رموز وصور ومفردات تعكس هوية بروتان ويتقاسمها الذين يرغبون في تعزيز إنتمائهم ببروتان من خلال اعتمادها في إتصالاتهم.</p>	<p>ما هبة علامة بروتان؟</p>
<p>العلامة تعود الى الاقليم وترمي إلى ترقيته وترويجه: تجسد استراتيجيات جاذبية شاملة تمنح الفاعلين علامة مشتركة يمكنهم استعمالها لترويج لإهتمامتهم الخاصة.</p>	<p>إلى ماذا تهدف؟</p>
<p>مع، دعم رمز العلامة: نظام العلامة مفتوح ومرن: إنه يضع مجموعة من الأدوات بين أيدي الفاعلين البروتان</p>	<p>كيف تعمل؟</p>

<sup>1</sup> - لمزيد من المعلومات أنظر إلى الموقع التالي: <http://www.communiquez.fr>

<p>( تموقع، قيم العلامة، شعار، سبعة رموز تعبيرية، ألوان ومفردات) كل هذا مع الحفاظ على هويته الخاصة، جميعهم جماعات، مؤسسات، جمعيات، جامعات، بإمكانهم إستعمال هذه الأدوات ونسج علامة مميزة بينهم والمشاركة في إعطاء صورة قوية لبروتان والترويج لها بصوت واحد.</p>	
<p>أربعة قيم كبرى: الإلتزام، الروح الجماعية، الإنفتاح، التصور. تموقع تسويقي: بروتان؛ البلد الذي يخلق الإرتباط، يغير ويمنح القوة. سبعة رموز تمثيلية للعلامة: القوة الإيجابية، الإرتباط بالعمل، الأبيض والأسود، أسلوب تواصل إرادي ومسؤول، الفكاهة والترفيه، الرموز الحية،لمسة من السحر والشعر. يمكن استخدام أي هذه العناصر من قبل الفاعلين في عملياتهم الإتصالية لأبصال رسائل معينة تشكيلة من الألوان مفردات مفتاحية للعلامة رمز أبيض وأسود</p>	<p>ما الذي يتضمنه رمز العلامة؟</p>
<p>الفاعلون في إقليم بروتان والذين يرغبون في إستخدام هذا الرمز في وسائلهم الإتصالية يقدمون ملف ترشحهم إلى لجنة العلامة التي تقوم بدراسة الملف ومنحهم بعد ذلك الموافقة لاستعماله لمدة 3 سنوات كما تقوم بمتابعتهم ومرافقتهم وهذا حفاظا على صورة العلامة.</p>	<p>كيفية يستعمل هذا الرمز؟</p>

Source : Dossier de présentation de la marque Bretagne, opcit.

**(3) حوكمة نهج علامة بروتان:** علامة بروتان التي أطلقها المجلس الجهوي لبروتان تولت مهمة قيادتها وتسييرها الوكالة الإقتصادية لبروتان فهي المسؤولة عن الترويج لعلامة بروتان وجعلها حية من خلال:

- ✓ تقديم العلامة وتسهيل استخدامها للفاعلين ومرافقتهم في ذلك؛
- ✓ ضمان الاستعمال الجيد للعلامة لضمان صورة العلامة؛
- ✓ تسيير الموقع الإلكتروني الخاص بعلامة بروتان؛
- ✓ تنسيق الترويج للعلامة مع الفاعلين العموميين الآخرين خاصة مع الوكالة الجهوية للساحة.

هذا وتلعب الوكالة الجهوية للسياحة دورا أساسيا فهي بالإضافة إلى دورها الترويجي للعلامة تقوم بجمع وتحريك الفاعلين في السياحة وتساهم في تكوينهم فيما يخص استخدام العلامة. وهناك أيضا مكثي إستشارة ممولين من طرف الوكالة الإقتصادية لبروتان مكلفين باختيار ودراسة ملفات الشركاء الذين سيحملونه العلامة والذين بدورهم سيكونون سفراء لهذه العلامة. وهنا يمكننا أن نقول أن أهم ما ميز هذه الحالة هو اعتمادها على نهج تشاركي بقيادة عمومية وأيضا يمكننا القول بأن استراتيجية علامة بروتان مرت تقريبا بكل مراحل التسويق الإستراتيجي النظرية فهي حددت هدف عام بثمين صورتها وترقية جاذبيتها وبعدها قامت أولا بانجاز تشخيص للإقليم بمختلف نقاط قوته وضعفه ثم قامت بدراسة تحليلية تعريفية لإقليمها محاولة معرفة أهم ما يميزه عن غيره وهذا ما يعرف نظريا بدراسة الوضعية الداخلية والخارجية، ثم قامت بتحديد تموقع له، وهي مرحلة أساسية في التسويق الإستراتيجي تعرف بمرحلة الخيارات الإستراتيجية وبعدها قامت باطلاق علامة وحددت كيفية ترويجها واستخدامها وهذا ما يعرف أيضا بالتسويق العملياتي. ومنه فإننا نعتبر أن نموذج بروتان يميز جدا نظرا لمراعته كل الخطوات الاستراتيجية للتسويق الإقليم وفوق هذا فهو أتاح الفرصة لكل الفاعلين للمشاركة في بناء هذا النهج حتى السكان من مشاركتهم في تحديد هوية بروتان وأخذ آرائهم بعين الإعتبار أثناء مرحلة الدراسة التعريفية والتي كان الهدف منها أيضا التحسيس لفكرة مشروع علامة بروتان وجذب دعم وإلتفاف الفاعلين حوله فكانت علامة بروتان نتاج الإقليم وليست عنصر دخيل أو مفروض عليه.

#### المطلب السادس: كيف يمكن تطبيق مفهوم علامة المدينة لرفع جاذبية المدن (نموذج مقترح مطلق):

يعتبر هذا المطلب حوصلة دراستنا الإستقرائية لهذا القسم الأول من الدراسة، فبعد مناقشتنا وعرضنا لعلامة المدينة بين الإطار النظري والعملياتي خاصة بعد تحليل وعرض التجارب العملية والنماذج النظرية، توصلنا إلى أن علامة المدينة كظاهرة متعددة الأبعاد يلعب فيها الجانب الحضري دور كبير، وكنهج تنموي له توجه تسويقي يجب أن تمر بعدة مراحل أساسية تستعمل فيها أدوات وميكانيزمات ضرورية لنجاحها كما عليها إحترام مبادئ ومعايير معينة لتدعم فعالية مشروعها. إذن نحن سنقدم نموذج مطلق لبناء علامة المدينة بإمكان أي مدينة أن تعتمدوه وهو يعتبر خلاصة دراستنا التحليلية لظاهرة علامة المدينة.

**1) مبادئ ومنطلقات النموذج المقترح:** إنطلاقاً من فكرة أن علامة المدينة هي خطة تنمية حضرية وتسويقية فإننا سنعمل على إحترام ثلاث 03ة أبعاد رئيسية في هذا النموذج:

**أولاً:** سنحافظ على النسق العام للتخطيط التسويقي الإستراتيجي والذي يتضمن ثلاث مستويات: المستوى التحليلي، المستوى الإستراتيجي، والمستوى العملي؛

**ثانياً:** سنأكد في النموذج على الجانب الحضري وضرورة التهيئة الحضرية وإبراز معالم الهوية؛

**ثالثاً:** سنحرص على أن يلبي النموذج متطلبات التنمية من خلال التأكيد على تنافسية العرض الإقليمي والإهتمام بالبنى التحتية والمنتجات والخدمات المحلية؛

هذا وسنحرص من خلال نظام وإدوات حوكمة هذا النهج التأكيد على المبادئ التالية: هيكله مؤسساتية، الحوكمة التشاركية، الشفافية، العمل الجماعي والمستمر، تقاسم المعلومة وتبادل الخبرات.

**2) خطوات نهج علامة المدينة:** كأى نهج تنموي أو تسويقي، هناك عدة خطوات يمر بها نهج علامة المدينة نوجزها فيما يلي:

**الخطوة الأولى؛ قرار مشروع علامة المدينة:** يعتبر نقطة لإنطلاق مشروع علامة المدينة، وعادة ما يكون هذا القرار من طرف هيئة رسمية مؤسساتية في المدينة بالتشارك مع أهم الفاعلين العموميين ( وكالات التنمية الاقتصادية، الغرفة التجارية، مديريات السياحة... ) كما يمكن أن يكون هذا القرار بإقتراح من الفاعلين الخواص أو من الناشطين المدنيين والجمعيات، المهم أن إدراك أهمية إتخاذ هذا القرار يترجم رغبة الفاعلين والمسؤولين في المدينة في توجيه النهج التنموي للمدينة لضمان تقدمها وتفوقها على المستوى المحلي والخارجي سواء محلياً، وطنياً، جهوياً، إقليمياً أو دولياً. ويبقى أنه قبل إتخاذ هذا القرار يجب الإدراك جيداً مبادئ ومقومات نهج علامة المدينة وكيفية تطبيقه مع مراعاة خصوصية المدينة محل التطبيق (حجم ونوع المدينة، درجة إستقلالية القرارات التنموية للمدينة)، كما يجب أيضاً الاجابة على عدة تساؤلات أولية مثل:

- ✓ ما هو هذا المشروع الذي نريد تنفيذه؟.
- ✓ ما هو الهدف أو الأهداف الأساسية منه؟ وماهي النتائج المتوقعة؟.
- ✓ من هم أصحاب المصلحة (الفاعلين) الذي يتضمنهم هذا المشروع وما هي إلتزاماتهم؟.
- ✓ كيف يمكن هيكله وتنظيم الفاعلين في هذا المشروع ومن هي الهيئة التي سنقوده؟.

✓ كيف ومن سيمول هذا المشروع؟.

بعد إتخاذ هذا القرار وإعلانه من قبل الهيئات الرسمية في المدينة يجب الإنطلاق في مرحلة تشخيص كبيرة للإقليم.

**الخطوة الثاني؛ تشخيص الوضعية الحالية:** تعتبر هذه الخطوة إستراتيجية وهامة جدا في نهج علامة المدينة، فعلى أساسها سيتم إتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية كروية المدينة مثلا، كما سيتم من خلالها بناء قاعدة معلومات غنية لدعم وتوجيه هذا النهج ويمكن إسناد هذه المهمة للجنة من الخبراء الداخليين والخارجيين والتي من شأنها تقييم الوضعية الداخلية والخارجية للمدينة من خلال:

**الوضعية الداخلية:** تتمثل أهم النقاط التي يتم تقييمها في:

✓ الوضعية المالية والبشرية؛

✓ الإمكانيات المادية، التجهيزات والبنى التحتية؛

✓ الوضعية الإقتصادية والتجارية؛

✓ الوضعية السياحية، الوضعية التكنولوجية والعلمية؛

✓ الأسواق المتاحة؛

✓ أولويات التنمية المحلية.

**الوضعية الخارجية:** تتمثل أهم النقاط التي يتم تقييمها في:

✓ البيئة العامة للدولة

✓ درجة إستقلالية المدينة عن الدولة إداريا، وحتى درجة تأثير صورة الدولة على صورة المدينة؛

✓ توجه الإقتصاد الوطني، الجهوي والعالمي؛

✓ وضعية المدن المنافسة ومدن الجوار؛

✓ تنافسية عرض المنافسين؛

✓ الأسواق المتحركة العالمية؛

✓ صورة، سمعة وشهرة المدينة؛... الخ

يمكن في هذه المرحلة أو الخطوة إستخدام عدة أدوات مساعدة مثل:

✓ الملفات الداخلية للمدينة؛

✓ الإحصاءات المحلية، الوطنية والدولية؛

✓ التصنيفات والترتيبات الجهوية والدولية للمدن؛

✓ الدراسات الكمية والنوعية من خلال الاستبيانات وسبر الآراء؛

✓ المقارنة المرجعية بالنسبة لتقييم عرض المنافسين Benchmarking؛

كما يمكن تلخيص كل المعلومات المتعلقة بتقييم هذه المرحلة باستخدام تحليل SWOT الذي يعتمد على إبراز نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المدينة وأيضا الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها.

**الخطوة الثالثة؛ رؤية طموحة:** اعتمادا على معطيات والنتائج الخطوة الثانية يتم تبني أو تعديل أو حتى تأكيد رؤية شاملة للمدينة يجب أن يراعى فيها عنصر الطموح، أي محاولة تنمية وتطوير المدينة نحو أحسن ما يمكن ( أنظر المطلب الخاص بعناصر استراتيجية علامة المدينة).

**الخطوة الرابعة؛ تعريف الإقليم وتحديد الجاذبية:** المطلوب في هذه المرحلة أن تقوم الهيئة الرسمية والهيئة التي تقود هذا النهج بالإشتراك مع مختلف الشركاء المؤسسين بتحديد النطاق الجغرافي الذي سيشمله علامة المدينة والذي يتجاوز عادة كما سبق الذكر الحدود الإدارية إلى الحدود التي ترسمها الوظائف الاقتصادية الموزعة على الإقليم ومدى أهميتها وإرتباطها بالمركز ودرجة تأثيرها على الجاذبية العامة، فالزبون لا يقصد وحدة إدارية بل وجهة اقتصادية أو سياحة لذلك من المهم جدا تحديد هذه الوجهة جيدا بمختلف مزايا و وظائفها الاقتصادية كما أنه من المهم أيضا تحديد الفضاء الذي تنشط فيه هذه الوجهة بمختلف العلاقات التي تحكمها بهذا الفضاء.

بعد تحديد الوجهة يجب تحديد هوية لهذا الإقليم يتم من خلالها تعريف وتقديم هذا الإقليم للجمهور المستهدف، هذه العملية تتطلب جهود جماعية وعلى الهيئة المسؤولة عنها مراعاة مشاركة كل الفاعلين في الإقليم في تعريف الإقليم بما فيهم السكان، كونهم أولا جزءا من هذه الهوية، وثانيا على دراية كبيرة بمكونات ومميزات إقليمهم، نظرا لكونه يمثل حيز يعيشون فيه ويحققون مشاريع حياتهم.

عملية التعريف هذه تتبعها عملية تحديد وتقييم عوامل الجذب المتاحة وتأمينها، ونركز هنا على التثمين فهو مهم جدا في نهج علامة المدينة فقد تتمتع مدينة ما بعوامل جذب مهمة وكبيرة لكن عدم تثمين هذه العوامل يحول دون الاستفادة منها كميزة تنافسية إلا أنه وكما نوه V.Gollain عبر المبادئ الذي حددها لنجاح التسويق الإقليمي (أنظر المطلب الثاني: نموذج Vincent Gollain عبر الخطوات التسعة لنجاح التسويق الإقليمي) لا يجب أن تكون عملية التثمين من أجل تثمين الإقليم ككل بل يجب

أن تركز خاصة على تلك العوامل التي تهم الأسواق المستهدفة للمدينة وإن تعمل على إبرازها بشكل كبير.

في الأخير يتم إحصاء شبكة الفاعلين الفعليين والمحتملين التي من الممكن أو من الضروري أن يمسه هذا النهج، ونقصد هنا بشبكة الفاعلين؛ الفاعلين المحليين الذين يؤسسون ويدعمون النهج أو الخارجين الذين يمكن أن يستهدفهم النهج، أو أن تكون لهم علاقات بهذا النهج، كما يمكن في هذه المرحلة أيضا دراسة مختلف إمكانيات التعاون بين الفاعلين.

بالنسبة للأدوات المستخدمة في هذه المرحلة فترى أنه من الممكن اعتماد نفس السياسات والأدوات التي استخدمت في حالة بروتان للمساعدة في تحديد هوية وجاذبية الاقليم ( انظر الشكل رقم14).

**الخطوة الخامسة؛ تحديد أهداف متوسطة وطويلة الأجل:** بعد عملية التشخيص والتعريف هذه يتم تبني أهداف متوسطة وطويلة الأجل، تُترجم وتُفصل هذه الأهداف رؤية المدينة إلى أهداف تنفيذية مقاسة ومحددة بآجال معينة، وذلك إنطلاقا من نتائج مرحلي التشخيص والتعريف، قد تتمثل هذه الأهداف في تطوير قطاعات معينة بخلق مؤسسات أو أقطاب إمتياز، ترقية وعنونة منتجات محلية، خلق شراكات معينة بين القطاعين العام والخاص... الخ.

**الخطوة السادسة؛ تهيئة وتحضير المدينة لمشروع علامة المدينة:** قد تسفر مرحلة التشخيص والتعريف عن وجود نقاط ضعف مختلفة تحول دون الوصول إلى الرؤية المنشودة عبر هذا النهج قد تتمثل هذه النقاط في ضعف البنى التحتية، عجز في صورة المدينة، غياب فضاءات ومناسبات لإجتماع الفاعلين وتعاونهم، كما قد تفسر عن وجود بعض النقاط التي من الممكن أن تتحول إلى نقاط قوة ونقاط جذب رئيسة مثل التراث الحضري المادي واللامادي ومناطق الجذب السياحي وغيرها، لذلك فسيكون التركيز في هذه المرحلة على محاولة القضاء على نقاط الضعف ودعم نقاط القوة. الإهتمام بالجانب الحضري في هذه المرحلة مهم جدا وعادة ما يهدف إلى تغيير الوجه العام للمدينة لتحسين صورة المدينة بما يتوافق ورؤيتها الجديدة، وأيضا إلى القضاء على نقاط الضعف ودعم نقاط القوة كما سبق الذكر، كتهيئة البنى التحتية وإقامة أخرى جديدة مع محاولة خلق قرائن ذهنية قوية بالمدينة ( الأبراج في حالة دبي)، أوحى تهيئة الشوارع العتيقة وإخالها قائمة التراث المادي، وتهيئة مناطق الجذب السياحي المختلفة، والإهتمام

بالمساحات الخضراء وشبكات وأنظمة النقل والمواصلات مع محاولة مراعاة أبعاد التنمية المستدامة في كل المشاريع خاصة البيئي منها.

هذا وهناك جوانب تختلف عن الجانب الحضري عديدة يجب أن يتم الإهتمام بها في هذه المرحلة أيضا كالجانب التنظيمي والقانوني الذي يهتم بتنظيم الحياة المدنية والمهنية وحتى تنظيم الأنشطة الاقتصادية والتجارية وتسهيل عمليات التبادل والإستثمار، وأيضا جانب التعليم العالي والتكوين المهني الذي زيادة على دوره المحتمل في أن يكون قطاع جذب هام للمدينة من شأنه تكوين العنصر البشري الذي يدعم رؤية هذا النهج، من عرض تكوين بجودة عالية في تخصصات تتناسب مع حاجة المدينة أو تخصصات تدعم تنافسيتها كما يمكن أيضا إقامة إتفاقيات شراكة وتعاون مع معاهد وجامعات دولية عالمية ذات سمعة عالية بامكانها العودة بالنفع على الجامعات المحلية، فعلامة المدينة مشروع طويل الأجل لا يتم بالوقت الحاضر فقط بل يخطط للأجل الطويل.

**الخطوة السابعة؛ بناء تموقع للمدينة:** تعتبر هذه الخطوة إستراتيجية في هذا النهج لأن التموقع يكون مستديما ولا يمكن تغييره بسهولة، عملية بناء التموقع تفرض إختيار المدينة لمحاورها الإستراتيجية التي ستتموقع بها في السوق، وهذا يقتضي إستهداف أجزاء سوقية معينة، بمعنى آخر إختيار جمهورها المستهدف وتقديم وعد له، هذا الوعد يتمثل في العرض الذي ستقدمه له هذه المدينة ومختلف القيم المضافة والمزايا التنافسية التي تمنحها لهم مقارنة بالوجهات الأخرى.

**الخطوة الثامنة؛ خلق علامة مدينة:** في هذه الخطوة يجب الإهتمام بتصميم علامة تمثل نظام تعريفي للمدينة يتم من خلاله تقديم المدينة، لذا يجب أن يستند هذا التصميم على عوامل جاذبية المدينة المختارة سابقا (سواء كانت إقتصادية، ثقافية، علمية، تاريخية، سياحية أو غيرها)، هذا ويجب مراعات عدة أمور في هذا التصميم من بينها:

- ✓ أن تتضمن هذه العلامة خطاب إتصالي يروي قصة المدينة ويليق لها شخصية حية وجذابة؛
- ✓ أن تتضمن مجموعة من القيم المطلقة التي تحدد مسبقا من قبل المسؤولين على هذا النهج مثلا كأن نقول مدينة: مبدعة، ديناميكية، مضيافة، عصرية،... الخ؛
- ✓ إختيار شعارات ورموز موحية، جذابة وقوية؛
- ✓ إختيار روابط أو قرائن ذهنية قوية (أنظر العنصر قرائن العلامة بالمطلب الثالث الخاص بالصورة المدركة في المبحث المتعلق بعناصر إستراتيجية علامة المدينة لمزيد من التفصيل).

بهذا ستعكس علامة المدينة صورة المدينة لذلك كان من الضروري تصميمها بعناية ووجب على كل الفاعلين العمل تحت هذه العلامة لدعمها أكثر وتوحيد وتنسيق جهودهم الترويجية للمدينة من خلالها.

وتجدر الإشارة إلا أن مهمة تصميم علامة المدينة عادة ما توكل لوكالات إخبارية متخصصة سواء محلية أو اجنبية وهذا طبعا بعد إمدادهم بكل المعلومات والبيانات اللازمة خاصة نتائج مرحلتى التشخيص والتعريف وكذا الجمهور المستهدف، هذا ومن الأحسن أخذ رأي كل الفاعلين خاصة السكان فى عملية إختيار التصميم المناسب عن طريق سبر الآراء حتى يكون هناك إنغماس وتبنى جيد للعلامة المختارة فيما بعد، وتكمن فائدة سبر الآراء أيضا فى بداية الحديث والتحسيس بقدم مشروع جديد هو علامة المدينة وبذلك سيتحمس الجميع لأنهم جزء من هذا المشروع وسيدعمونه، وهذا أمر مفيد لنجاح النهج.

**الخطوة التاسعة؛ تخطيط وتحقيق إستراتيجية علامة مدينة وتنفيذ برنامج تسويقي:** من أجل نقل هذه العلامة إلى الجمهور المستهدف وزيادة شهرتها لتحقيق تموقع المدينة المرغوب ضمن خارطة المدن عبر العالم أو حتى محليا، ولتحقيق أيضا مختلف الأهداف المرجوة من علامة المدينة يجب تبني إستراتيجية إتصال قوية تتحدد فيها المحاور الإتصالية، الأدوات الإتصالية، ومستقبل الرسالة الإتصالية. إستراتيجيات الإتصال تعتمد عامة على مشاريع كبرى مثل، تهيئة الإقليم وتثمين الموجود، الفعاليات والمهرجانات، القيم الثقافية والتاريخية وحتى السياسية، الفعاليات الرياضية الكبرى وغيرها، كما أن الوسائط الإعلانية متعددة أيضا ونجد منها، الإنترنت وهذا عبر المواقع الإلكترونية الخاصة بالمدينة وعلامة المدينة، صفحات الواب المتخصصة، مواقع التواصل الاجتماعى وغيرها، الصحف المحلية، الوطنية والدولية، اللوحات الإخبارية، القنوات التلفزيونية، سفراء العلامة والذين عادة ما يكونون أفراد متطوعين من حاملي هذا المشروع أو من السكان. على كل تتوقف عملية إختيار الإستراتيجية والأدوات على طبيعة الجمهور المستهدف والذي بالإمكان أن ننتهج معه سياسة تسويق مكثف كالطلبة والسكان أو حتى السياح أو سياسة تسويق أعمال «BtoB» كرجال الأعمال، المستثمرين، المؤسسات وأصحاب القرار.

الوسائل التي يمكن إعتماها لتحريك الشركاء فى هذا النهج ومختلف الفاعلين لضمان تفاعلهم وولائهم أكثر لهذا النهج متعددة أيضا وتشمل الحفلات، المحاضرات، الندوات والملتقيات، الصالونات والمؤتمرات.

ويمكن تحقيق كل هذه الأهداف من خلال تنفيذ برنامج تسويقي تحدد فيه مسبقاً كل النشاطات التسويقية التي سيتم القيام بها بالمكان والزمان والأدوات والفريق المسؤول والجمهور المستهدف، كما يحوي هذا البرنامج على أسعار العرض الإقليمي من خدمات ومنتجات.

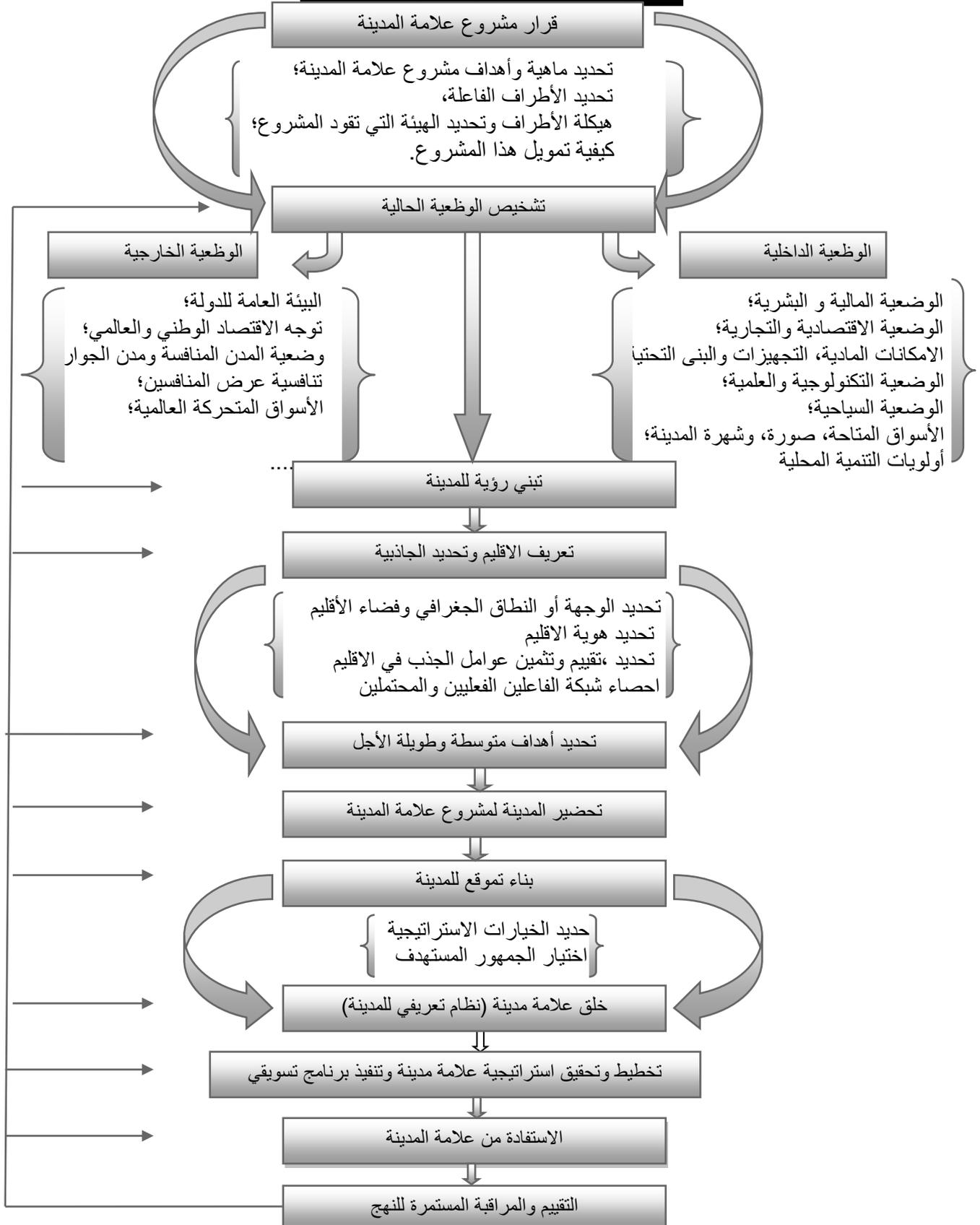
**الخطوة العاشرة؛ الاستفادة من علامة المدينة:** هذه الخطوة تهدف إلى ضمان الاستفادة من علامة المدينة والمتمثلة في تحقيق الأهداف المرجوة ورفع الجاذبية من خلال جذب الجمهور المستهدف سواء كان طلبة، مستثمرين سياح، مصنعين ومقرات مؤسسات والذين يساهمون بدورهم في رفع مداخيل الإقتصاد المحلي في عدة قطاعات كالسياحة، التجارة، المنتجات المحلية وغيرها وكما نص عليه نموذج Aaker أيضا (الشكل رقم 08) الاستفادة تكون من خلال تحويل صورة علامة المدينة إلى المنتجات والخدمات المحلية و تنمية شعور الإنتماء والتقدير لدى السكان ومختلف الفاعلين.

كما يجب الاستفادة من علامة المدينة أيضا من خلال دعم الابتكار والتميز وإحترام معايير الجودة العالمية، وبقي أن الأهم هو الاستفادة من نهج علامة المدينة ككل عبر جميع مراحلها في تحقيق التنمية المحلية والوصول إلى الدولية من خلال الاستفادة من الأسواق المتحركة الدولية.

**الخطوة الحادية عشر؛ التقييم والمراقبة المستمرة للنهج:** ككل مخطط إستراتيجي عملية التقييم والمراقبة خطوة مهمة جدا تسمح بضمان سير النهج وفق ما هو مخطط له، التقييم يكون بناء على مقارنة النتائج المتوصل إليها بالأهداف المسطرة، أما المراقبة فتكون من خلال مقارنة سير الأنشطة المخطط لها ومدى فعاليتها والظروف التي تتحكم فيه وهذا من أجل إعتماد أنشطة وحلول بديلة في حالة عدم فعاليتها الأولى ما يسمى بالمخطط البديلة، كما يمكن مراقبة تعاون الفاعلين ومدى إندماجهم في النهج.

هذا ويمكن الإعتماد على مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية لتقييم النهج ككل ونجد من بين المؤشرات الداخلية: معدل مداخيل السياحة وعدد السياح، معدلات الهجرة من و إلى المدينة، معدل الإستثمار، معدل خلق المؤسسات الجديدة، معدل الإتفاقيات والشراكات في مختلف الميادين الإقتصادية والثقافية والاجتماعية، عدد الطلبة الأجانب، معدلات الدخل والبطالة... الخ، أما بالنسبة للمؤشرات الخارجية فنجد التصنيفات والترتيبات الدولية للمدن والتي من شأنها أيضا أن تقيس مدى شهرة هذه المدينة ومعدلات إختيارها كوجهة مفضلة سواء للسياحة، العمل، العيش، أو الإستثمار. خطوات هذا النهج تم تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل رقم 16: النموذج المطلق علامة المدينة



المصدر: من إعداد الباحثة

(3) الإطار التنظيمي وحوكمة النهج: النقاط التي يجب مراعاتها في الإطار التنظيمي والحوكماتي لنهج علامة المدينة حسب الدراسة الإستقرائية والتحليلية التي قمنا بها؛ وقد قمنا بتقسيمها إلى ما يلي:

### 3.1- الإطار الهيكلي:

- ✓ الشراكة بين القطاع العام والخاص؛
- ✓ قيادة المشروع من قبل هيئة محلية تمثل تدخل الدولة في المنطقة؛
- ✓ مشاركة كل الفاعلين في الأقليم؛
- ✓ خلق هيئة أو منظمة لقيادة البرنامج التسويقي للنهج؛
- ✓ خلق نقاط إجتماع أو إلتقاء وهمية وحقيقية لجمع الفاعلين حيث يتم من خلال هذه النقاط ضمان الإلتصال الدائم، التشاور ونشر المعلومات بين الفاعلين؛
- ✓ تنفيذ وتوفير حافطة مشتركة لنشاطات علامة المدينة والقرارات المتعلقة بالنهج. وبالتوازي يفضل أيضا:
- ✓ تحقيق فضاءات وهمية وحقيقية للقاء الجمهور المستهدف بالمروجين للمدينة؛
- ✓ تنفيذ برامج تكوينية مستمرة للأفراد وأطراف المصلحة من حاملي النهج حول مفهوم مشروع علامة المدينة ومختلف الميكانيزمات الخاصة به؛
- ✓ تنسيق مشروع علامة المدينة مع برامج تهيئة وتنمية الاقليم.

### 3.2- إلتزامات الشركاء:

- هذا وعلى مختلف الفاعلين والشركاء في النهج ضمان الحد الأدنى من الإلتزامات التالية:
- ✓ رفع جودة المنتجات والخدمات الخاصة بهم،
  - ✓ الترويج للمدينة باستعمال علامة المدينة؛
  - ✓ تطوير معرفة Un Savoir-Faire خاص بالمدينة والعمل على تصديره؛
  - ✓ التأكيد على التنمية المحلية والترويج لمنتجات الإقليم؛
  - ✓ إبتكار وتطوير مشاريع جديد مع الشركاء في النهج لمجابهة الجاذبية المرتقعة للمدينة؛
  - ✓ ضمان شفافية السياسات والنشاطات المتعلقة بمختلف مشاريع النهج؛
  - ✓ ضمان نشر المعلومات ودورها على كل الفاعلين وتوفير مختلف الملفات التي تخص تهيئة المدينة وبرامج الجودة؛

✓ خلق منتجات أعمال.

3.3- معايير يفضل إحترامها: من أجل أن يضمن نهج علامة المدينة تنمية مستدامة ويلقى

دعم كبير من قبل كل الفاعلين وخاصة السكان - كونهم فاعل مهم في نهج علامة

المدينة ومكون أساسي للهوية كما سبق الحديث عنهم في العناصر السابقة- إرتأينا

وضع المعايير التالية:

✓ التكامل مع برامج تهيئة وتنمية المدينة أو الإقليم؛

✓ مشاركة السكان؛

✓ إحترام أبعاد التنمية المستدامة؛ الإقتصادية، الإجتماعية والبيئية؛

✓ إحترام خصوصية الإقليم؛

✓ العمل المستمر.

4) التقنيات والمكانزمات: لضمان سير هذا النهج بنجاح قمنا بإقتراح تطوير حوكمة تشاركية رقمية

للنهج من خلال تصميم موقع الكتروني يجمع بين كل الفاعلين في النهج ويسمح أيضا بالدخول

للجمهور المستهدف، يوفر مستويات عالية من الشفافية، الحوكمة التشاركية، تقاسم وتشارك

المعلومات والخبرات والرقمنة، هذه الفكرة إستوحيناها من أفكار الإقتصادي ميشال برياند

Michel Briand والتي تم التطرق إليها (في عنصرالحوكمة في ظل الرقمية والإنتقال إلى الإقتصاد

التعاوني)، وقمنا بتطويرها على شكل موقع إلكتروني يجسد أداة للحوكمة الرقمية التشاركية للمدينة

والنهج معاً، حيث يحوي هذا الموقع:

✓ حافظة ملفات خاصة ببرامج تسيير وتهيئة المدينة؛

✓ حافظة ملفات تخص البرنامج التسويقي للمدينة؛

✓ روابط نحو مواقع تفاعلية لمؤسسات وهيئات الشركاء في النهج؛

✓ فضاء لتبادل المعلومات ونشر الخبرات الخاصة بالنهج؛

✓ فضاء للإقتراحات؛

✓ فضاء لممثلي المجتمع المدني والمنتخبين؛

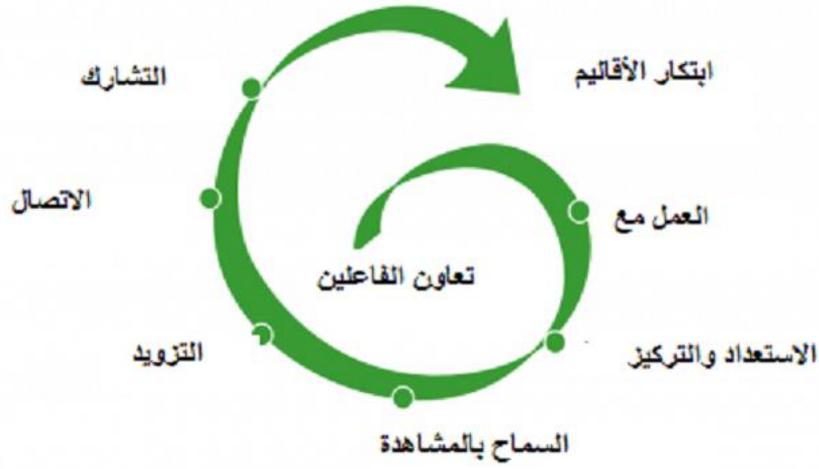
✓ فضاء لإستقطاب شركاء جدد للنهج؛

✓ فضاء للصحافة والجرائد؛

✓ كما يمكن إضافة أي عنصر بإمكانه دعم فعالية الموقع أكثر.

لمزيد من الشروحات حول هذه التقنية الرقمية (أنظر العنصر الحوكمة في ظل الرقمية والانتقال إلى الإقتصاد التعاوني)، هذه التقنية ستساعد على خلق جو من العمل الجماعي لكل الفاعلين في النهج وستدعم الابتكار كما يوضح الشكل الموالي:

### الشكل رقم 17: خطوات أولى نحو الحوكمة التشاركية



Source : Aude Raux, <http://www.a-brest.net/article14658.html>

فكما يوضح الشكل الابتكار سيكون نتاج تعاون الفاعلين من خلال العمل مع بعضهم البعض، الاستعداد والتركيز، السماح بنشر ومشاهدة تجاربهم، التزويد بالمعلومات، الإتصال والتشارك.

## خلاصة الفصل:

تتكون استراتيجية علامة المدينة من عناصر أساسية تتمثل في: الرؤية، الهوية، الصورة المدركة، المنتجات المعروض، ولديها جمهور مستهدف متنوع ومعقد وهذا ما يحول دون سهولة تطبيقها مع بعض التحديات الأخرى التي ترتبط بطبيعة المدينة، ورغم اختلاف النماذج النظرية والممارسات العملية في بناء وتبني نهج علامة المدينة إلا أنها في مجمله تنطلق من مبادئ معينة، تحترم المراحل الاستراتيجية الثلاثة للتخطيط التسويقي وهذا ما لاحظناه في كل من النماذج النظرية لـ Aaker و V.gollain عبر المراحل التي حددها، وأيضا ما لمسناه تقريبا في كل التجارب العملية لكل من دبي، بروتان، وبرناكيا، فقط ما يميز كل حالة عن أخرى هو أن حالة دبي كانت سريعة نوعا ومكلفة جدا حيث أنها اعتمدت على استثمارات ضخمة، في حين حالة برانكيا جسدت علامة جزئية تخص القطاع السياحي ضمن استراتيجية عامة لترقية السياحة لدولة كولمبيا، في حين جسدت علامة بروتان أسلوب عنونة جديدة لجودة الفاعلين في الإقليم، ومع ذلك فجميع الحالات أيضا اهتمت بالتنمية الحضرية والمحلية بصفة عامة وهذا ما سمح لنا باستنتاج نموذج مطلق لعلامة المدينة بإمكان أي مدينة أن تتبعه أو تتبناه.

## **القسم الثاني:**

### **الدراسة تطبيقية**

**مقارنة بين مدينتي - ليون و سطيف -**

**تم تقسيمه إلى :**

- ❖ **الفصل الأول : دراسة حالة مدينة ليون .**
- ❖ **الفصل الثاني : دراسة حالة مدينة سطيف.**

بعد الدراسة النظرية الاستقرائية التي كانت في القسم الأول والتي توجت ببناء نموذج مطلق لنهج علامة المدينة وأكدت بذلك فرضية وجود نموذج مطلق بإمكان أي مدينة اعتماده، فإن هذا القسم الذي يجسد الجزء التطبيقي في هذا البحث ككل جاء في فصله الأول ليحلل ويناقش تجربة عملية ناضجة لنهج علامة المدينة والتي تمثلت في تجربة النهج ONLYLYON لمدينة ليون الفرنسية، التي سيتم مقارنتها بما يتطلبه ويفرضه النموذج النظري المطلق كما يتم تقييم مدى نجاحها لمعرفة إلى أي مدى يمكن اعتبارها نموذج ناجح يمكن الاقتداء به، واثبات ذلك أو نفي الجزء الأول من الفرضية الثانية لهذا البحث.

أما الفصل الثاني فهو يمثل دراسة استطلاعية حول امكانية وضع "علامة مدينة" لمدينة سطيف الجزائرية، حيث نهدف فيه الى الإجابة على الجزء الثاني من الفرضية الثانية، أين سيتم دراسة وتحليل ظروف هذه مدينة سطيف ومعرفة سبل تبني نفس نهج ONLYLYON لبناء علامة مدينة، وما هي الدروس التي يمكن أن تستفيد بها من تجربة ليون؟ لقد تم اختيار هذه الحالة بالضبط (حالة ليون) لأنها تشكل نوعاً ما نموذج غير مكلف عكس نموذج دبي الذي يعتمد على استثمارات ضخمة ليست في استطاعة سطيف، ثم هي عبارة عن علامة شاملة تهدف إلى إحداث تنمية شاملة عكس كل من برانكيا التي جسدت علامة جزئية وبروتان التي جسدت عنونة لإدارة جودة الفاعلين في الإقليم.

بعد المقارنة والمقاربة بين الحالتين - ليون وسطيف - سيتم مناقشة كيف يمكن تطبيق النموذج المطلق لنهج علامة المدينة في حالة مدينة سطيف.

## الفصل الأول:

دراسة حالة مدينة ليون / فرنسا



تم تقسيمه إلى :

- ❖ المبحث الأول : بطاقة فنية لمدينة ليون.
- ❖ المبحث الثاني: جاذبية ليون؛ إستراتيجية جديدة نحو مدينة عالمية.
- ❖ المبحث الثالث : دراسة و تحليل النهج ONLYLYON

## تمهيد:

تتمتع المدن الفرنسية باستقلالية كبيرة في التسيير، اللامركزية في فرنسا باتت ميزة كبيرة تتمتع بها المدن وتمنحها مجال أكبر لحرية التعامل سواء على المستوى المحلي أو الدولي، كما تحفز وترفع المنافسة بين المدن لترقية التنمية وجذب الاستثمارات العمومية والخاصة من خلال إستراتيجيات تسييرية وتسويقية مختلفة.

وتعتبر ليون أول مدينة فرنسية استطاعت أن تكيف تسويق إقليمها باتجاه نهج علامة مدينة لتدعم جاذبيتها بصفة شاملة، هذا النهج الذي كان تحت شعار ONLYYLON أثار اهتمام العديد من الفاعلين في الأقاليم الأخرى حيث اعتبروه نموذجا ناجحا نظرا للنتائج التي حققها.

في هذا الفصل سنحاول دراسة وتحليل هذه التجربة بالشكل الذي يسمح لنا فيما بعد باستخلاص أهم الدروس التي يمكن استنتاجها من هذه التجربة وبتقييمها أيضا وإثبات أو نفي الفرضية التي تنص على أن ليون نموذج ناجح يحترم المبادئ النظرية لنهج علامة المدينة.

## المبحث الأول: بطاقة فنية لمدينة ليون

يتضمن هذا المبحث لمحة عن مدينة ليون من: موقع جغرافي، مناخ، كثافة سكانية، تقسيم وتنظيم إداري، كما يتضمن أيضا وصفا عاما للوضع الاقتصادي لهذه المدينة من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية الكلية والتي اختتمتها ببناء مصفوفة SWOT التي تشخص إقليم المدينة بشكل عام بكل ما يحويه من نقاط قوة ونقاط ضعف وأيضا بكل ما يواجهه من فرص وتحديات. كل هذا سيسمح لنا بأخذ فكرة عامة عن هذه المدينة قبل بداية الخوض في مناقشة وتحليل نهج علامة المدينة الذي تبنته.

### المطلب الأول: ليون، الموقع الجغرافي

ليون عاصمة الرون آلب تقع جنوب شرق فرنسا بين مدينتي باريس ومرسيليا، تبعد ليون بحوالي 470 كم (292 ميل) وعن باريس، بحوالي 320 كلم (199 ميل)، وعن مرسيليا بحوالي 160 كلم (99 ميل)، عن جنيف بحوالي 280 كلم (174 ميل)، وعن تورينو بحوالي 600 كلم (373 ميل)، فيها يلتقي نهر الرون حيث يعبر الموقع الجغرافي لمدينة ليون عن مفترق طرق، فهي تتواجد شمال الممر الطبيعي بوادي الرون الذي يربط ليون بمرسيليا.<sup>1</sup> عاصمة بلاد الغال في الإمبراطورية الرومانية، احتلت منذ القدم مكانة تجارية كبيرة في أوروبا بفضل موقعها الإستراتيجي كمفترق طرق أوروبا، هذا الموقع يضعها في قلب التدفقات المالية والسوقية ويسمح لها أيضا باستضافة عديد الشركات التجارية الأوروبية.

**الشكل رقم 18: صور توضيحية للموقع الاستراتيجي لليون.**

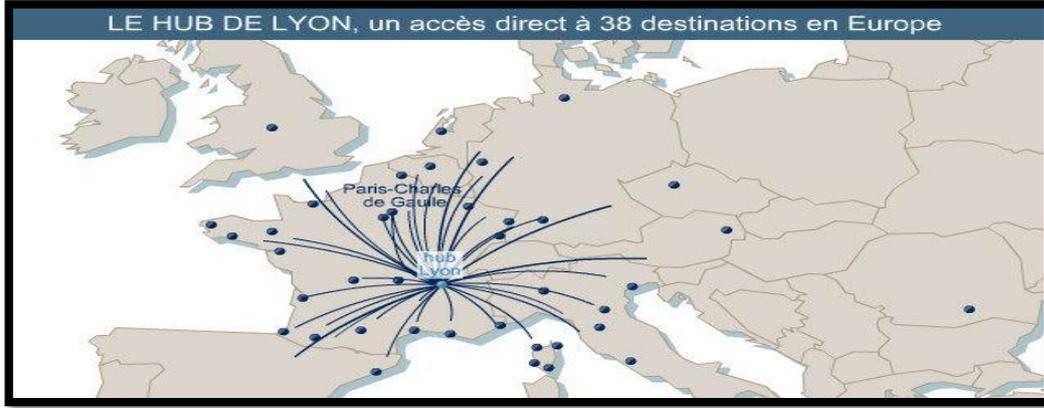


Source : Différentes sites de Google images.

<sup>1</sup> -[https://fr.wikipedia.org/wiki/Lyon#cite\\_note-4](https://fr.wikipedia.org/wiki/Lyon#cite_note-4)

والخريطة الجغرافية التالية تبين إمكانية التنقل المباشر من مدينة ليون نحو 38 وجهة سواء فرنسية وأوروبية.

**الشكل رقم 19: إمكانية التنقل المباشر من مدينة ليون نحو 38.**



Source : [http://corporate.airfrance.com/typo3temp/pics/hubde-lyon\\_02\\_630x0.jpg](http://corporate.airfrance.com/typo3temp/pics/hubde-lyon_02_630x0.jpg).

**المطلب الثاني: مدينة ليون؛ المناخ، السكان والتقسيم الإداري.**

سيتم شرح جاذبية كل من المناخ، السكان والتقسيم الإداري لليون بايجاز كما يلي:

(1) **المناخ:** تتمتع ليون بمناخ شبه قاري، يتميز بارتفاع تساقط الأمطار في الصيف عنه في الشتاء، كما يتعزز الشعور بالبرد بسبب الرياح ومع ذلك تصنف ليون من أكثر المدن حرارة في أوروبا.<sup>1</sup>

(2) **السكان:** تعتبر مدينة ليون ثالث أكبر مدينة فرنسية من حيث عدد السكان بعد كل من مدينتي باريس ومرسيليا بـ 496343 ساكن، وهي تمثل مركز الكتلة الحضرية لليون الكبير الذي بلغ تعداد سكانه سنة 2012: 584 7381 ساكن كما تمثل ثاني فضاء حضري بفرنسا بـ 214 0682 ساكن بتعداد نفس السنة.<sup>2</sup>

(3) **ليون التقسيم الإداري :** تعتبر ليون محافظة من منطقة الرون آل ب ومقر ليون الكبير الذي تم تحويله في 1 جانفي 2015 إلى المتربول ليون، ومدينة ليون هي أيضا مقر هذا المتربول الذي يعبر

<sup>1</sup> - <https://fr.wikipedia.org/wiki/Lyon>

<sup>2</sup> - Opcit.

عن تجمع معاصر يجمع حيز ومجالات عمل كل من مصلحة رون والجماعة الحضرية لليون الكبير حول التسعة والخمسون بلدية (59)، التي تكوّن ليون الكبير في حين تواصل مصلحة رون ممارسة صلاحياتها على 228 بلدية الأخرى الباقية.<sup>1</sup>

الشكل رقم 20: موقع المتربول ليون ضمن مصلحة رون الجديدة.



Source : <http://www.grandlyon.com/metropole/metropolede lyonoudepartementdurhone.html>

متربول ليون هو الأخير مركز ومقر مشروع القطب المتروبولي الذي يجمع بين كل من: متربول ليون، متربول سانت اتيان ، فياناجالو، وكابي بورت دو ليزار، هذا التجمع يعبر عن مشروع فضاء يجمع حوالي مليوني ساكن وهدفه دعم نفوذ هذا التجمع في الاقتصاد العالمي لمواجهة المتروبولات الأوربية الكبرى.

<sup>1</sup> - Site officiel de le métropole Lyon, Bienvenue à la Métropole de Lyon  
<http://www.grandlyon.com/metropole/bienvenue-a-la-metropole.html>, consulté le 06/07/2015.

## الشكل رقم 21: شعار القطب المتروبولي الجديد لليون



Source : <http://www.grandlyon.com/metropole/pole-metropolitain.html>

### المطلب الثالث: مدينة ليون مؤشرات اقتصادية كلية.

حسب تقرير مرصد أوبال « OPAL »؛ المرصد التشاركي الليوني للاقتصاد، فقد بلغ الناتج المحلي الإجمالي لليون حوالي € 62000000000 سنة 2007 وهو يمثل ثلث الناتج المحلي لمنطقة الرون آلب ويساوي الناتج المحلي للشبونة، كما بلغ متوسط الناتج المحلي للفرد € 35700 مقابل المتوسط العام الموجود في أوروبا والمساوي لـ € 24900 ، في حين بلغ معدل البطالة 7% مقابل 7.8% في فرنسا سنة 2008 وقدر حجم العمالة بـ 790000 عامل، 75% منهم في القطاع الثالث (الخدمي) و 25% في القطاع العمومي.<sup>1</sup>

بهذه المؤشرات وصف الاقتصاد الليوني بالمزدهر ومع ذلك فهو كأي اقتصادي له نقاط قوة ونقاط ضعف وفرص وتحديات، والتي قمنا باستنتاجها من خلال تحليلنا لعدة مقالات اقتصادية عن ليون وحاولنا إيجازها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - <http://www.opale-lyon.com/content/medias/pdf/000051.pdf>

الجدول رقم 05: مصفوفة SWOT لليون.

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- إرادة سياسية كبيرة لجعل ليون بديل عن باريس وترتيبها ضمن أقوى 15 متروبل في أوروبا؛</li> <li>- انجازات هامة: تجهيزات كبيرة ورئيسة كالمدينة الدولية، الميترو، الترامواي، المطار الدولي،..والذين يجعلون ليون في مستوى معايير المدن الأوروبية الكبرى؛</li> <li>- تجديد حضري كبير؛</li> <li>- برامج قوية للتهيئة والتنمية المستدامة للإقليم مثل: LE SCOT 2030 ,LYON L'ESPRIT DE L'ENTREPRISE.</li> <li>- إنشاء خمسة أقطاب تنافسية عالمية: <a href="#">Axelera</a>, <a href="#">Lyonbiopôle</a>, <a href="#">LUTB Tansport &amp; Mobility Systems</a>, <a href="#">Techtera</a>, <a href="#">Imaginove</a>.</li> <li>- إرث وتراث حضري وثقافي كبير مصنّف ضمن التراث العالمي؛</li> <li>- جاذبية إقامية كبيرة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تواجد ضعيف للمؤسسات عالمية (عجز في مكاتب أو مقرات الشركات العالمية الكبرى)؛</li> <li>- قلة التظاهرات الاقتصادية على المستوى العالمي؛</li> <li>- عرض ضيافة وإيواء يفنقر إلى الفنادق ذات الطاقة الاستيعابية الكبيرة؛</li> <li>- صعوبة في إدماج الشباب المتخرج في الإقليم؛</li> <li>- مطار بخدمة قطار سريع غير كافية و عدد قليل للخطوط العابرة للقارات؛</li> <li>- على الرغم من الروح والأداء المقاولاتي الذي تشتهر به ليون هناك ضعف في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME والمؤسسات ذات الحجم الوسيطي , ETI التي تتمتع بخطط الابتكار الناجحة والدولية.</li> <li>- ضعف في الصورة حيث تغطي صورة ليون بطريقة بالغة على صور كل المدن الفرنسية؛</li> <li>- عدم توازن بين جاذبية ليون والسكن المتوفر أو بين قدرتها على الإسكان.</li> </ul>
الفرص:	التحديات:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- موقعها كمفترق طرق أوروبا يجعلها في قلب التدفقات المالية والسوقية، ويسمح لها أن تكون منطقة تجارية بامتياز كما يتيح لها فرصة استقبال شركات أوروبية متعددة.</li> <li>- فرص عديدة في مجال الثقافة تؤدي إلى زيادة الجاذبية السياحية؛</li> <li>- تنامي الجاذبية الإقامية بسبب الجاذبية الاقتصادية والجامعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المحيط الاقتصادي العالمي في حراك ومنافسة متسارعة؛</li> <li>- تحول التجارة وسوق الاستهلاك: بسبب التغيرات المجتمعية، زيادة معدل العمر، الاستهلاك الفردي ، الاهتمام بالصحة والرفاه؛</li> <li>- عدد كبير من المؤسسات يجب أن يتغير مدراؤها في ظل غياب روح المقاولاتية لدى الشباب.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة.

## المبحث الثاني: جاذبية مدينة ليون؛ إستراتيجية جديدة نحو مدينة عالمية

باعتبار أن إستراتيجية الجاذبية هي الدعامة والقاعدة الأساسية لنهج علامة المدينة، فإننا في هذا المبحث سنقوم بتحليل جاذبية ليون، وهذا بالاعتماد على المفهوم الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول من القسم الأول، القائم على أن جاذبية مدينة أو إقليم ما يتوقف على القدرة على جذب تدفقات وتثبيت مستدام لموارد في المدينة أو الإقليم المعني، ما يعرف بالجاذبية الفعلية والقدرة على جعل الإقليم مرغوب فيه لأي سبب من الأسباب ما يعرف بالجاذبية المحتملة، ما سيتم تحليله الآن هو الجاذبية المحتملة لليون لأنها تعكس السياسات والاستراتيجيات التي تقوم بها ليون للرفع من جاذبيتها والتي تشمل كل القطاعات والمجالات في ليون.

والهدف من هذا المبحث هو تحليل المسار التنموي المرافق والداعم لرؤية ليون وعلامة المدينة التي ترغب في بنائها وتسويقها، كما أن هذا المبحث سيسمح لنا أيضا بأخذ فكرة عن بعض الاستراتيجيات والسياسات والتقنيات التي استخدمتها هذه التجربة والاستفادة منها كدروس تنموية.

### المطلب الأول: الجاذبية الاقتصادية والبنى التحتية.

تتمتع مدينة ليون بالعديد من المزايا التي تعظم جاذبيتها الاقتصادية كموقعها الاستراتيجي المنفتح حول العالم بقلب أوروبا، فهي تقع في مفترق الطرق الأرضية السريعة وخطوط السكك الحديدية والجوية التي تربطها بجميع المدن المتربول الأوروبية الرئيسية، هذا الموقع يدعمه أيضا توفر ليون على:

✓ مطار ليون الدولي الكبير (Lyon Saint Exupéry) بـ 120 وجهة دولية ووطنية، 11 منها خارج أوروبا؛<sup>1</sup> بالإضافة إلى مطار أعمال؛

✓ تسعة محطات للقطار السريع TGV تعبر باريس، مرسيليا، جنيف، لندن، بروكسل...؛

✓ طرق سريعة كبرى تجمع بين المدن الكبرى الأوروبية والفرنسية؛

✓ 550 كلم من الممرات المائية على المحور رون-سون

هذا وتضاف إليهم العديد من البنى التحتية التي تزخر بها المدينة وتساهم في تحسين مستوى الحياة، كلا الخاصيتين - البنى التحتية والموقع الاستراتيجي - تجعلان من ليون مدينة ديناميكية بامتياز تجمع ما بين التنافسية الاقتصادية وجودة الحياة، فهي أيضا بكل الوسائل التي تتيحها وبكل البرامج التنموية التي تنفذها في إقليمها تحوز على نسيج اقتصادي غني ومتنوع يوفر فرص عمل كبيرة، بالإضافة

1- ONLYLYON, Construire la métropole de demain, Dossier de presse 2015, p11.

إلى ذلك و بغض النظر عن إمكاناتها المعرفية التاريخية (son savoir-faire) قامت ليون بإنشاء أقطاب تنافسية دولية ومنحتها الأولوية في إستراتيجية تنميتها الاقتصادية ووضعت في قلب هذه الإستراتيجية فروعها الإمتيازية لتبقى علوم الحياة والكيمياء البيئية قطاعين اقتصاديين أساسيين في ليون. كما تقوم هيئة ليون الكبير بتمويل جزء من أبحاث المؤسسات والمخابر في إطار هذه الأقطاب التنافسية لدعم الابتكار.

**الجدول رقم 06: الأقطاب التنافسية الخمسة المعنونة les cinq pole compétitives labéliser**

القطب	( labale عنوانته )	وصفه
<a href="#">Lyonbiopôle</a> ليون قطب بيولوجي		حدد كقطب تنافسي عالمي يختص بعلوم الحياة في جويلية 2005 ويهتم بمكافحة وتشخيص الأمراض المعدية الإنسانية والحيوانية للعلاج والوقاية منها على المستوى العالمي. <sup>1</sup>
<a href="#">Axelera</a>		يختص بـ الكيمياء- البيئية، يجسد منذ 2005 رؤية مبتكرة و فريدة من نوعها في العالم حيث يهتم باستخدام المزيد من المواد الأولية المتجددة، اقتراح وعرض طرق تصنيع وإنتاج أكثر نظافة وأقل استهلاك للطاقة، توفير المزيد من المنتجات المستدامة، إعادة رسكلة كل المنتجات المستهلكة وغيرها من التحديات والرهانات البيئية التي يواجهها هذا القطب. <sup>2</sup>
<a href="#">LUTB Tansport &amp; Mobility systems</a> وانظمة الحركة للنقل		أنشأ كقطب تنافسي سنة 2005 يختص بأنظمة النقل الجماعي للأفراد والسلع في الوسط الحضري ويهدف الى ايجاد الحلول المناسبة لوسائل وأنظمة النقل التي تضمن التدفق الأمثل للأفراد والسلع مع تحقيق التنمية المستدامة للمتربول. <sup>3</sup>
<a href="#">Techtera</a>		يختص بتقنيات النسيج والمواد المرنة ويهدف الى خلق روابط بين الفاعلين في القطاع لدعم الابتكار. <sup>4</sup>
<a href="#">Imaginove</a>		يختص بالصور والتصوير ( ألعاب الفيديو، والسينما، السمعي البصري، الرسوم المتحركة والوسائط المتعددة، يجمع هذا القطب المؤسسات ومختلف الفاعلين داخل القطاع حول هدف مشترك هو تطوير التكتاف والتفاعل بين مختلف قطاعات وفروع هذا القطب من خلال تشجيع وتحفيز المهنيين على استباق الابتكار. <sup>5</sup>

المصدر: من إعداد الباحثة.

<sup>1</sup> لمزيد من المعلومات انظر: [http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-sciences-de-la-vie-lyonbiopole-](http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-sciences-de-la-vie-lyonbiopole-lyon.80.0.html) 10/08/2015

<sup>2</sup> لمزيد من المعلومات انظر: [http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-loisirs-numeriques-imaginove-](http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-loisirs-numeriques-imaginove-lyon.83.0.html) 10/08/2015

<sup>3</sup> لمزيد من المعلومات انظر: [http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-transports-urbains-collectifs-lyon-](http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-transports-urbains-collectifs-lyon-urban-truck-bus.81.0.html) 10/08/2015

<sup>4</sup> لمزيد من المعلومات انظر: [http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-textiles-techniques-techtera-](http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-textiles-techniques-techtera-lyon.84.0.html) 10/08/2015

<sup>5</sup> لمزيد من المعلومات انظر: [http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-loisirs-numeriques-imaginove-](http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-loisirs-numeriques-imaginove-lyon.83.0.html) 10/08/2015

الشعارات كلها ذات ألوان تدل على أنها علامات بيئية ( الأخضر، الأزرق / البني)، كما تتمتع ليون بفرعي امتياز على مستوى عالمي هما:

1) علوم الحياة ( التكنولوجيا الحيوية): تحوز فيها ليون على المرتبة الأولى عالميا من حيث إنتاج اللقاحات البشرية والحيوانية، وأيضا الأولى عالميا من حيث التشخيص البكتيري كما تعتبر المركز الأول للإنتاج البيولوجي.<sup>1</sup>

2) التكنولوجيا النظيفة: مع زيادة الكثافة السكانية جعلت ليون من إقليمها حيز تجارب للتكنولوجيا النظيفة حتى تواجه تحديات التطور الحضري وتحافظ أيضا على البعد التجريبي بها.<sup>2</sup>

كما تهتم ليون بتنمية قطاع الخدمات والذي يمثل 55%<sup>3</sup> من مصدر العمل بليون، من خلال مشاريعها الحضرية الكبرى، وهي أيضا تفتح إقليمها للتجارب التكنولوجية الاجتماعية والحضرية وتراهن على الاستثمار في ميادين واعدة كالشبكات الذكية والروبوتيات لتصبح ليون في المستقبل مدينة ذكية، فليون تعمل على تقوية سياسة تنميتها الاقتصادية للمؤسسات بجميع أحجامها من خلال إستراتيجية المدينة الذكية والتي تتمحور حول أربعة محاور هي:<sup>4</sup>

- ✓ الأخذ بعين الاعتبار القضايا البيئية وقيود الطاقة؛
- ✓ دعم وتفعيل عمل الفاعلين مع بعض في نظام شبكي ( الجماعات المحلية ، المواطنين، والمؤسسات)؛
- ✓ الانتقال من مفهوم الملكية إلى الاستخدام المشترك: مشاركة المستعملين في تصميم المنتجات والخدمات؛
- ✓ دمج التكنولوجيا الجديدة، المعلوماتية والإتصال، الروبوتيك، أنظمة النقل الذكية... من أجل تسهيل العمل في شبكة وتفضيل التحول الطاقوي، ومرافقة وتشجيع تغيير سلوكيات المستعملين.

<sup>1</sup> - Sciences de la vie dans le Grand Lyon, cité sur : <http://www.economie.grandlyon.com/sciences-de-la-vie-filiere-lyon-41.html>, consulté le 05/01/2015.

<sup>2</sup> - Cleantech dans le Grand Lyon, cité sur : <http://www.economie.grandlyon.com/cleantech-filiere-lyon-42.html>, consulté le 05/01/2015.

<sup>3</sup> - Document interne D'ONLYLYON 2015.

<sup>4</sup> - Lyon Smart City, cité sur : <https://www.aderly.fr/filieres-dexcellence/smart-city/smart-city/>, consulté le 02/01/2015.

كل هذا بهدف بناء نماذج جديدة للتنمية في منطقة ليون أساسها تشجيع التعاون والعمل والاستخدام المشترك لنمو متكامل لكل الفاعلين.

كما تعمل ليون على تقديم نفسها كنموذج ناجح لمدينة مستدامة مثالية من خلال إتباع عدة إستراتيجيات منها:

- تبني نهج تنموي مستدام على مستوى الكتلة الحضرية من خلال رؤية متعددة الأقطاب vision multipolaire لمدينة مهيكله حول أحواض حياة المختلفة ترتبط فيما بينها بثلاث شبكات أساسية: الشبكة الزرقاء ( الأنهار)، الشبكة الخضراء ( المساحات الطبيعية والزراعية)، والشبكة الحديدية؛<sup>1</sup>
- شراكة محلية قوية وديناميكية: إشراك أصحاب المصلحة ( السلطات المحلية، المؤسسات العامة والخاصة) في تنفيذ خطة العمل المتعلقة بالطاقة والمناخ في غالبية المشاريع الكبرى؛
- توقع استراتيجي بالنسبة للابتكار التكنولوجي :
- ✓ يدعمه نسيج صناعي مهم (الكيمياء، الصيدلة الحيوية الصحية، البرمجيات من صور الواب وغيرها،
- ✓ إستراتيجية ليون مدينة ذكية؛
- ✓ التطوير المتواصل لقطاع التكنولوجيات النظيفة والكيمياء، وقطاع الرقميات حتى تصبح مرجع في هذه الميادين.
- نهج متكامل من المحاور ذات الأولوية:
- ✓ التصميم الإيكولوجي للمباني ( القديمة والجديدة) والتأكيد على إعادة التأهيل البيئي للمباني القديمة؛
- ✓ خدمات حضرية تجذب استخدام طاقات جديدة، تكنولوجيات جديدة، شبكات التدفئة الجماعية من أجل التحكم في الطاقة أكثر و التخفيض من انبعاث الغازات الحارة GES؛
- ✓ النقل المستدام -تفاعلي واستباقي - لنقل الأفراد والسلع، تنظيم اللوجيستية الحضرية.

<sup>1</sup> - Le Grand Lyon, une ville durable exemplaire, cité sur : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Grand\\_Lyon.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Grand_Lyon.pdf) , consulté le 02/01/2015.

هذا واستجابة لضرورة تجديد النسيج الاقتصادي والصناعي لليون ودعم روح المقاولاتية والتي تعاني كل المدن الفرنسية من ضعفه، قامت ليون بتبني نهج جديد قطب امتيازي في المقاولاتية من خلال إستراتيجية ليون الكبير روح المؤسسة.

## • إستراتيجية ليون الكبير روح المؤسسة، GRAND LYON L'ESPRIT

**D'ENTREPRISE**: جاءت هذه الإستراتيجية لتجسد حوكمة اقتصادية رقمية جديدة في ليون و تعود جذور هذه الفكرة إلى سنة 1997 وتم تأسيسها من قبل اتحاد ستة هيئات لها دور أساسي في تسيير الاقتصاد الليوني وهي: غرفة التجارة والصناعة ليون، غرفة الصناعات التقليدية والحرف ليون، الجماعة المحلية الحضرية لليون الكبير، حركة المؤسسات الفرنسية Medef، الكونفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ل رون-ليون CGPME، جامعة ليون. وحسب تصريح مشترك لرؤساء هيئات هذا الاتحاد فقد جاء " في إطار دعم التنافسية والأداء العام للمتربول الليوني .... ويمثل ردة فعل واستجابة لآثار العولمة وتطور اقتصاد المعرفة اللذان دفعا المتربولات إلى التنافس أكثر وأكثر فيما بينها، هذا الاتحاد ضروري للتحكم وتثمين أصولنا الاقتصادية من جهة ومن جهة أخرى لبحث واغتنام فرص الاستثمار الخاص والعام لضمان تنمية وتطوير اقتصادنا على المدى الطويل.... وهو يعتمد على ثقافة العمل الجماعي...."<sup>1</sup>. وهنا نذكر أهم الخطوات والنجاحات التي حققت تحت هذا الإطار والتي ساهمت في رفع الجاذبية المحتملة الاقتصادية لليون:

### ✓ إنشاء وتطوير شبكة ليون مدينة المقاولاتية، Lyon Ville de L'entreprenariat:

تجمع 24 شريكا وفاعلا أساسيا في خلق ومرافقة وإعادة بعث المؤسسات، ولقد نشأت هذه الشراكة في إطار المشروع الأوربي PACEREL<sup>2</sup> سنة 2004 وتم في جوان من نفس السنة إطلاق تسمية L\_VE<sup>3</sup> خلال فعاليات صالون المقاولين بليون<sup>4</sup> أين وقّع الفاعلون

<sup>1</sup> - Déclaration commune des Présidents pour la nouvelle plate-forme stratégique de GRAND LYON, L'ESPRIT D'ENTREPRISE, document interne de Grand Lyon.

<sup>2</sup> - PACEREL هو مشروع أوربي لإعادة هيكلة عرض استقبال ومرافقة وخلق المؤسسات في الكتلة الليونية/ من خلال تنظيم إقليمي جديد تسييره شبكة مقاولاتية متخصصة، قادرة على مرافقة حاملي المشاريع من الجمهور الذي هو في حالة اجتماعية واقتصادية صعبة.

<sup>3</sup> - Lyon Ville de L'entreprenariat

<sup>4</sup> - Grand Lyon, l'esprit d'entreprise, document stratégique de référence, juillet 2005, p8.

المعنيون على اتفاق التزامهم المشترك بتسهيل خلق وإنشاء المؤسسات وإعادة بعثها أو تحويلها؛ ودعم الابتكار، كما يستفيد أصحاب المشاريع سواء الكلاسيكية أو الابتكارين تحت هذا الإطار من عرض خدماتي كامل ومكيف ومناسب من حيث التمويل، المرافقة/ الإيواء أو المحل، وقد تدعم هذا النهج بوسيلتين هامتين لتسهيل مهامه هما:

➤ **العنونة la labellisation:** وهي عبارة عن شهادة تدور حول عشرة التزامات تمنح لهياكل الشركاء وتعتبر تقييم لهم.

➤ **قاعدة بيانات مشتركة:** من خلال الولوج للشبكة العنكبوتية بالموقع الخاص وتوزيع وتبادل المعلومات من طرف كل الفاعلين المبرمجين في القاعدة، تضمن هذه الأداة متابعة سير المشاريع وتوفر الوقت في عملية المرافقة كما تمثل وسيلة لتقييم وإحصاء تطور المشاريع لتسمح بقياس أثر هذا النهج على عدد المشاريع المنجزة في الكتلة الليونية.<sup>1</sup>

وهنا تبرز أهمية هذه المبادرة ليون مدينة المقاولاتية في أنها أسست لقطب مقاولاتي بامتياز في ليون ساهم في تحسين جو الأعمال، دعم روح المقاولاتية، تشجيع وتسهيل خلق المؤسسات وتسييرها، الأمر الذي يرفع من جاذبية ليون.

✓ عنونة خمس أقطاب تنافسية: (انظر الجدول رقم 06)

✓ هيكلية جامعة ليون: حيث تم في 1 جويلية 2007 وضع قطب البحث والتعليم العلي (PRES) محل جامعة ليون (PUL) لتكون المؤسسات الجامعية الليونية الأولى في فرنسا التي تتحد في شكل قطب بحث وتعليم عالي الأمر الذي يعطي لها امتيازات أكثر خاصة على المستوى الدولي، فهذه الهيكلية الجديدة ستسمح بإبراز الإمكانيات البحثية لليون من خلال تعزيز حوكمة الجامعة وبناء هوية مشتركة وسياسة موحدة للبحث العلمي في ليون وتتمين نتائج هذا الأخير لتصبح لديها مرئية وجاذبية أكثر وهذا من خلال عدة مشاريع من بينها ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Grand Lyon, *l'esprit d'entreprise*, document stratégique de référence, 2008, p 9.

<sup>2</sup> - Grand Lyon, *l'esprit d'entreprise*, document stratégique de référence, opcit, p12.

- تحويل مدارس الدكتوراه إلى كلية دكتوراه دولية تعود ملكيتها لجامعة ليون؛
- خلق مشاريع ماجستير دولية في ما بين المؤسسات؛
- عنونة أهم شبكات المواضيع البحثية والمعاهد أيضا؛
- تقريب الجامعة من المحيط من خلال عدة سياسات أبرزها إقامة شراكات بينها وبين أقطاب الامتياز؛
- جذب المهارات من خلال عدة محفزات وتعزيز الرؤية الدولية للجامعة...

✓ خلق ONLYLYON: الشعار الجديد للمتربول ليون، تم اختياره لتعزيز شهرة وسمعة ليون الدولية من أجل جذب أصحاب القرار والاستثمارات والكفاءات وحتى الطلبة والسياح على المستوى الدولي، (على العموم النهج ONLYLYON كموضوع دراستنا سيتم التطرق لشرحه وتحليله أكثر من خلال العناصر القادمة).

✓ رفع الاستثمارات في العقارات التجارية للمؤسسات.

كل هذه النجاحات ساهمت في تنمية المتربول وتحسين ترتيبه في التصنيفات الدولية حيث انتقلت ليون من المرتبة 24 إلى المرتبة 17 ضمن قائمة المدن الأكثر جاذبية للمؤسسات كما دخلت لأول مرة سنة 2007 قائمة أحسن عشرة مدن تقدم أحسن عرض من حيث الجودة وتكاليف العقارات<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: الجانب الحضري لمدينة ليون

إن الجانب أو التصميم الحضري لأي مدينة هو بمثابة مرآة تعكس طبيعة وتخصص المدينة كما تروي تاريخها وتعطي نظرة عن مدى تطورها وقوتها ونمط الحياة فيها، وهو رافعة أساسية لجاذبية المدينة. تتمتع ليون بنسيج حضري كبير دخل منذ 15 سنة ضمن قائمة التراث العالمي لليونسكو كثاني موقع متجدد<sup>2</sup> Renaissance الأكثر أهمية في أوروبا بعد Venise، حتى الآن ليون لا تتوقف عن معاينة وإعادة تأهيل تراثها الحضري المكتسب وتجديده، مستعينة بآراء أشهر المهندسين المعماريين وتصوراتهم لمدينة ليون المستقبلية ليشهد تراثها العمراني تحولات كبرى جعلت المتربول الليوني في بضع سنوات يغير

<sup>1</sup> - Classement European Cities Monitor 2007, <http://www.capital.fr/bourse/communiqués/le-reveil-de-l-europe-de-l-ouest-european-cities-monitor-2007-l-opinion-des-investisseurs-europeens-sur-l-attractivite-des-principales-metropoles-339169>, see in 12/11/2014.

<sup>2</sup> - Renaissance: أي موقع يتميز تخطيطه الحضري بالتجدد المتواصل والتوسع الكبير.

وجهه الحضري ليصبح أكثر عصرنة، أكثر استدامة، و أكثر حركية، كل هذا من خلال عدة سياسات حضرية انتهجتها ليون لتغير وتحديد وجهها الحضري وجعله أكثر جاذبية تتمثل في:

✓ انجاز مشاريع حضرية كبرى : تراوحت بين تجديد الشوارع الرئيسية؛ خلق أحياء جديدة مبتكرة؛ و إعادة تأهيل وترميم الأحياء التاريخية والأثرية؛

✓ الاهتمام بالمساحات الخضراء والعمل على جعل الإقليم طبيعي يمثل 50% من إقليم المدينة لإعطاء المدينة بعد بيئي أكثر وجعلها أكثر اخضراراً وأكثر جمالاً ومتعة للعيش.

✓ الاهتمام بالسكن والنقل الجماعي؛

كما أكدت ليون على احترام أربعة مبادئ أساسية في انجاز هذه المشاريع والسياسات وهي<sup>1</sup>:

✓ احترام ذاكرة الأماكن (الحفاظ على الطراز العمراني القديم والأماكن الأثرية والتاريخية)؛

✓ احترام البعد الأيكولوجي؛

✓ العمل على أن تصبح نموذج دولي؛

✓ تسهيل حياة السكان.

وكأمثلة على هذه السياسات نذكر:

**(1) تجديد ليون بارت ديو Lyon Part Dieu:** الذي يمثل مجموعة شوارع أعمال تمثل الرئة

الاقتصادية للمتربول ليون ومركزه الاستراتيجي، يعتبر أحد المحركات الأساسية لجاذبية ليون على

المستوى الأوربي ولدعم هذه الجاذبية طورت ليون شارع معاصر ( ناطحات سحاب، مكاتب

أعمال، فنادق، مراكز تسوق راقية...)، كما جددت وأعدت هيكلية محطة القطار ليون بارت ديو،

ونوعت وضاعفت خطوط ووسائل النقل الجماعي ( مترو، ترمواي، الحافلات، سيارات أجرة..)

لتخلق شبكة نقل ذكية وفعالة، كل هذا من أجل تسهيل التبادلات التجارية وخلق العمل وتسهيل

الحياة في المدينة وتوفير مناخ أعمال مناسب ليصبح هذا الشارع واجهة قوية للمتربول ليون.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Document interne d'ONLYLYON.

<sup>2</sup> - لمزيد من المعلومات انظر: <http://www.lyon-partdieu.com/lexperience-lyon-part-dieu/#.VrUkosuG0s8>

الشكل رقم 22: صورة توضيحية لمشروع ليون بارت ديو

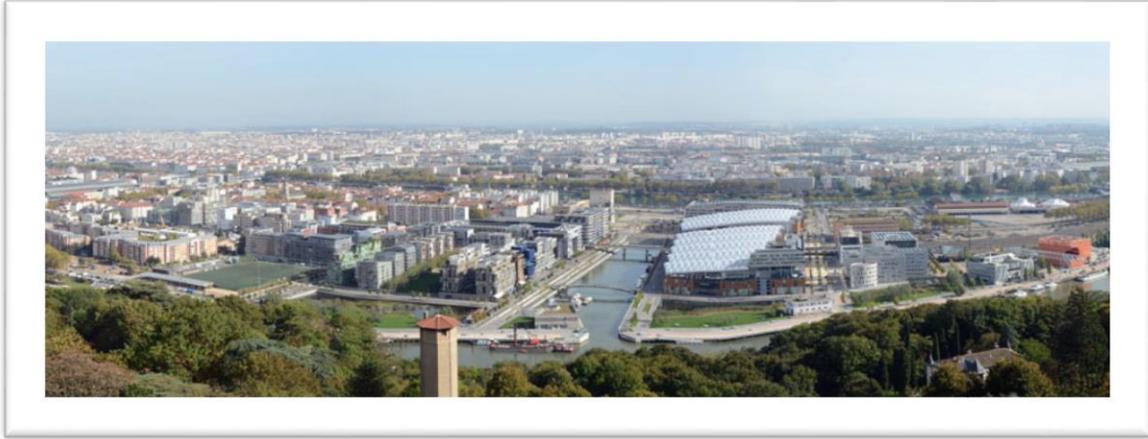


Source : [http://www.lyon-france.com/var/ez\\_site/storage/images/media/images/centre-commercial-part-dieu-et-la-tour-oxygene/172319-1-fre-FR/Centre-Commercial-Part-Dieu-et-la-Tour-Oxygene.jpg](http://www.lyon-france.com/var/ez_site/storage/images/media/images/centre-commercial-part-dieu-et-la-tour-oxygene/172319-1-fre-FR/Centre-Commercial-Part-Dieu-et-la-Tour-Oxygene.jpg)

(2) ليون كونفليونس Lyon confluence: يعتبر نموذج لشارع مثالي من ناحية استجابته للقضايا الطاقوية حيث تم اختياره كحيز لتطبيق مشاريع ليون مدينة ذكية من خلال تصميم مباني الطاقة الإيجابية واستعمال عدة أنظمة ذكية لترشيد استهلاك الطاقة، وهو كمشروع حضري يهدف أيضا إلى خلق حي حضري معاصر ترفيهي جديد يظهر فيه بشكل بارز جمال الأنهار والمناظر الطبيعية لدعم تفوق وجاذبية الكتلة الليونية L'agglomération Lyonnais، أطلق سنة 2003 من طرف ليون الكبير<sup>1</sup>، يقع جنوب شبه الجزيرة التاريخية عند إلتقاء نهرَي الرون والساون وهو يسمح بمضاعفة حجم مركز المدينة بأكثر من 150 هكتار<sup>2</sup>، يغلب عليه الطابع الأخضر بشكل كبير وتتخلله مراكز تجارية راقية ما يسمح بتوفير نمط حياة راقى، سهل وجميل.

<sup>1</sup> - <http://www.grandlyon.com/projets/lyon-confluence.html>, consulté le 05/09/15.

<sup>2</sup> - Lyon the ideal french city, dossier de presse, ONLYLYON, 09/05/2011, p10.

**الشكل رقم 23: صورة توضيحية لمشروع ليون كونفليونس.**

Source : <http://www.grandlyon.com/projets/lyon-confluence.html>

(3) مشروع جيرلانـد Gerland: يندرج هذا المشروع في سياق التنمية المستدامة للإقليم ويهدف إلى دعم الأقطاب الاقتصادية والعلمية الامتيازية لليون ف جيرلانـد يعتبر مركز بحث أساسي لليون في العلوم الحيوية وعلوم البكتيريا وهو مركز القطب ليون بيو، ليجمع هذا المجمع بين الجامعات ومخابر البحث والشركات الرائدة في الصحة البشرية والحيوانية، ويهدف المشروع إلى جعله مكان جيد للحياة والسكن والتجارة والخدمات المكيفة ليصبح أكبر مجمع دولي للتفوق العلمي مفتوح على الوسط الاقتصادي.<sup>1</sup>

**الشكل رقم 24: صورة توضيحية لمشروع جيرلانـد.**

Source : <http://www.grandlyon.com/projets/gerland.html>

(4) مشروع مربع الحريـر Carré De Soie: يهدف إلى إحداث تحول حضري كبير بين مدينتي Villeur Banne و Vaulux- En- Velin، وهذا من خلال خلق قطب تجاري ترفيهي، سكنات، ومكاتب ليصبح قطب خدماتي داعم ل ليون بارت ديو في غضون 2020.<sup>2</sup>

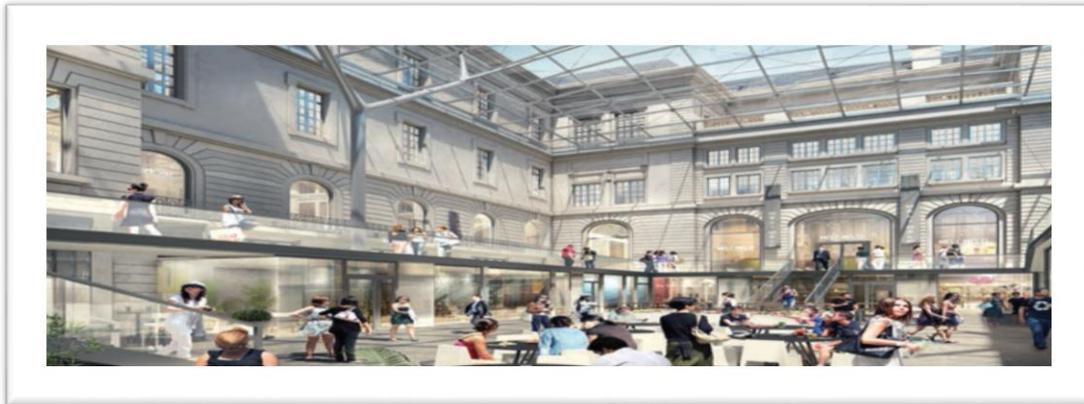
<sup>1</sup>- لمزيد من المعلومات انظر: <http://www.grandlyon.com/projets/gerland.html>

<sup>2</sup> -Lyon the ideal Franch city, opcit, p 10.

**الشكل رقم 25: صورة توضيحية لمشروع مربع الحرير.**

Source : <http://www.grandlyon.com/projets/carre-de-soie.html>

(5) مشروع إعادة تأهيل فندق الإله بقلب ليون: والذي يعتبر معلم أثري تاريخي يعود إلى عصر التنوير ( القرن 15 و 16)، الهدف من تأهيله هو محاكاة وإعادة التواصل مع الماضي العريق بدمجه في القرن الواحد والعشرون، حيث كان هذا الموقع في الماضي مكانا للتبادلات واللقاءات التجارية الخاصة، سيعاد فتحه قريبا للجمهور بواجهة تحاكي هويته القديمة حتى 2017، سيضم مكاتب تجارية منظمة وسيتم تحويل حديقته إلى فضاء حقيقي للاستراحة والتبادل ليصبح أيقونة خضراء بقلب ليون ومن المتوقع أن يجذب من 150000 إلى 250000 زائر سنويا.<sup>1</sup>

**الشكل رقم 26: صورة توضيحية لمشروع إعادة تأهيل فندق الإله بقلب ليون.**

Source : Dossier presse ONLYLYON 2015.

<sup>1</sup> - ONLYLYON, Construire la métropole de demain, Dossier de presse 2015, p09.

كما قامت ليون بتبني عدة برامج تنموية حضرية من أجل إنشاء اتساق بين الطابع الحضري والطابع الاقتصادي والتجاري للمدينة، لعل من أبرزها تمثل في المخطط الرئيسي للتخطيط الحضري التجاري SDUC2009-2015، والذي يمثل ملف توجيهي استراتيجي للتنمية التجارية في ليون الكبير، وهو نتاج عمل مشترك بين: (الهيئة الحضرية لليون، غرفة التجارة والصناعة لليون، غرفة الحرف والصناعات التقليدية، مصلحة رون، جمعية مشتركة للبحوث والتخطيط لليون الكبرى le SEPAL<sup>1</sup> ومجموع البلديات المكونة لما بين البلديات Intercommunalité وهو يهدف إلى تنظيم الآلة التجارية للمتربول<sup>2</sup> من خلال:

- مساعدة الجماعات في إيجاد محل لأعمالهم التجارية وتخطيط مشاريعهم ومحيطهم) تهيئة الفضاء العام، تنظيم العمارات و السكن والنقل، مواقف السيارات، والتوزيع)؛
  - توفير إطار مرجعي للاستشارات والاستعلامات كجمعيات التجار والحرفيين مثلاً؛
  - توفير الدعم لتبني المخطط الوطني الحضري؛
  - متابعة وتوجيه الاستثمارات الخاصة؛
  - توفير الدعم للسياسات الترويجية وعمليات الاستكشاف التجاري؛
  - وضع أسس لتحديد الأولويات التدخل العمومي في إدارة وعرض المراكز التجارية.
- ويعتبر السكن أيضاً أحد الأولويات الكبرى لليون كونها تتمتع بجاذبية إقامية (سكانية) كبيرة بفعل الديناميكية الاقتصادية والجامعية، ومع زيادة هذه الديناميكية طرح مشكل السكن سواء من حيث التوفر أو السعر، حسب تقرير للمرصد التشاركي لوكالة التخطيط الحضري لليون: "حتى الطبقة المتوسطة في ليون والتي تمثل قاعدة الحركة الاقتصادية ستجد صعوبات في الحصول على سكن"<sup>3</sup>، لذلك كان على ليون إيجاد موازنة بين جاذبية الإقليم المتزايدة وتوفير السكن وهذا ما ترجمته سياسات المسؤولين في الإقليم حيث أكد **Gérard Collomb** عمدة ليون على متابعتهم لتمويل وإنجاز المشاريع الكبرى لدعم جاذبية ليون وفي نفس الوقت إقامة مشاريع سكنية كبير وذات جودة عالية " لدينا هدف

<sup>1</sup>- Syndicat mixte d'études et de programmation de l'agglomération lyonnaise.

<sup>2</sup>- SDUC2009-2015; Schéma Directeur D'urbanisme Commercial Lyon, cité sur <http://www.economie.grandlyon.com/schema-directeur-urbanisme-commercial-sduc-lyon.120.0.html> consulté le/e04/09/2015.

<sup>3</sup> - Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomération lyonnaise, observatoire partenarial Habitat, **Attractivité résidentielle : désirs et choix d'habiter l'agglomération lyonnaise ; Les idées-clés de la deuxième rencontre-débat**, 3 avril 2012, Publication n° 9—2012, Lyon, p23.

بناء 8000 إلى 9000 سكن سنويا... توقيف المشاريع الكبرى يعني كبح وتيرة بناء السكن أيضا ، نحن نشجع بناء السكنات بكل الأشكال، المقاولون والجهات المختصة لاحظوا تطور ونمو المجتمع وبدأوا باقتراح حلول مكيّفة كالمساحات المرنة modulables و الحدائق المشتركة...<sup>1</sup>

أخيرا يمكننا أن نستنتج من كل هذه المشاريع الحضرية الكبرى وهذه البرامج والسياسات الحضرية التي تهدف إلى رسم وبناء هوية جديدة لليون لدعم جاذبيتها من خلال تهمين المكتسبات وخلق وابتكار عوامل جذب جديدة، وبملاحظة بسيطة أن معظمها اهتم بمركز المدينة وهي جميعا تعمل على:

- إعطاء مدينة ليون سمات القطب القيادي "متربول" من خلال جعلها مركز جذب خدماتي ومركز أعمال وعاصمة للنشاط الاقتصادي وحتى الثقافي والسياحي من خلال كل تلك المشاريع والسياسات الحضرية التي توفر مناخ أعمال جيد وذو جودة عالية وترفع من مستوى الخدمات المقدمة من طرف مدينة ليون؛
  - مراعاة البعد البيئي والاهتمام بالعنصر الجمالي الطبيعي وأيضا باقتصاديات استهلاك الطاقة من خلال تجسيد أفكار مبتكرة في التخطيط الحضري أقل استهلاكا للطاقة وأكثر فاعلية وتمنح المدينة جمالا أخضرا فريدا ومتميزا يساهم في رفع جودة الحياة بها.
- وبهذين العاملين تصبح ليون نموذج لمتربول اقتصادي إيكولوجي ومستديم بامتياز كما خطط له.

### المطلب الثالث: الجاذبية الجامعية لمدينة ليون

تعتبر جامعة ليون « UL » ثاني أهم قطب بحث في فرنسا بعد إعادة هيكلتها إلى قطب للبحث والتعليم العالي « PRES » في 1 جويلية 2007<sup>2</sup>، وهي تحوي: 20 مؤسسة جامعية عالية عمومية وخاصة، أكثر من 120000 طالب جامعي من بينهم 12% أجنبي، 11500 أستاذ باحث، 5000 طالب دكتوراه، 550 مخبر بحث عمومي وخاص. كما تقدم تكوين ذو جودة عالية في ميادين مختلفة:

<sup>1</sup> - LE MONITEUR.FR, 10 grands projets pour Lyon : Gérard Collomb dévoile ses ambitions, Propos recueillis par Emmanuelle N'Haux, Publié le 10/04/14 à 16h37 - Mis à jour le 15/04/14 à 10h24/

<http://www.lemoniteur.fr/article/10-grands-projets-pour-lyon-gerard-collomb-devoile-ses-ambitions-24097349>

<sup>2</sup> GRAND LYON, L'ESPRIT D'ENTREPRISE, document stratégique de référence, opcit, 2008, p 12.

علوم الحياة والمادة، العلوم الإنسانية والاجتماعية، تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الصحة، علوم المهندسين، علوم المكتبات، الفن والسينما، اللغات والآداب، الهندسة والتجارة...<sup>1</sup>، وتعتبر جامعة ليون الوحيدة في فرنسا التي تضيف إلى مهامها مهمة محور الأمية العلمية في المجتمع وتتكلف بنشر الثقافة العلمية والمعرفة بين الجمهور العام.

هذا ويوفر التعليم العالي في ليون تكويننا بشهادات معترف بها ومعروفة على المستوى الدولي، من بين أهم المدارس والمعاهد الجامعية التي تجذب الطلاب من كل دول العالم إلى ليون نجد : مدرسة إدارة الأعمال EMbusiness والتي رتبت في المرتبة السادسة في تصنيف Financial Times 2009 لأحسن المدارس، كما تصنف جامعة كلود برنارد ليون1 Claude Bernard Lyon1 في المرتبة الرابعة بين الجامعات الفرنسية التي تقدم أحسن تكوين في ميادين الصحة والتكنولوجيا والعلوم الرياضية.<sup>2</sup> وتحتضن جامعة ليون على أكثر من 700 عقد شراكة مع جامعات كبرى من أمريكا الشمالية، آسيا واليابان. ومن أجل إبراز امتياز البحث العلمي العمومي في ليون تم عنونة عدة شبكات مواضيع بحث منها:

- شبكتي مواضيع للبحث المتقدم RTRA<sup>3</sup>: الأولى تخص الأمراض المعدية والثانية تخص العلوم الإنسانية.
- شبكات مواضيع للبحث والعلاج RTRS<sup>4</sup>: وتخص كل من الإعاقات العصبية (Neurocap)، علاج السرطان (Synergie Lyon Cancer)، زراعة وتحويل الأعضاء والأنسجة (Centaure)، كما تم عنونة اثنين من معاهد كارنو Instituts Carnot ويتعلق الأمر ب:
  - Ing@Lyon: يهتم بقطاع النقل، الطاقة والمواد.
  - LISA<sup>5</sup>: يهتم بعلوم الحياة.

وحتى تدعم جاذبيتها أكثر وفرت ليون مزايا عديدة للطلبة الأجانب من خلال منحهم تشكيلة خدمات مكيفة وتناسب مع احتياجاتهم فيما يخص الاستقبال، الإيواء والمعلومات.

<sup>1</sup> - Présentation de l'université de Lyon <http://www.universite-lyon.fr/> consulte le 14/12/2014.

<sup>2</sup> - LYON THE IDEAL FRENCH CITY, dossier de press 2011, p12.

<sup>3</sup> - Réseaux Thématiques de Recherche Avancée (RTRA).

<sup>4</sup> - Réseaux thématiques de Recherche et de Soins (RTRS).

<sup>5</sup> - Lipides pour l'Industrie et la Santé(LISA).

## المطلب الرابع: الجاذبية الثقافية

كما سبق الحديث في الجانب النظري فإن الثقافة تعبر عن أحد أبرز المكونات الأساسية لهوية المدن، وقد باتت تمثل فاعلا أساسيا في تنميتها وتفوقها، وهي بذلك تجسد متغيرا رئيسيا في معادلة جاذبية المدن، لذا أصبح المسؤولون يركزون عليها كثيرا للرفع من جاذبيتهم.

إن الحديث عن عوامل الجذب الثقافية يقتضي الحديث عن وضع الفن والتراث المادي واللامادي وحتى عن وضع الرياضة في منطقة ما، بالنسبة لليون فبالإضافة إلى إرثها الحضاري والمصنف ضمن التراث العالمي لهيئة اليونيسكو يعتبر كل من: المطبخ اللبوني، حياكة الحرير، والسينما، ثلاث أعمدة أساسية للهوية اللبونية تدعم جاذبيتها الثقافية بامتياز، كما أن الشيء الذي يضيف قوة أكبر لهذه الجاذبية هو ذلك التناغم والتفاعل الثقافي بين مؤسسات ثقافية مرموقة (الأوبرا، متحف الفنون الجميلة...) والفعاليات الدولية الكبرى (مهرجان الرقص، حفلة الأضواء، ليالي الصوت، الفن المعاصر...) وأيضا العديد من مدارس الفن والمعاهد والحلقات الفنية الصغيرة التي تعتبر قاعدة أساسية لانطلاقة فنية حقيقية لجيل جديد. تتميز ليون لكل هذه المكونات الثقافية (الإرث الحضري، المطبخ اللبوني، السينما، الفعاليات...) والاهتمام المتواصل بها جعل منها عوامل جذب رئيسية لها، وهنا موجز عن كل عوامل الجذب هذه:

1) الإرث الحضري لليون: تملك مدينة ليون تراث ثقافي حضري ملحوظ سمح لها بتسجيل 500 هكتار من مركز مدينتها في التراث العالمي لهيئة اليونيسكو،<sup>1</sup> فبالإضافة إلى حيازتها على مسرح يعود إلى أكثر من 2000 سنة من التاريخ ليون تحوز على معالم أثرية حضرية عديدة تعتبر أماكن جذب سياحية هامة منها:

- البلدية (l'hotel de ville)؛
- الأبر والتي أعيد ترميمها وتأهيلها سنة 1993؛
- ساحة المسارح ونافورة بارثولدي Bartholdi؛
- متحف الفنون الجميلة مع قاعاته السبعين للعرض؛
- ساحة بالكور والتمثال الضخم لملك الشمس؛
- عديد كنائس ذات الهندسة المميزة؛

<sup>1</sup>- Politique patrimoniale, Dossier de presse , mai 2013 Lyon, site historique du patrimoine mondial de l'Unesco, p8, cité sur : [http://presse.onlylyon.org/documents/DP-PATRIMOINE-UNESCO-LYON\\_mai-2013\\_N.pdf](http://presse.onlylyon.org/documents/DP-PATRIMOINE-UNESCO-LYON_mai-2013_N.pdf), consulté le 12/11/2014.

- كتدرائية سان جون وساعتها الفلكية؛
- الأزقة القديمة لليون والتي دخلت التراث العالمي لليونسكو سنة 1998؛
- المدرج الروماني.

(2) **فن الطهو الليوني**: تعتبر ليون مرجعا دوليا في فن الطهو، إنها تحوز على 15 مطعما مسجلا في دليل ميشلان<sup>1</sup>، وأزيد من 2000 مطعم محلي شعبي نوعي Bouchons، تاريخ المطبخ الليوني عريق جدا كما تشهد عليه بعض الشوارع القديمة لليون والتي لا تزال حتى الآن مثل شارع la Fromagerie، شارع Poulailerie، شارع Merciere...، يعود الفضل في بناءه إلى عديد الطهاة المهرة منذ القدم مثل: Paul Bocse و Maurice Edmond و أيضا بفضل عدة أماكن باتت مؤسسات حقيقية تساهم في زيادة شهرة الطهو الليوني وجذب السواح من جميع أنحاء العالم مثل: les bouchons، مطاعم الأمهات الليونيين، وتعمل ليون اليوم على الحفاظ على هذا التقليد وهذا التفوق من خلال تكوين جيل جديد من الطهاة - مدرسة بول بوكس بليون تستقبل طلاب من جنسيات مختلفة لتعلم فن الطهو الليوني ويصبحوا طهاة عالميين- وأيضا من خلال تشجيع الفعاليات في هذا الميدان والمسابقات.<sup>2</sup>

(3) **ليون والحريز**: تعتبر ليون معقلا لصناعة الحريز وحيآكته منذ عصر النهضة، خبرة ليون في حياكة الحريز جعلت منها عاصمة للحريز وهذا ما تدعمه عديد الورشات التي لا تزال حتى الآن تحترف هذه الحرفة.

(4) **الفعاليات الثقافية**: تشتهر ليون بالعديد من الفعاليات الثقافية ذات البعد الدولي والتي تعمل على مدار السنة على تنشيط أماكن مختلفة من ليون، أبرزها:

- حفلة الأضواء التي تجرى سنويا على مدار أربعة أيام بداية من الثامن ديسمبر، أين تضيء بآلاف الألوان المعالم الأثرية وأزقة وشوارع ليون وتجذب حوالي 6 ملايين سائح سنويا وهي مقتبسة من العيد التقليدي للأضواء المخصص لاحتفال الناس بالسيدة العذراء مريم عليها السلام بوضع الشموع على الشرفات والشوارع وتعود جذوره إلى القرن التاسع عشر.

<sup>1</sup> دليل ميشلان هو أحد أوسع الأدلة السياحية انتشاراً، كما باتت نجومه التقديرية مصدر تباہ بين الطهاة الحاصلين عليها. وكان الإيمان المبكر بمستقبل السيارات قاد الأخوين إدوارد ولأندريه ميشلان لإطلاقه عام 1900، ليقدمنا من خلاله معلومات تعين السائقين على التنقل ومواجهة أعطال المركبات، أما اليوم فيغطي "دليل ميشلان" معلومات واسعة حول المواقع السياحية والطرق والفنادق والمطاعم حول العالم.

<sup>2</sup> - ONLYLYON, Construire la métropole de demain, Dossier de presse 2015, p30.

- مهرجان ليالي الصوت الذي يقام في الربيع ويملاً أحياء ليون بالموسيقى الإلكترونية التي يتردد صوتها في كل الزوايا مشكلاً حفلاً راقصاً لآلاف الأشخاص من جميع الأعمار؛
- في الصيف يفتح المسرح العتيق حدائقه ومدرجاته لآلاف هواة المسرح والسينما وحتى الرقص؛
- في سبتمبر يقام بينالي الرقص والفن المعاصر؛ وقد أسس هذا المهرجان سنة 1984. على كل ليون تقوم بمجهودات كبيرة لرفع جاذبيتها الثقافية حتى تصبح أيضاً نموذجاً لعاصمة الثقافة الأوروبية بامتياز، كل هذه الجهود تدعم جاذبيتها السياحية بامتياز. أما بالنسبة للرياضة فنجد أن ليون تحوز على عديد الهياكل الرياضية: ملعبين كبيرين لكرة القدم (جيرلاند ولادوشيار)، حلبتي تزلج، العديد من المسابح الأولمبية، وتقريباً جميع أنواع الرياضات ممثلة بفرق ونوادي مختلفة، ويعتبر فريق كرة القدم الليوني « L'OL » من أهم الفرق الفرنسية، حيث توج بالبطولة الوطنية 7 مرات وحاز على أربعة كؤوس فرنسية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Olympique lyonnais, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Olympique\\_lyonnais](https://fr.wikipedia.org/wiki/Olympique_lyonnais) consulté le 10/12/2014.

## المبحث الثالث: دراسة وتحليل النهج ONLYLYON.

تعتبر مدينة ليون أول مدينة فرنسية قامت ببناء وتتبع نهج علامة مدينة تحت شعار موحد هو ONLYLYON في هذا المبحث سنقوم بدراسة وتحليل هذا النهج من خلال التعرض لعدة نقاط مختلفة تخص هذا النهج وهذه العلامة.

ONLYLYON 

المطلب الأول: نشأة العلامة

ليون هي أول مدينة فرنسية تلتزم بنهج تسويق إقليمي تشاركي، حيث تم سنة 2006 إطلاق حملة تسويق إقليمي كبيرة لليون تحت شعار  ، وحسب حوار أجري مع أحد المؤسسين لعلامة المدينة هذه، فإن جذور هذه الفكرة تعود إلى ماي 2006 حيث<sup>1</sup> يقول " كان هذا خلال سفر وفد مؤسستي ومقاولاتي من ليون إلى شيكاغو ضمن فعاليات الصالون الدولي للتكنولوجيات النظيفة في ماي 2006، كنا في فوضى وتشتت كبيرين، كل برؤيته الخاصة وشعار خاص تحت اسمه وبأرقامه الخاصة وأيضا بإستراتيجيته الخاصة للتنمية والتطور على المستوى الدولي الخارجي...، كانت هناك شعارات متعددة غير واضحة وصعبة القراءة كنا نقف في مساحة العرض المخصصة لنا والجميع يسألنا من نكون" وهنا ظهرت لنا فكرة خلق وتبني نهج علامة يمكننا من خلاله جمع وتحريك مجموع الفاعلين المحليين وإعطاء مرئية دولية ووطنية موحدة لإقليمنا. " - وجهة التفكير هذه هي ذاتها التي تحدث عنها **Simon. A** في كتابه الهوية التنافسية<sup>2</sup> سنة 2007 أين تحدث كما سبق الذكر عن توحيد جهود الفاعلين في المدينة لترويج هوية المدينة-

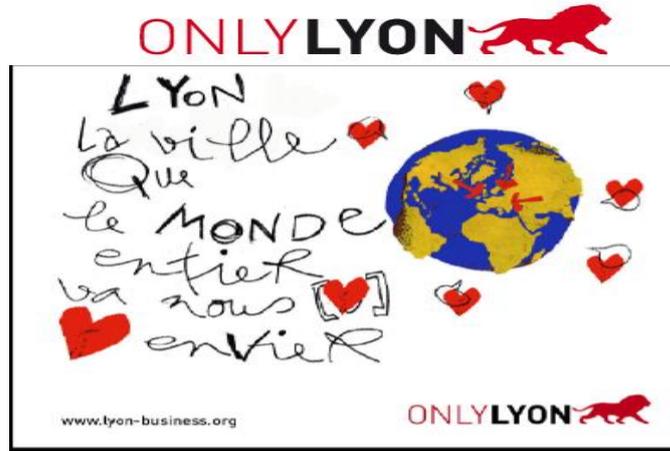
وفي ملف لهيئة ليون الكبير فإن الأمر بدأ في نوفمبر 2006 حين قرر وفد عن ليون العودة إلى الصين لتجديد العلاقات معها، المشكل كان في الملفات والوثائق الرسمية التي تمثل المدينة حيث كانت تحوي ما لا يقل عن اثنتا عشر شعار مختلف حينها قرر **Jean Michel Daclin** نائب رئيس بلدية ليون ونائب رئيس ليون الكبير وممثل العلاقات الدولية في السياحة وجاذبية الإقليم خلق علامة موحدة لجمع كل هؤلاء المتعاملين ليتم بعدها اللجوء إلى:

<sup>1</sup> - Entretien réalisé par Maëva Chanoux avec un acteur d'ONLYLYON, cité sur : [https://www.linkedin.com/in/ma%C3%ABva-chanoux-0690ab42?authType=NAME\\_SEARCH&authToken=VOeR&locale=fr\\_FR&trk=tyah&trkInfo=clickedVertical%3Aamynetwork%2CclickedEntityId%3A149525649%2CauthType%3ANAME\\_SEARCH%2Cidx%3A1-1-%2CtarId%3A1456797157362%2Ctas%3Ama](https://www.linkedin.com/in/ma%C3%ABva-chanoux-0690ab42?authType=NAME_SEARCH&authToken=VOeR&locale=fr_FR&trk=tyah&trkInfo=clickedVertical%3Aamynetwork%2CclickedEntityId%3A149525649%2CauthType%3ANAME_SEARCH%2Cidx%3A1-1-%2CtarId%3A1456797157362%2Ctas%3Ama) , consulté le 15/12/1015.

<sup>2</sup> - Competitive Identity: The New Brand Management for Nations ; Cities and Regions, 2007.

- مكتب Ernst & Young للتدقيق في شهرة الإقليم وإجراء دراسة تمهيدية حول التموقع الاستراتيجي الاقتصادي لليون سنة 2006
- AFFAIRES PUBLIQUES: لخلق العلامة مع مخطط اطلاق هذه العلامة ل 2008/2007/2006
- TBWA CORPORATE: لتسيير العلاقات مع الصحافة.

و في الأخير تم اختيار العلامة « **ONLYLYON** » - أنظر الشكل رقم 23 - والتي اعتبرت أداة قوية للتسويق الإقليمي لليون تتموضع بين العديد من علامات مدن أوروبية أخرى « **totlylondon** » و « **Iamsterdam** » و « **BeBerlin** » كما يمكن القول أنها مستوحاة أيضا منهم، فقد اعتمدت نفس الألوان المتمثلة في الأحمر والأسود للدلالة على الجدية والرسمية (أنظر الشكل رقم 01) وأيضا الوقوف الندد أمام هذه المدن المنافسة، كما أن اختيار اللغة الانجليزية يدل على التوجه العالمي للمدينة، أما شكل الأسد الذي هو في حالة التقدم والذي يعبر عن القوة فيرسم صورة عن ديناميكية الإقليم وعن إرادة للتقدم في المستقبل أيضا. هذا الشعار كان مناسبا لإقناع الاثنى عشر فاعلا ( ديوان السياحة والمؤتمرات لليون الكبير، مصلحة رون، قصر المعارض والاتفاقيات الأوربي بليون، الجماعة الحضرية لليون، غرفة التجارة والصناعة لليون، مركز مدينة ليون للمؤتمرات، GL للفعاليات، مطار ليون، وكالة التنمية الاقتصادية لمنطقة ليون ، حركة المؤسسات الفرنسية ، الكونفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لرون-ليون ، غرفة الصناعات والحرف التقليدية لليون.) للعمل معا لتحقيق الرؤية الدولية للمتربول ليون وضمان تموقعه ضمن أقوى خمسة عشرة متربول أوربي عن طريق توحيد جهود جميع الفاعلين وجمعهم حول مشروع مشترك ونهج تسويقي برؤية واحدة هو نهج ONLYLYON، حيث يدخل هذا النهج في كل مراحل إدارة الإقليم وضمن جميع خططه التنموية وتكون صورة علامة المدينة ONLYLYON محرك أساسي لاستراتيجيات التطور والتسويق الخاصة بكل الفاعلين في الإقليم.

الشكل رقم 27: علامة مدينة ليون.

Source : Document interne D'ONLYLYON 2007.

كلا السردين بما يحتويانه من ظروف خاصة لنشأة العلامة ONLYLYON يترجمان مجرد حافز أساسي ودافع سريع لخلق علامة مدينة واختيار الشعار ONLYLYON، لكن ضرورة خلق علامة مدينة لم يكن محض الصدفة وبهذه البساطة فالتفكير في تبني نهج استراتيجي فعال لتسويق ليون دوليا سبق هذه الظروف بالشيء الكثير وهذا ما نلاحظه في خطابات وتصريحات المسؤولين والفاعلين في الإقليم وكذلك في استراتيجياتهم التنموية المتبعة.

ففي أواخر سنوات الثمانينات كانت هناك نية بتدويل ليون من طرف الفاعلين السياسيين بها آنذاك<sup>1</sup>، والتي جسدها فيما بعد إعلان صريح لعمدة ليون<sup>2</sup> Michel Noir في مارس 1990، أين عبر عن رغبته وهدفه الجديد والمتمثل في فتح ليون نحو العالم وجعلها مدينة دولية<sup>3</sup> منذ ذلك الحين عرفت ليون تحولات اقتصادية كبيرة جسدها استراتيجيات تنمية على عدة مستويات كالبنى التحتية العلاقات والشراكات الدولية وحتى على مستوى ترقية حياة المجتمع المدني، وربما من أبرز ما ميز هذه الفترة خاصة هو جذب ليون لحسابات كبيرة ك: Euronews وجهاز الأمن الدولي Interpol، وتطويرها لمشاريع كبرى كحي كونفليونس CONFLUENCE.

<sup>1</sup>- تم طرح فكرة تدويل ليون بشكل واسع في الخطاب السياسي لليون كحل لتطوير وتنمية ليون في الثمانينات، وتبلورت الفكرة أكثر مع برنامج Michel Noir أثناء حملته الانتخابية ضد عمدة ليون السابق Francisque Collomb، أين طرح قضية تدويل ليون كمحور أساسي في برنامجه وكرهان اقتصادي تنموي جديد لليون.

<sup>2</sup>- سياسي ورئيس سابق لليون.

<sup>3</sup> - Noir et le bon compte, le figaro, 06/03/1990.

في 2001 صرح عمدة ليون Gerard Collomb " على مدنا الكبرى أن تخطط لمستقبلها من مدخل التنافسية يجب أن تهتم بجذب والحفاظ على الأفراد والنشاطات الاقتصادية المولدة للثروة، لذلك فهي ملزمة بأن تقوم بتحسين شروط التنمية والتطور الاقتصادي"<sup>1</sup> و هنا كان المقصود بالتنافسية التنافسية على المستوى الدولي، أما تحسين شروط التنمية والتطور الاقتصادي فهو رفع الجاذبية المحتملة لليون هذا التصريح أيضا عقبته وجسدته انجازات كبرى في ليون من خلال عدة إستراتيجيات تنموية لدعم الجاذبية وحوكمة الاقتصاد، فقد تم سنة 2002 خلق وهيكل فروع نشاط واعدة تساهم في تجديد الهوية المرئية لليون (أنظر الجدول رقم 24) كما تم تبني إستراتيجية ليون الكبرى روح المؤسسة وخلق بوابة أعمال مشتركة عبر الشبكة العنكبوتية مجسدة أسلوب حوكمة اقتصادية جديد، كما استطاعت ليون سنة 2005 وبامتياز تأسيس أقطابها التنافسية الخمس والعالمية.

#### الجدول رقم 07: فروع نشاط ليون

الفرع	مجاله
	الصحة
	الموضة
	الترفيه، الرقميات والألعاب
	المقاولاتية

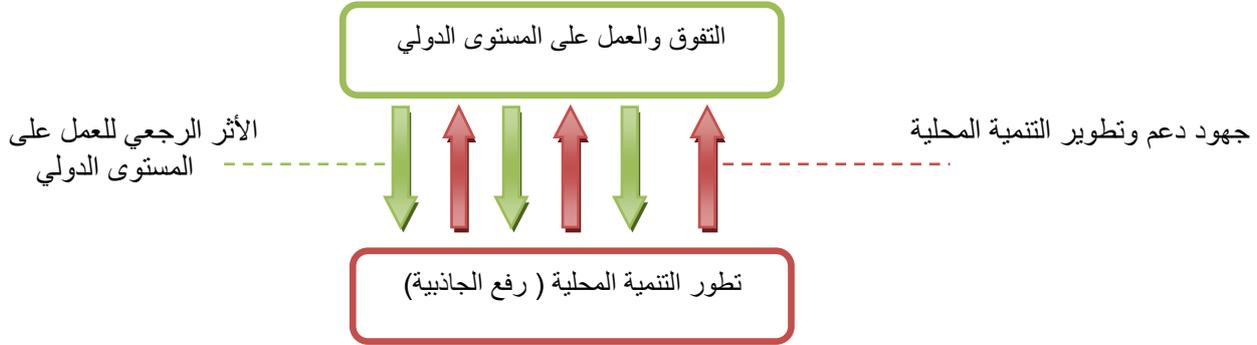
المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على ملفات داخلية لـ ONLYLYON

تحليل خطابات المسؤولين وكذلك الإستراتيجيات التنموية المطبقة في ليون منذ أكثر من 30 سنة يجعلنا نستنتج أنه وحسب المنطق الذي يتبعه المسيرين فإن ضمان نمو وتطور ليون مرهون بمدى انفتاحها وتوجهها الدولي من خلال زيادة معاملاتها في الأسواق الدولية، والتي تتطلب توفر قاعدة اقتصادية محلية بظروف وشروط معينة على المدينة توفيرها لدعم جاذبيتها وهذا لا يكفي في ظل المنافسة العالمية المتسارعة، هي ملزمة أيضا بأن تقوم بتطوير كل هذه الشروط من مدخل تنافسي لتضمن التفوق الدولي بين المدن القوية والذي سيتيح لها الحصول على حصص أكبر من الأسواق المتحركة التي ستدعم تنميتها المحلية، ويمكن أن نلاحظ أيضا أن العلاقة هنا ذات أثر رجعي عكسي في الاتجاهين فالمدينة عليها الاهتمام بالتنمية والتطور محليا للتفوق وجذب العمل دوليا من أجل ضمان استمرار ودعم التطور

<sup>1</sup> - Figaro Rhone- Alpe, samedi 7 juillet 2001

والتنمية محليا، فالمشكلة لم تبقى محتصرة في رفع الجاذبية و فقط بل في السياق التنافسي الذي على المدينة مواكبته لتضمن تموقعها بين المدن الأكثر جاذبية، هذا السياق الذي بات يميزه التنافس بين المتروبولات الكبرى.

### الشكل رقم 28: الأثر الرجعي للعمل على المستوى الدولي.



المصدر: من إعداد الباحثة

والملاحظ هنا ومن تحليلنا أيضا لعنصر الجاذبية المحتملة لليون هو أن ليون بذلت جهود كبيرة وقامت بمشاريع ضخمة لبناء هوية مميزة لليون ولتدعم جاذبيتها حتى تضمن تموقعها ضمن 15 أقوى متروبول في أوروبا من خلال عدة استراتيجيات وسياسات لدعم التنمية الاقتصادية فيها وتحسين مناخ الأعمال وجودة الحياة، ميزتها مشاريع حضرية كبرى وبني تحتية ذات جودة عالية كما وفرت شروط وأسست فروع التميز لتدعم تنافسيتها، ومع ذلك لم تحقق القدر المنشود من الجاذبية الفعلية وكان السبب حسب الفاعلين في الإقليم يرجع إلى أن ليون تعاني من "اللامرئية الدولية" و من "ضعف في الصورة".  
 "ربما ليون هي ثاني أهم مدينة في فرنسا بعد باريس، لكنها في المرتبة الثانية بعد فارق 8 درجات أو أكثر خلف باريس أما على المستوى العالمي ففرنسا هي باريس، الجميع يعرف باريس، صورة باريس تطفئ على صور جميع المدن الفرنسية وتحجبها"<sup>1</sup>. وهذا هو الأمر الذي أكدته الوكالات الاستشارية ومكاتب البحث المختصة كما وقف عليه **Jacque De Chilly** مدير وكالة التنمية الاقتصادية لمنطقة ليون **ADERLY** من خلال تنقلاته الدولية "ليون تعاني في الخارج من عجز في الصورة"<sup>2</sup> ووقف عليه أيضا كل المسيرين والفاعلين في الإقليم، كان يجب التحدث أكثر عن ليون في الخارج لرفع شهرتها

<sup>1</sup> - مقتطف من حوار أجريناه مع Christian Montes ، أستاذ تعليم عالي بجامعة ليون 2، 12 أكتوبر 2013، ليون، فرنسا.

<sup>2</sup> - Entretien réalisé par TOTA Barbara avec Jacques de Chilly, Directeur exécutif de l'Aderly, Palais du commerce, Lyon, le 10/07/07, cité sur sa thèse : « Métropole européenne, économiquement dynamique et agréable à vivre cherche investisseurs, entrepreneurs, universitaires ou visiteurs pour assurer son développement » soutenu le 10 septembre 2007, Université Lumière Lyon 2 ? France.

كان يجب بناء صورة قوية لليون وإدارتها بشكل جيد لإبراز هويتها ورفع مرئيتها باختصار وقت تسويق ليون للخارج كان قد حان، فبدأ التخطيط لإستراتيجية تسويقية لليون على المستويين الداخلي والخارجي خاصة وتم تبني نهج علامة المدينة ONLYLYON سنة 2006، والذي عازمت من خلاله الهيئة المؤسسة له على:

✓ تتمين نجاحات ليون المحققة والحديث عنها أكثر، تشجيع نشاط الأعمال، وإسراع وتيرة انجاز المشاريع؛

✓ جذب العمل، الثراء، الكفاءات والمواهب، الفعاليات والصالونات...؛

✓ جعل نموذج تطور ليون الاقتصادي مرجع دولي بين المتروبولات الأوربية الكبرى؛

✓ رفع شهرة ليون الوطنية والدولية وضمنان تموقع مدينة ليون بشكل مستديم كمتروبول أوربي قوي.

## المطلب الثاني: ما هي العلامة « ONLYLYON »:

في هذا المطلب سنقوم بشرح العلامة ONLYLYON من خلال العناصر التالية:

(1) تعريف العلامة ONLYLYON: شكلا يمكن تعريف هذا الشعار ONLYLYON مع رمز الأسد بعلامة تجارية مميزة للمتروبول ليون كغيرها من العلامات وهي تكشف عن رغبة ليون في بناء تموقع مميز لها بين علامات المتروبولات الأخرى الأكثر جاذبية ونشاطا في أوروبا، لكن مضمونا هي أكثر من ذلك بكثير إنها تمثل نهجا جديدا لتسيير الإقليم وتحريك الفاعلين فيه وهي ناجمة عن إرادة حقيقية وقوية لمسيري إقليم ليون للتطور حيث تعتبر العلامة « ONLYLYON » حصيلة سياسات الحوكمة الاقتصادية للإقليم في ليون، وهي أيضا تمثل أداة ونهج تسويقي إقليمي داعما لهذه السياسات وكما سبق الذكر فهي مستوحاة من مساعي تسويقية لمتروبولات عالمية كبرى كأستردام ونيويورك، شدة المنافسة بين هذه المتروبولات ورغبة ليون في أن تصبح ضمن أقوى خمسة عشر متروبول أوربي هما العاملان الأساسيان اللذان فرضا على ليون محاكاة الاستراتيجيات التسويقية لهذه المتروبولات، لذا فقد كان الهدف الأساسي من خلق العلامة ONLYLYON هو ترقية صورة وشهرة ليون على المستوى الوطني والدولي الخارجي خاصة، الرفع من مرئيتها على المستوى الدولي، ودعم تنافسية تموقعها من خلال السياسات التسويقية المختلفة لهذه العلامة والتي سننتظر لها في عنصر قادم.

(2) مهمة ONLYLYON: مسؤولة عن ضمان ترويج ليون على المستوى الأوربي وعلى المستوى العالمي أيضا، لتعزيز سمعتها وجاذبيتها وتطوير صورتها وشهرتها من خلال تكثيف الاتصال عبر وسائل الإعلام الكبرى والمطارات الدولية حول عرضها وإمكاناتها الجوهرية في السياحة وفنون الطبخ الرفيعة، تراثها وثقافتها، محيطها ونمط الحياة. وأيضا تقديمها كقطب اقتصادي أوربي كبير مركزين في ذلك على ريادة ليون في مجالات التكنولوجيا الحيوية، الكيمياء البيئية، أنظمة النقل الحضري، تقنيات النسيج والألعاب الرقمية أي باختصار على جميع فروع التميز الخاصة بليون، لذلك يمكن اعتبار الإستراتيجية التسويقية ل ONLYLYON إستراتيجية عامة شاملة غير أنها تركز على نقاط التميز لديها في الاقتصاد، الفن، والثقافة، البيئة، وهذا ما أكده أيضا مدير برنامج ONLYLYON: " مهمتنا بالأساس الترويج لليون في الخارج، نحن نروج لكل القطاعات في ليون دون تمييز أو أولويات، كل القطاعات متساوية لكن داخل كل قطاع نركز على فروع التميز فيه ونقاط القوة به"<sup>1</sup>. ONLYLYON أيضا تعمل على تعزيز انتماء الليونيين وسكان ليون إلى إقليمهم والافتخار ب ONLYLYON واستعمالها كهوية لهم داخل ليون وخارجها، ولهذا فقد برجت نشاطات إتصالية كبيرة تستهدف سكان ليون.

(3) تنظيم وهيكله ONLYLYON: يجمع هذا النهج التسويقي اليوم أكثر من تسعة عشرة شريكا مؤسساتيا واقتصاديا ينشطون على المستوى الدولي والعدد مرشح للزيادة، من بين كل هؤلاء الشركاء الحاليين والمحتملين يوجد ثلاثة عشرة شريكا مؤسسا. هذا النهج تقوده وكالة التنمية الاقتصادية للمتربول ليون - (Invest in ONLLYONY) 2- l'ADERLY التي عهدت هذه المهمة إلى فريق خاص ينتمي إليها هو فريق العمل ONLYLYON والذي قام بتطوير خمسة مجالات عمل رئيسية جسدت المزيج التسويقي للعلامة ONLYLYON.

(4) المزيج التسويقي للعلامة ONLYLYON: يتمثل في:

➤ الحملات الاتصالية الإشهارية والإعلانية: وتركز على الترويج في المطارات الأوربية الكبرى مثل: لندن، باريس، بروكسل، وفرانكفورت.

<sup>1</sup>- مقتطف من حوار أجريناه مع مدير برنامج ONLYLYON: Lionel Flasseur في سبتمبر ONLYLYON ، ليون، فرنسا، ب: 2015/07/8.

<sup>2</sup>- Agence de développement économique de la métropole.

➤ إستراتيجية التسويق عبر الوب **Webmarketing**: من أجل تقوية حضور العلامة عبر الإنترنت والرفع من شهرتها عبر مختلف المواقع الالكترونية ومحركات البحث وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي.

➤ تنظيم الفعاليات والمعارض والعلاقات العامة، سواء في ليون أو في كبرى العواصم الدولية.

➤ شبكة قوية من السفراء: تتكون من مديري مؤسسات، إدارات، شخصيات مرموقة، باحثين وحتى طلبة لأن أفضل المسوقين للمدينة حسب الهيئة المسيرة للنهج هم أولئك الذين يساهمون في نشاطات تفوق المدينة ومهمة ONLYLYON هي تحريك هذي الشبكة من السفراء المكلفة بترويج ليون خلال تنقلاتها المهنية ولقاءاتها الدولية كما تعمل أيضا على خلق مشاعر الانتماء والفخر بالانتساب إلى ليون لديهم حتى يقدموا أسمى المعاني عن هوية إقليمهم ليون. حسب تصريح لـ **Jacque De Chilly** قال فيه: "الافتخار ببيع ليون يمثل القيمة الأولى لفريق **Aderly**؛ هذا الافتخار هو الذي يجعلنا نجري عشرات الكيلومترات في أروقة الصالونات الدولية لبحث عن فرص استثمار ومنتظر طويلا في غرفة رئيس تنفيذي لشركة ما مشغول جدا...."<sup>1</sup>، هنا يظهر أن خلق مشاعر الافتخار بمثابة خلق حافز أساسي وكبير ليس فقط للسفراء بل لكل الفاعلين في ليون بما فيها الفريق التسييري.

➤ العلاقات الصحفية: هدفها دعم مرئية ليون في وسائط الإعلام الوطنية والدولية من خلال اقتراح مواضيع تعكس جاذبية المتربول بمختلف مكوناتها.

بالإضافة إلى إنشاء **السكروم Le SKYROOM ONLYLYON**: وهو عبارة عن فضاء لترويج إقليم ONLYLYON تم تصميمه في أعلى برج الأوكسجين **la Tour Oxygène** بالطابق السابع والعشرون على شكل واجهة ترويجية للإقليم حيث يوفر طلة جميلة وكبيرة بـ 180° على كامل الكتلة الحضرية الليونية، ويعتبر مكان خاص ومميز جدا تم فتحه لشركاء ONLYLYON في 7 مارس 2013 لترويج إقليمهم واستقبال الزوار الأجانب لليون، فقد تم اختيار موقعه استراتيجيا في قلب شارع الأعمال **Lyon Prat-Dieu** مقابل محطة القطار السريع وخط الترمواي **Rhôneexpress** باتجاه مباشر لمطار ليون الدولي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Déclaration de Jacques de CHILLY, Directeur Exécutif de l'Aderly, 2010.

<sup>2</sup> - <http://www.economie.grandlyon.com/actualite-economie-actu-lyon.194+M5c753efaad8.0.html>, consulté le 14/02/2014.

كما كان الهدف الأساسي منه هو عرض معرفة savoir-faire متربول ليون وتوفير إطار مناسب لاستقبال زوار شركاء ONLYLYON والذين يتمثلون عادة في:

- الوفود الرسمية التي يستقبلها متربول ليون؛
- رجال الأعمال والمستثمرين والوفود الترويجية؛
- جهات الاتصال الرسمية لسفراء ONLYLYON ومؤسسات الإقليم أيضا؛
- الصحافة الدولية.

ثم وسعت مجالات عمله إلى تنظيم المؤتمرات واستقبال الطلبة الجامعيين والباحثين وتنظيم الحفلات الرسمية لتوسيع نطاق العلاقات العامة.

### 5) شركاء هذه العلامة:

ينقسم شركاء النهج ONLYLYON إلى قسمين هما شركاء مؤسسين وشركاء خواص تمثلوا في:

1.5- الشركاء المؤسسين: تم تأسيس هذا النهج من قبل ثلاثة عشرة شريكا مؤسسا من جماعات محلية و هيئات ومنشآت اقتصادية وجامعية تجسدت في:

- ✓ وكالة التنمية الاقتصادية لمنطقة ليون ADERLY؛
- ✓ الجماعة الحضرية لليون
- ✓ غرفة الصناعات والحرف التقليدية لليون
- ✓ مطار ليون؛
- ✓ جامعة ليون؛
- ✓ غرفة الصناعة والتجارة لليون CCI؛
- ✓ حركة المؤسسات الفرنسية Medef؛
- ✓ الكنفدرالية العامة لمدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لرون CGPME؛
- ✓ غرفة الصناعات التقليدية والحرف ليون؛
- ✓ مركز سيتي للمؤتمرات؛
- ✓ GL للفعاليات،
- ✓ الهيئة المحلية لمصلحة رون Département de Rhon؛
- ✓ قصر المعارض الأوربي ليون Eurexpo؛

2.5- الشركاء الخواص: بعد ثلاث سنوات من تأسيس النهج ONLYLYON فتحت أبوابها للشراكة مع عالم المؤسسات والشركات الاقتصادية الكبرى ، وقد كانت الشركات المقصودة بادئ الأمر تلك الشركات الرائدة في مجالها والتي تعمل في الفروع الامتيازية لليون والتي لها جذور عميقة في الإقليم سواء كان أصلها من ليون أو كانت شركات وطنية أو أجنبية متعددة الجنسيات المهم أنها حلقة ضمن حركية الاقتصاد الليوني، وهذا حتى تساهم وتشارك في دعم ممارسات ONLYLYON وإضفاء شرعية أكبر عليها من خلال ربط أسمائها وعلاماتها ب ONLYLYON ليتوسع تمثيلها هي الأخيرة أكثر من خلال حضور وتمثيل هذه المؤسسات والشركات الرائدة والقوية على المستوى الدولي فتستفيد ONLYLYON من قوة وشهرة هذه الشركات الدولية بالإضافة إلى استفادتها من مساهماتها المالية.

كما تضمن هيئة ONLYLYON والتي كانت المبادرة لطلب عقد شراكات مع هذه المؤسسات، الترويج لهذه الأخيرة وتدعم نشاطها الاتصالي كما تسمح لها باستغلال الوسائل الترويجية ل ONLYLYON كاستخدام SKYROOM ONLYLYON لعقد اجتماعاتها واستقبال زبائنها وتنظيم اللقاءات والمؤتمرات الترويجية والمهنية<sup>1</sup>.

يتضمن الجدول رقم 08 قائمة للشركاء الخواص للنهج ONLYLYON والذين تم تقسيمهم إلى قسمين: شركاء من درجة عالية، partenaires prestigés و شركاء الامتياز، Partenaire Premium.

<sup>1</sup> مقتطف من حوار أجريناه مع Lionel Flassuer مدير برنامج ONLYLYON في 2015/07/8.

**الجدول رقم 08: قائمة للشركاء الخواص للنهج ONLYLYON**

<b>1- شركاء من درجة عالية (PARTENAIRES PRESTIGE)</b>	
الشريك	وصفه
	لها حضور وتمثيل في 100 دولة، واحدة من العلامات التجارية الرائدة لمجموعة Volvo، الفاعل الأول في صناعة المركبات والشاحنات، متواجدة بليون منذ سنة 1849 وتحوي 5800 عامل عبر مجموع هيكلها.
	رائد عالمي فيا لصحة يهتم باكتشاف وتطوير علاج لمختلف الأمراض، أهم فرعين له بباريس ونيويورك، واختار ليون للاستفادة من ميزتها التنافسية في مجال علوم حياة، صحة الإنسان، اللقاحات، التكنولوجيا الحيوية، يظم 6700 موظفا، ويعتبر عضو مؤسس للقطب الحيوي الليوني.
	أحد أكبر شركات الطيران العالمية التي تشهد تطورا سريعا منذ نشأتها سنة 1985 حازت على 500 جائزة دولية على خدماتها الامتيازية، مركزها دبي كما قامت بفتح خط مباشر يربط ليون بدبي وأيضا خطوط تربط ليون مع دول آسيا وأقونيا.
	منتج الطاقة الكهربائية الرائد في أوروبا له أكثر من 17000 موظف في المنطقة لما يقارب من 3 ملايين زبون، وهو يساهم بشكل كبير في دعم التنمية الاقتصادية بليون.
	شبكة توزيع الكهرباء في فرنسا، أنشأت في 2008، فرع من مجموعة EDF، يوظف 6108، من أكبر تحدياته جعل ليون رائدة في مجال تطوير الشبكات الذكية على المستوى الأوروبي من خلال مشروع linky الذي سيسمح بتوليد ما يقرب عن 10000 وظيفة لمدة 6 سنوات، 500 منها في منطقة رون ألب
	هو صالة عرض ومركز أعمال رائد في توزيع العتاد الكهربائي للمهنيين، الوحيد في اوربا الذي يعرض لكل المستهلكين جميع المعدات الكهربائية التي تجمع بين الراحة والسلامة والأداء الطاقوي، وهو شريك كبير في le savoir faire lumiere للليون ومؤسس لحفلة الأضواء.
	أول مجموعة فرنسية للتدقيق والاستشارات المحاسبية، توظف 8300 شخص، عضو في KPMG الدولية وهي عبارة عن شبكة مكاتب مستقلة تنشط في 155 دولة، ممثلة بـ 40 مكتب في رون ألب وتقدم عرض خاص للمؤسسات المبتكرة كما ترافق تلك الرغبة في التموتن بليون أو في العمل على المستوى الدولي.
	نشأت بليون في 1853، مرجع عالمي في الإدارة المثلى للموارد، لها تمثيل بالقارات الخمس بمجموع 187000 موظف، تهتم بتطوير حلول لتسيير المياه، النفايات، والطاقة.
<b>2- شركاء استثنائيون (PARTENAIRE PREMIUM):</b>	
	هي فرع Bouygues construction تهتم بالبناء والابتكار في مجال السكن، متواجدة بليون منذ نشأتها في الخمسينيات، مندججة جدا في تطوير النسيج الاقتصادي والاجتماعي لليون، تقوم بتوزيع 70% من خدماتها عبر المناولة لمؤسسات محلية، قامت بعقد اتفاق شراكة مع أوبرا ليون لترقية الثقافة.
	الأولى عالميا في الاتصالات الخارجية، لها تمثيل قوي عبر 60 دولة و 3700 مدينة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الملفات الداخلية ل: ONLYLYON

كما هو ملاحظ فالعلامة ONLYLYON لم تقتزن ولم تروج فقط لمنتجات إقليم ليون (produit de terroir) بل ركزت على الاستفادة من جميع المؤسسات والمنتجات والخدمات المتواجدة بالإقليم لتزيد من شهرتها وأيضاً لتخلق معرفة ليونية un savoir faire lyonnais وتصدرها، وما يمكن ملاحظته أيضاً هو طريقة اختيار الشركاء الخواص فهم ركزوا على:

- الشركات الكبرى الرائدة خاصة في فروع التميز مثل SANOFI في الصحة؛
- الشركات التي دخلت في التراث الليوني؛
- الشركات التي لها حضور وتمثيل دولي كبير؛
- الشركات التي لها قيمة اقتصادية مضافة أكبر من خلال العمالة والتوسع.

#### (6) مبادئ وسياسات هذه العلامة: تمثلت في:

- ✓ إدارة مشتركة للقطاعين العام والخاص؛
- ✓ ضرورة الاتصال على المستوى الدولي بصوت واحد؛
- ✓ ضمان الاتصال على المستوى الجهوي الأوربي القريب أولاً ثم المستوى العالمي.

#### (7) الأسواق المستهدفة للعلامة: حين انطلق هذا النهج سنة 2007 كانت الفئة المستهدفة الرئيسية

هي المقربين الأجانب والمقربين منهم<sup>1</sup> - واضعي السياسات وأصحاب القرار من العموميين والخواص - والفاعلين العالميين في الميادين الأكثر الجاذبية لليون أين تتمتع بالكفاءة والتميز كالتيكنولوجيا الحيوية والرقميات مثلاً. تتوسع هذه القائمة اليوم لتشمل الطلبة والسياح إضافة إلى المستثمرين من رجال الأعمال والمقاولين، ففي الموقع الإلكتروني الرسمي ل ONLYLYON تعرف ليون على أنها المدينة الأمثل للسياحة والتموطن الاستثماري والدراسة.

كما حددت ليون خارطة مكانية توضح التجزئة الجغرافية لسوقها المستهدف الذي يشمل قادة الرأي ، المستثمرين والمقررين.

الفئة الجوهريّة المستهدفة هي رجال الأعمال والسياح بقصد الترفيه والذين يسافرون أكثر من 4 مرات في السنة، أما المناطق الجغرافية فشملت المتروبولات الكبرى والمدن المركزية العالمية، وقد تم تقسيمها إلى جزأين: جزء مستهدف على المدى القصير وجزء مستهدف على المدى الطويل كما يوضح الشكل رقم 29.

<sup>1</sup> - Document ONLYLYON 2007.

## الشكل رقم 29: خارطة الأسواق المستهدفة للنهج ONLYLYON



● التأثير على المدى المتوسط والقصير الاجل: باريس، لندن، فرانكفورت، ميونيخ، ميلان، أمستردام، بروكسل، دبي.  
● التأثير على المدى الطويل: نيويورك، سان فرانسيسكو، مونتريال، شنغهاي، ساوباولو، سول، توكيو.

Source : ONLYLYON, dossier de presse,0/03/2013, p11.

هذه الخارطة توضح رغبة المتربول ليون في إقامة علاقات وروابط مع المتربولات العالمية الكبرى.

### المطلب الثالث: نظام حوكمة وإدارة النهج ONLYLYON

تتبع ONLYLYON نظام حوكماتي، يعتمد على مشاركة القرار بين كل الفاعلين من القطاعين العام والخاص من مختلف الهيئات المؤسسية والاقتصادية والجامعات وهذا من خلال جمعهم تحت هذا النهج، حيث يجتمع الرؤساء المؤسسين لهذا النهج من مختلف الهيئات مرتين كل سنة ليؤكدوا على التوجهات الكبرى لهذا النهج، في حين تجتمع لجنة القيادة كل ثلاث أشهر بين ممثلي الشركاء المكلفين باتفاق الشراكة لوضع مخطط عمل أما لجنة الإدارة والتي من شأنها ضمان أداء وكفاءة العلامة فتلتقي شهريا للمصادقة على العمليات التنفيذية ومتابعتها، إضافة إلى اجتماع فرق مختلف الشركاء الخواص كل حسب ميدان كفاءته مرة كل ثلاث أشهر لبحث علاقاتهم والتزامهم بالمشروع ONLYLYON وحتى الشركاء المدججين حديث أين تم ربطهم وإشراكهم في الإدارة كون تدخلهم في محتوى الحوكمة أكثر أهمية من مساهمتهم المالية.

ليهتم في الأخير الفريق المكلف؛ الفريق التنفيذي لـ ONLYLYON باقتراح وتنفيذ العمليات المتفق عليها وتنسيق الخطط التنفيذية، كما تجمع Task Force كل من وكالة التنمية الاقتصادية لليون ADERLY و I'OT وليون الكبير والبلدية و أيضا مدعو مختار حسب الموضوع المرغوب مناقشته

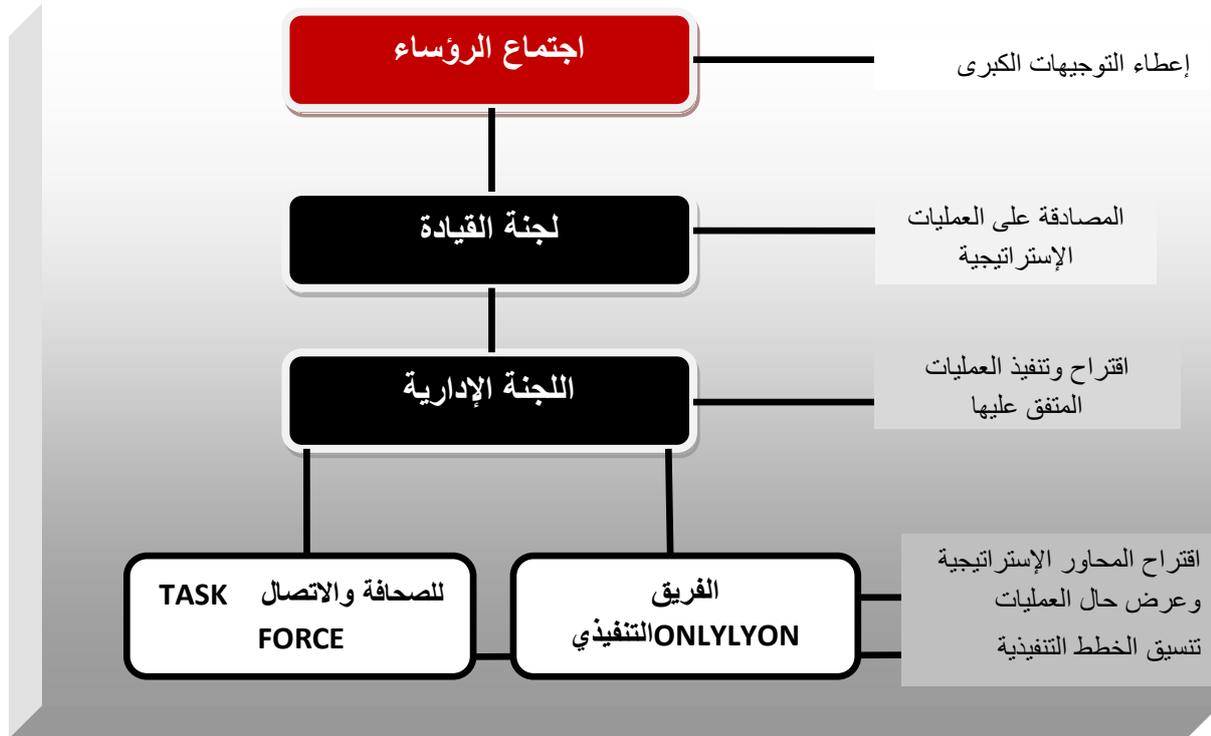
وتعقد اجتماع كل شهرين بين مسؤولي الاتصال لكل هذه الهيئات من أجل تنسيق وإثراء المواضيع الاتصالية ليتم من خلال هذا الاجتماع توحيد الجهود والمحاور الاتصالية.

وهنا يظهر أن إدارة ONLYLYON لها بعد تشاركي، فنظام حوكمتها يضم كل الفاعلين في مختلف المستويات التنفيذية ما يجعل الأهداف والوسائل المتاحة لتنفيذ العمليات معروفة لدى الجميع، الأمر الذي يسمح بتحقيق الكفاءة الجماعية للمشاريع المخططة.

يوضح الشكل رقم التنظيم الهيكل لحكومة ONLYLYON ويحدد المهام الخاصة بكل المستويات.

**الميزانية:** حسب حوار لنا مع Lionel Flasseur مدير برنامج ONLYLYON فإن ميزانية هذا البرنامج تقدر سنويا بحوالي 2 مليوني و3000 يورو سنويا يساهم فيها : المجلس العام بنسبة 3%، غرفة التجارة بنسبة 10%، الشركاء الخواص بنسبة 13% والباقي والذي يمثل نسبة 74% المتربول ليون ما يوضح الرعاية الحكومية الكبيرة لهذا المسعى.

### الشكل رقم 30: حوكمة ONLYLYON



Source : Document ONLYLYON 2015 ; UNE MISSION ; UNE PASSION ; DES ACTIONS

## المطلب الرابع: عرض وتحليل النشاطات والسياسات التسويقية لـ ONLYLYON.

في هذا العنصر سنقوم بعرض مختلف النشاطات التسويقية لبرنامج ONLYLYON منذ انطلاقه سنة 2007 وسنحاول تحليل وتيرة تطور هذه النشاطات تاريخيا وهذا دائما من خلال تحليل المعطيات والبيانات الداخلية لـ ONLYLYON و أيضا من خلال تصفح تقارير الجرائد والمواقع الالكترونية سواء الخاصة بـ ONLYLYON أو مواقع أخرى.

1) **تطور النشاطات التسويقية لـ ONLYLYON:** يمكن تمييز مرحلتين هامتين في سير العلامة ONLYLYON حيث ركزت المرحلة الأولى (2007-2011) على التعريف بهذه العلامة و ضمان تموقعها في المشهد المحلي والوطني والدولي بشكل مستديم أما المرحلة الثانية من 2012 إلى يومنا هذا، فقد اهتمت بإعطاء المدينة بعد دولي أكثر وركزت على انجاز برنامج تسويقي طموح من خلال تكثيف وتسريع العمليات الاتصالية عبر مختلف الوسائل التي يعتمدها هذا النهج (الحمالات الإعلانية، العلاقات الصحفية والعلاقات العامة، شبكة السفراء، التسويق الالكتروني)، وهي تهدف من خلال كل هذه الوسائل إلى نقل هوية ليون إلى الخارج. أما عن المحاور الاتصالية فقد تضمنت عوامل الجذب المهمة في ليون إضافة إلى مختلف عوامل الجذب الاقتصادية حيث ركزت على تراثها الحضري، فن الطهو الليوني، الثقافة و الفن، جودة الحياة في ليون، جودة الدراسة، أنها تحاول رسم صورة لليون على أنها أفضل خيار للاستثمار والعمل والسياحة والدراسة وللحياة بصفة عامة.

1.1- **المرحلة الأولى:** شملت هذه المرحلة خطوتين أساسيتين الخطوة الأولى وهي إطلاق العلامة على مستوى الشركاء في شهر جانفي 2007 وفتح المجالات لعدة نشاطات تسويقية إستراتيجية بعد ذلك مباشرة التوسع والتسارع في النشاطات سنة 2008<sup>1</sup> ، من خلال توظيف شبكة واسعة من السفراء والعلاقات الصحفية الوطنية والدولية و أيضا حملة مكثفة من الإعلانات وهنا موجز بأهم النشاطات والنتائج التي ميزت المرحلة الأولى على العموم:

- 30 جانفي 2007: عقد مؤتمر صحفي لإطلاق العلامة من طرف رئيس النهج ONLYLYON.

<sup>1</sup> - Document interne d'ONLYLYON 2013.

- 05 جويلية 2007: إجراء أول سهرة أعمال وحفل كبير جمع رؤساء مؤسسات منطقة ليون بغية تحريكهم وضمهم كسفراء لهذا النهج لكسب مشاركتهم في ترويج ليون وجلب الفرص الاستثمارية لها، وقد وقع في هذا الحفل 700 رئيس مؤسسة التزامهم كسفراء.
- 2007: الحملة الإعلانية الأولى تحت شعار " ليون المدينة التي يرغب بها كل العالم " « lyon la ville que tout le monde va envier » .
- حملة إعلانية بوسط المدينة و في مركز المؤتمرات لليون وفي مطار saint exupéry
- 2007: صالونات دولية تحت شعار ONLYLYON، حيث قامت عدة هيئات عمومية ومؤسسات اقتصادية من ليون بتوحيد صوتها الترويجي أمام المشاركين في الصالون الدولي للعقارات
- 2007: إقامة فعالية ببروكسل لجذب رجال الأعمال والتعريف بالوجهة ليون.
- 2007: تقارير صحفية كثيرة تم نشرها عبر وسائل الإعلام المحلية، الوطنية والدولية للتعريف بالعلامة ONLYLYON.
- 2008 جانفي: تم تعيين فريق متخصص تابع لAderly من أجل تسيير النهج وتنفيذ برامجه.
- انطلاق التسويق الالكتروني والرقمي ل ONLYLYON عبر الصفحة الرسمية لها WWW.ONLYLYON.ORG، وعبر الواب TV و التراسل الالكتروني...
- 17 جويلية 2008: الفعالية التشاركية الدولية الأولى بنيويورك؛ وحفل افتتاح خط جوي مباشر بين ليون ونيويورك.
- 2008: Aderly تُغير شعارها إلى ONLYLYON.
- 2009: الحملة الإعلانية الدولية الأولى « Be you, Be in Lyon » التي جاءت لترسم ليون كمدينة كل شيء فيها ممكن وهي مكان مثالي لنجاح مشاريع الحياة، واستهدفت هذه الحملة في البداية كل الجمهور الذي ترغب ليون في جذبته: باحثين، طلبة، سياح، مستثمرين، فنانيين... الخ، كما ركزت على ثلاث دول أوربية ( بلجيكا، ألمانيا، بريطانيا) وأيضا على ثلاث متروبولات أوربية ( باريس، بروكسل، لندن)<sup>1</sup>.
- 2009: ديوان السياحة لليون أصبح ONLYLYON للسياحة والمؤتمرات؛
- 2009: جائزة لجنة التحكيم الخاصة بمهرجان Fimbact لسفراء العلامة ONLYLYON؛

<sup>1</sup>-<http://www.economie.grandlyon.com/actualite-economie-actu-lyon.194+M50d8f0e35cd.0.html>

- 2010: توسعات جديدة للحملة الإعلانية الخاصة بـ 2009.
- 2010: ليون تشارك في فعاليات المنتدى الأمريكي الفرنسي بالتعاون مع الغرفة التجارية الفرنسية الأمريكية.
- 2011: جولة لـ ONLYLYON في كبرى العواصم الدولية نيويورك، لندن، بروكسل، فرانكفورت،...
- جويلية 2011: سهرة بمركز المؤتمرات لسفراء العلامة ONLYLYON الذين بلغ عددهم حينها 1600.
- تسجيل أكثر من 500 سفير للنهج خارج ليون؛
- استقبال أكثر من 300 صحفي ينشطون على المستوى الدولي بليون؛
- 1750% هي نسبة ارتفاع المرئية الإعلامية للكتلة الليونية عبر وسائل الإعلام الدولية المختلفة مع عدد مقروئية وصل إلى 48 مليون قراءة عبر العالم.
- مجتمع يقدر بـ 16000 عضو عبر الشبكات الاجتماعية: فيس بوك، تويتر، لنك دين.

## 1.2- المرحلة الثانية (من بداية 2012): عنونت هذه المرحلة بـ "تأكيد الطموح"، مسيرو هذه

العلامة وإيماننا منهم بأن ONLYLYON أكثر من مجرد علامة بل نهج متكامل للتطور والتنمية الاقتصادية والثقافية والرياضية والجامعية والسياحية لمجموع الشركاء، وهو يستلزم عدة إجراءات ونشاطات متنوعة لرفع مرئية المتربول الدولية بصفة متكاملة أيضا، لذلك أرادوا أن تكون هذه المرحلة انطلاقة جديدة وليست مجرد استمرارية بسيطة.

هذه المرحلة تجاوزت التعريف بالعلامة ONLYLYON إلى التعريف بعوامل الجذب لليون من خلال هذا النهج حتى تكون في مستوى المنافسة المتسارعة للمتروبولات لجذب مواهب وفرص استثمار جديدة، وكان أهم ما ميزها هو ظهور العلامة ONLYLYON في حلة جديدة سنة 2012<sup>1</sup>، حسب الفريق المسير لهذه النهج فإنه وبعد خمس سنوات من الترويج للعلامة ONLYLYON-انطلاقا من 2007- بات معروف سواء محليا أو دوليا أن هذه العلامة تخص ليون إلا أن ONLYLYON فقط هكذا تبقى مفهوم غامض يجب تفسيره أكثر من خلال إضافة بعض الصفات لهذا المفهوم ولهذا فقد تم إضافة بعض الشعارات أو السمات باللغة الانجليزية للشعار ONLYLYON تتميز بالتنغم اللغوي

<sup>1</sup>-ONLYLYON : lancement de la phase 2 et de la nouvelle campagne de communication internationale, 9 mars 2012, <http://www.economie.grandlyon.com/actualites/onlylyon-lancement-de-la-phase-2-et-de-la-nouvelle-campagne-de-communication-internationale-756.html>, consulté le 14/06/2014.

والتناسق مع الشكل العام للعلامة ONLYLYON، جميعا ينتهي بنفس الحرفي LY وتظهر كلها باللونين الأحمر والأسود كما يظهر في الشكل الموالي:

### الشكل رقم 31: الحلة الجديدة لعلامة ONLYLYON



Source : ONLYLYON : lancement de la phase 2 et de la nouvelle campagne de communication internationale, 9 mars 2012, <http://www.economie.grandlyon.com/actualites/onlylyon-lancement-de-la-phase-2-et-de-la-nouvelle-campagne-de-communication-internationale-756.html>

الشكل يحوي عدة صفات تفسيرية لONLYLYON التي تعني "فقط ليون" أما الصفات فتعني أكثر: تميزا، إبداعا، نجاحا، موضبة، شخصنة، انفتاحا، كفاءة، ذوق رفيع، حبا ورومانسية، أناقة، طبيعية، فخرا... الخ، هذه الصفات تم إضافتها لتعبر عن تنوع العرض الإقليمي لليون وفعاليتها وتميزه، توسيع نطاق ONLYLYON، من خلال هذه الصفات يتيح الفرصة لكل فاعل في الإقليم استغلال هذه العلامة بالصفات التي تناسبه ليروج لنفسه ولليون كما يمكنه إضافة أي صفة على نفس النسق والتناغم إذا كانت تحدمه ولا تتعارض مع الهوية المراد تسويقها لليون مثل sustainably.

وقد قام الشركاء بتبني هذه الحلة الجديد للترويج لنشاطاتهم واستخدموا الصفات التي تتناسب معهم كما كان مخطط له وقدموا لوحات إعلانية مفعمة بالحياة عن ليون.

وقد تمثلت معظم الأهداف التي خطط لها أعضاء هذا النهج من خلال هذه الهوية الجديدة ل

ONLYLYON في: <sup>1</sup>

<sup>1</sup>-ONLYLYON : lancement de la phase 2 et de la nouvelle campagne de communication internationale, 9 mars 2012, opcit.

- ✓ تطوير مرئية ليون بمختلف عوامل الجذب فيها على المستوى الدولي؛
- ✓ توسيع عدد الشركاء الناشطين في هذا النهج من المؤسسات الاقتصادية الكبرى في الإقليم و أيضا الفاعلين في الثقافة و التكوين والبحث العلم؛
- ✓ تعزيز الامتداد المحلي للعلامة؛
- ✓ دعم النشاط التسويقي ل ONLYLYON على المستوى الدولي بشكل أكثر كثافة وأكثر استهدافا؛
- ✓ مضاعفة النشاطات التسويقية عبر الشبكات الدولية خاصة عبر الواب؛
- ✓ جلب مصادر أموال خاصة ومداخل متنوعة لتمويل البرنامج التسويقي ل ONLYLYON؛
- ✓ مضاعفة نشاط الشركاء.

وهنا عرض لنشاطات هذه المرحلة موزع حسب ميادين عمل ONLYLYON:

#### 1.2.1- الحملات الإعلانية (2012-2013):

- لوحات إعلانية كبيرة في المطار والمحطات؛
- حملة إعلانية محلية ووطنية تتضمن دعوة للشخصيات الليونية؛
- حملة إعلانية كبيرة على المستوى الدولي لرفع من مرئيتها من خلال أشهر تلفزيوني عبر قناة يورو نيوز؛
- معارض دولية ( robot world, mipim, www2012 , world routes 2012 ).
- تنظيم فعاليات في دبي و نيويورك ودول أخرى أيضا؛
- تنظيم نسخة من حفلة الأضواء لليون بدبي؛
- تطوير التسويق الفيروسي بتنظيم مسابقة لأحسن فيديو ترويجي قصير عن ليون، الجائزة كانت للفيديو الذي تحصل على أكبر عدد من الإعجابات عبر مواقع التواصل الاجتماعي وقد عرفت المسابقة نجاح كبير حيث تم نشر أكثر من 21 فيديو عن ليون حازت على 50000 مشاهدة عبر اليوتيوب؛
- تطوير تشكيلة منتجات جديدة متنوعة تحمل شعار ONLYLYON، تم وضعها في نقاط بيع مختلفة، حققت مبيعات تقدر بـ 100000 يورو كلها تمثل مداخل جديدة لتمويل ONLYLYON؛

- إطلاق حملة إعلانية جديدة تركز أكثر على العنصر البشري منه عن المدينة وتعتبر عن تعلق الأشخاص بالمدينة كمكان تحقيق الأهداف، هذه الحملة تتكون من عنصرين أساسيين: شعر واحد " أدمنت على ليون، ADDICTED TO LYON " وصورة لشخصية حقيقية تعكس ملامحها السعادة بإدمان ليون من خلال الابتسامة وحركات الجسم المختلفة.

الشكل رقم 32: نموذج عن الحملة الإعلانية " أدمنت ليون "



Source : Document interne d'ONLYLYON 2013.

### 1.2.2- شبكة السفراء(2012-2013):

- رفع عدد سفراء النهج من 8000 سفير سنة 2011 إلى 10500 سفير سنة 2012 مع رفع عدد السفراء بالخارج إلى 1000 بعد أن كانوا 500 في 2011 كما تم وضع 8 مكاتب للسفراء خارج ليون في كل من : منتريال، نيويورك، سان فرانسيسكو، ساوباولو، لندن، فرانكفورت، باريس وشنقهاي.

- توسيع شبكة السفراء من خلال إقامة علاقات شراكة وتوأمة مع شبكات أخرى تنشط على المستوى الدولي كشبكة قدامى خريجي جامعة ليون.

- تكثيف النشاط في شبكات التواصل الاجتماعي حيث تجاوز عدد المعجبين من 9000 معجب سنة 2011 إلى 280000 معجب سنة 2012.

### 1.2.3- العلاقات الصحفية والعلاقات العامة:

- إقامة علاقات صحفية في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، ألمانيا وإيطاليا؛

- انطلاقة جولة للعلاقات العامة والإعلامية في كبرى العواصم الأوروبية تحت شعار « networking and media tour »
- فعالية Onlylyon en tour وفيها تم إطلاق قافلة ترويجية عن ليون وتم عرض مشاهد من شوارع ليون وأيضا حلقات صغيرة للرقص وغيرها.
- الاقتراب من الفضاءات الصحفية الأوروبية الكبرى خاصة تلك المختصة بالسياحة، الأعمال والاستثمار، الثقافة والحياة.
- عقد دورات تكوينية لفائدة مختلف الفاعلين في الإقليم لتلقيهم كيفية الترويج لليون.
- تم نشر 237 تقرير صحفي عن أبرز الفعاليات وعن مواضيع هامة تبرز جاذبية ليون؛ 60% منهم كانت خارج ليون على المستوى الدولي.

## (2) التزامات الشركاء الداعمة للنشاط التسويقي لONLYLYON:

مهمة ترويج ONLYLYON والتسويق لليون هي مهمة كل الشركاء في النهج وليس فقط الفريق التسيري لها فالجميع يساهم وحسب تخصصه وميدانه في الترويج لليون وإنجاح النهج المشترك ONLYLYON وهنا بعض النماذج عن التزامات بعض الشركاء في النهج:

2.1- وكالة التنمية الاقتصادية لمنطقة ليون ADERLY: بعد أن قامت هذه الوكالة بتغيير شعارها من " استثمر في ليون " إلى " استثمر في ONLYLYON " قامت بتجنيد 40 متخصص مكلف بـ:

✓ ترويج منطقة ليون على المستوى الدولي؛

✓ بحث وتحديد المؤسسات المحتمل تموطنها بليون؛

✓ مرافقة هذه المؤسسات في كل مراحل مشروع تموطنها؛

✓ استقبال وتوجيه الموظفين وعائلاتهم للاستقرار في ليون.

2.2- جامعة ليون: تعهدت جامعة ليون بضمان تفوق ليون من خلال:

✓ الترويج لأبحاثها وأعمالها على المستوى الدولي؛

✓ توطيد وتفعيل علاقاتها مع المحيط الاقتصادي من خلال ترمين النشاط البحثي

المشترك بين الجانبين وفتح أبواب المخابر للمؤسسات الاقتصادية؛

✓ نشر العلم والمعرفة والثقافة في المجتمع؛

✓ العمل على أن تصبح المؤسسات الجامعية لليون مرجع عالمي في جميع الميادين خاصة في الفروع الامتيازية؛  
✓ تحسين جودة البحث والابتكار.

2.3- مطار ليون: التزم بتوفير محيط وجو مريح للمسافرين من خلال توفير تشكيلة من الخدمات المتنوعة والتي تضمن رفاه المسافر، وأيضا أكد على الترويج لONLYLYON من خلال تبني وعرض الحملات الإعلانية المختلفة لها في مداخل المطار وفي جميع الزوايا التي تحقق نسبة مشاهدة عالية.

2.4- هيئة ليون الكبير: تعهدت بإنجاز مشاريع حضرية وتنموية كبرى تساهم في تحسين صورة ليون وترفع من مصداقية العلامة ONLYLYON.

2.5- ONLYLYON للسياحة والمؤتمرات: التزم بالترويج لليون من خلال الترويج السياحي حيث تكفل بإنجاز برامج ومنتجات سياحية متنوعة لتطوير السياحة في ليون كما تعهد بثمين التراث الثقافي والحضري لليون وإبرازه أكثر كأحد أهم عوامل الجذب في ليون.

أما بالنسبة للشركاء الخواص من المؤسسات الاقتصادية المنتشرة بالمنطقة فبالإضافة إلى مساهمتهم المالية وأيضا ربط اسمهم بالشعار ONLYLYON تعهدوا بالالتزام أكثر بمبادئ هذا النهج والتي أهمها ضمان مستويات عالية من الجودة، الابتكار والاستدامة.

هذا ويقوم كل الشركاء سواء الخواص أو العموميين باستغلال الحملات الإعلانية المصممة ل ONLYLYON ويشاركون في الترويج لها، لأن هذا النهج يجمعهم تحت هدف واحد واضح هو: دعم وتعزيز تفوق وجاذبية الكتلة الليونية لأن نجاح وتفوق ليون هو نجاح لهم جميع، في حوار أجريناه مع مدير الشراكة لRenault Trucks "نحن ندعم ONLYLYON لأن نجاح هذا النهج هو نجاح لليون ونجاح لنا ... أنه أمر مفيد لنا"<sup>1</sup> اتضح لنا أن دعم الشركاء هذا ل ONLYLYON يعكس إرادتهم في نجاح هذا النهج وهذا ما يوضح أيضا Jacques de Chilly المدير التنفيذي ل Aderly في حوار له: " ONLYLYON تسير بشكل جيد لأن كل الفاعلين يرغبون أن ينجحوا في قطاعهم: ديوان السياحة يريد زوار وسياح أكثر، قصر المؤتمرات يريد مؤتمرات وملتقيات أكثر، المطار يريد مسافرين أكثر... حتى في ميدان الثقافة محافظ المهرجانات والمعارض المعاصرة يريد فنانيين ونجوم أكثر ويريد

<sup>1</sup>- مقتطف من حوار أجريناه مع Jolie Marcommet مسؤول مصلحة الشراكة والاتفاقيات لشركة Renault Trucks، 2015/06/09، ليون، فرنسا.

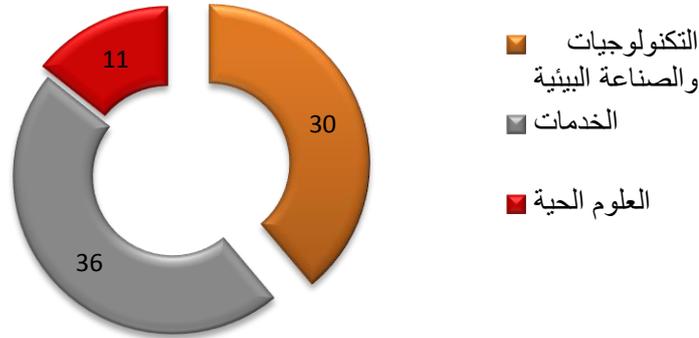
ارتداد أكثر على المهرجانات<sup>1</sup> كل الفاعلين إذن يسعون وراء هدف واحد وواضح تحت هذا النهج هو تعزيز تفوق الكتلة الليونية الدولي ودعم جاذبيتها.

### المطلب الخامس: تقييم أثر النهج ONLYLYON على جاذبية ليون.

من أجل تقييم أثر النهج ONLYLYON على جاذبية ليون سننعمد أولاً على معدل الاستثمار الأجنبي وبعض مؤشرات المتعلقة بقياس الجاذبية الفعلية ككل في ليون، ثم سننعمد التصنيفات والترتيبات الدولية لليون كمؤشرين أساسين لقياس الجاذبية:

(1) معدل الاستثمار الأجنبي: أثناء المرحلة الأولى من ONLYLYON 66 مؤسسة أجنبية اتخذت قرار بالتموطن في ليون سنة 2010 أما خلال المرحلة الثانية وبالضبط سنة 2014 فقد ارتفع عدد المؤسسات التي اختارت ليون لتوطين نشاطاتها الاستثمارية إلى 80 مؤسسة<sup>2</sup> بزيادة تقدر بـ 4% عن سنة 2013، والتي بلغ فيها عدد المؤسسات 77 مؤسسة، حسب تقديرات وكالة التنمية الاقتصادية لليون ستسمح هذه الأخيرة بتوفير 1825 منصب عمل خلال 3 سنوات القادمة. الشكلين المواليين يمثل توزيع هذه المؤسسات حسب مصدر رأس مالها وحسب قطاع نشاطها أيضاً.

الشكل رقم 33: توزيع المؤسسات حسب قطاع النشاط



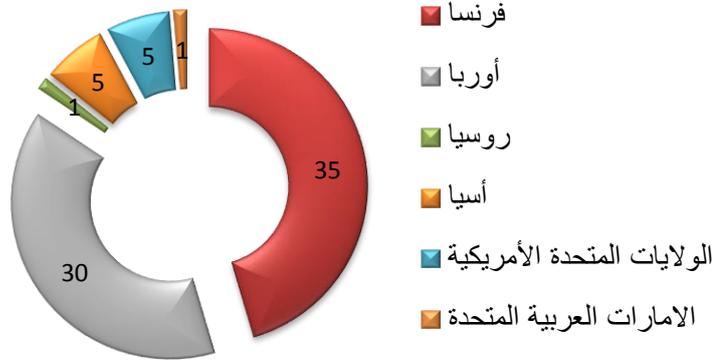
Source : rapport d'activité de l'Aderly 2013.

<sup>1</sup>- Entretien réalisé par TOTA Barbara avec Jacques de Chilly, Directeur exécutif de l'Aderly, Palais du commerce, Lyon, le 10/07/07, cité sur sa thèse : « Métropole européenne, économiquement dynamique et agréable à vivre cherche investisseurs, entrepreneurs, universitaires ou visiteurs pour assurer son développement » soutenu le 10 septembre 2007, Université Lumière Lyon 2 ? France.

<sup>2</sup>- Dossier de presse Janvier 2015, Résultats de ADERLY/ONLYLYON 2014, évolutions territoriales..., Lyon, un modèle d'attractivité pour la France ?

يتضح من الشكل أن معظم المؤسسات اختارت الاستثمار في الفروع الامتيازية لليون ما يعكس جاذبية هذه الفروع وفعالية النهج في إبراز ورفع هذه الجاذبية.

الشكل رقم 34: توزيع المؤسسات حسب مصدر رأس المال



Source : rapport d'activité de l'Aderly 2013.

حسب هذا الشكل أيضا يمكننا القول بأن النهج ONLYLYON استطاع الوصول إلى الأسواق المستهدفة بأوروبا والولايات المتحدة الأمريكية والإمارات العربية المتحدة، هذا وقد مثل الرأس المال الأجنبي ما يقدر ب 55% من حجم الاستثمار الكلي لهذه المؤسسات.

## (2) مؤشرات الجاذبية الفعلية: تمثلت في:

- ✓ 1.3 مليون ساكن في ليون الكبير يتوزعون على مساحة 51500 هكتار سنة 2013<sup>1</sup> مع تقدير زيادة 150000 ساكن بحلول 2030 .
- ✓ 144500 طالب من بينهم 10% دوليين من خارج فرنسا سنة. كما مثل الطلبة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18 و 24 سنة 5.2% من مجموع السكان بما يقارب 91600 طالب سنة 1999 وهو واحد من أعلى المعدلات في فرنسا.<sup>2</sup>
- ✓ 13300 باحث في المتربول ليون من بينهم 1800 دوليين.
- ✓ نسيج اقتصادي يقدر ب 39543 مؤسسة؛

<sup>1</sup> - INSEE institut national de la statistique et des études économiques.

<sup>2</sup> - [http://insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1275](http://insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1275) Insee, recensement de la population de 2006.

- ✓ خلق ما يقارب 15000 مؤسسة سنويا، 15800 سنة 2010،
- ✓ 1800 شركة ذات رأس مال أجنبي متوزعة على إقليم ليون، تمثل ربع الاستثمارات الأجنبية بفرنسا، كلها ساهمت في توفير 92000 منصب عمل<sup>1</sup>.
- ✓ تنظيم ما يقرب 27200 تظاهرة أو فعالية في ليون سنة 2007 و 195 بين معرض وصالون؛
- ✓ 11800 غرفة شاغرة عبر 190 فندق؛
- ✓ 2434000 ليلة بفعل تنظيم الصالونات والمؤتمرات 2007
- ✓ مدة الإقامة 1.6 كمتوسط خاص بالجزء السوقي ( مؤتمرات / اجتماعات)؛
- ✓ 3 ملايين زائر لحفلة الأضواء سنويا.
- ✓ منظمات عالمية معروفة وشهيرة اختارت ليون أيضا كمركز لنشاطها: المنظمة الدولية للمعوقين، منظمة الصحة العالمية، الوكالة الدولية لبحوث السرطان، الأنتربول، ويور نيوز.

هذه المؤشرات ساهمت في معالجة أبرز نقاط الضعف التي يعني منها إقليم ليون (انظر الجدول رقم 05: مصفوفة SWOT لليون) خاصة تلك المتعلقة المقاولاتية وضعف الفعاليات والتظاهرات الدولية.

**(3) ليون في التصنيفات والترتيبات الدولية:** تم ترتيب ليون سنة 2013 المدينة التاسعة (09) أوربيا للمستثمرين الأجانب حسب دراسة لـ (Baromètre Ernst&Young 2013) وكانت بذلك المتحدي الأول لباريس فيما يتعلق بالجاذبية<sup>2</sup>، ليتحسن ترتيبها سنة 2015 وتصبح المدينة السادسة (06) الأكثر جاذبية في أوربا حسب دراسة لـ (EY, IBM)<sup>3</sup>، هذا وفي دراسة نشرتها شبكة PWC<sup>4</sup> في ديسمبر 2015 تحت عنوان " مدن اليوم، متربولات الغد" حازت ليون على المرتبة الأولى ضمن المتربولات الفرنسية الأكثر جاذبية متخطية بذلك باريس التي جاءت في المرتبة

<sup>1</sup> -Aderly 2012.

<sup>2</sup> - Rapport d'activité de l'Aderly 2013

<sup>3</sup> - Document interne des ambassadeurs D'ONLYLYON 2015.

<sup>4</sup> - هي شبكة مؤسسات خدمية أمريكية متواجدة بـ 157 دولة، متخصصة في دراسات التدقيق والمحاسبة والاستشارات المؤسساتية.

الثانية لتليها كل من تولوز، بوردو، ستراسبورغ، ليل، نانت، قرونوبل، ران، اكس أن برفنس، مونبوبي، نيس، مارساي، روان وبراست على الترتيب.<sup>1</sup>

كما استطاعت ليون أن تحقق الترتيبات التالية سنة 2013.

3. المدينة الثالثة عالمية من حيث فنون الطهو العالي حسب موقع توجيهه للسياح Ucityguides.com 2013

4. المدينة الأولى في فرنسا من حيث جودة الحياة حسب Courrier Cadres & Dirigeants 2013 و 39 دوليا حسب Mercersur

5. المدينة الذكية الأولى في فرنسا حسب Palmarès opérateur m2ocity 2013

6. المدينة الثانية في فرنسا من حيث الفن والثقافة حسب Journal des Arts -Novembre 2013

7. المدينة الطلابية 14 عالميا حسب .britannique Cs Quacquarelle

أما بالنسبة للسياحة فليون باتت ثاني أهم وجهة سياحية في فرنسا بحوالي 5.5 مليون سائح سنويا، 65% منهم سياح أعمال و 35% سياحة ترفيهية وهذا حسب أرقام ديوان السياحة بليون لسنة 2014.<sup>2</sup>

كل هذه الترتيبات والمؤشرات والتي هي في تحسن مستمر من سنة لأخرى تدل على ارتفاع جاذبية ليون كما تساهم في تحسين الصورة المدركة لليون وهذا ما يهدف إليه النهج ONLYLYON وعلية يمكننا القول أن هذا النهج كان فعال وناجح مقارنة بالإنجازات التي حققها والتي تجسد أهداف النهج ONLYLYON، وعلية يمكننا القول أن هذا النهج كان فعال وناجح مقارنة بالإنجازات المحققة والتي تجسد أهداف النهج ONLYLYO والتي ساهم من خلالها أيضا في معالجة نقاط ضعف إقليم ليون خاصة تلك المتعلقة بضعف الصورة.

<sup>1</sup>- PWC, Décembre 2015: Villes d'aujourd'hui, métropoles de demain, cité sur : <http://www.pwc.fr/villes-daujourd'hui-metropoles-de-demain1.html>

<sup>2</sup>- Lyon chiffres clés, cités sur : <http://www.lyon-france.com/Presse-et-professionnels/Tourisme-d-agrement/Boite-a-outils/Lyon-chiffres-cles>, vu le 20/12/2014.

## المطلب السادس: تقييم النهج من خلال مقارنته بالنموذج النظري المطلق.

في هذا العنصر سنحاول تقييم النهج ONLYLYON من خلال مقارنة مدى تطابقه مع الأبعاد الثلاث التي تم تحديدها في النموذج المطلق، كمقارنة السيورة أو المراحل التي مر عليها النهج بالمراحل النظرية التي تم تحديدها في النموذج المطلق ومدى اهتمامه بالجانب الحضري ومساهمته في التنمية المحلية، وأيضا من خلال مقارنة كل من إطاره الهيكلي والحوكماتي، المبادئ، المعايير والتقنيات والمكانزمات التي اعتمدها النهج كلها بما يقابلها في النموذج المطلق، وهذا سيسمح لنا بأخذ فكرة عن مدى احترام نهج ONLYLYON للمبادئ النظرية لتسويق المدن وبالرغم من أنه وفي جميع الأحوال لا يمكننا الجزم بأن احترام هذه المبادئ النظرية سيساهم أو هو من ساهم- إن تم التحقق من احترامها- في نجاح النهج ONLYLYON ، وهذا يرجع من جهة إلى حداثة نظريات علامة المدينة التي لم تأكدها بعد التجارب العملية للمدن والتي تتطلب فترة زمنية طويلة للحكم على نجاحها أو فشلها، فمشروع علامة المدينة مشروع طويل الأجل بالنظر إلى الفترة الزمنية التي تتطلبها المشاريع والاستراتيجيات التنموية والحضرية والاتصالية للنهج، ما يجعل نتائجها لا تظهر إلا بعد سنوات عديدة من تنفيذه-

عملية التقييم هذه ستعطينا فكرة عن مدى نجاعة تجربة ليون و إلى أي حد يمكن اعتبارها نموذج ناجح يقتدى به.

### 1) ملخص النهج ONLYLYON: من خلال مناقشتنا للعناصر السابقة لهذا الفصل خاصة

المطلب الخاص بنشأة النهج ONLYLYON استنتجنا أن هذا النهج مر بمرحلتين أساسيتين:

#### ➤ المرحلة الأولى: كانت قبل حوالي ثلاثين سنة من خلق العلامة ONLYLYON سنة

2007 ، وهي مرحلة قاعدية ميزتها تحديد رؤية عامة جديدة لليون من قبل الهيئات السياسية آنذاك ( والتي لاحظت زيادة تنافس المدن على الأسواق العالمية المتحركة) تتمثل في تدويل ليون وفتحها نحو الخارج لضمان تنميتها وتطورها، هذه الرؤية كانت بمثابة رهان لضمان التطور الاقتصادي المحلي لليون وأعقبها تحولات اقتصادية ومشاريع اقتصادية واجتماعية كبرى مست التجهيزات الأساسية والبنى التحتية.

#### ➤ المرحلة الثانية: يمكن أن نقول أن هذه المرحلة بدأت سنة 2001 مع تصريح الهيئة

السياسية آنذاك بضرورة العمل من مدخل تنافسي في السوق الدولي لجذب والحفاظ على الأفراد والنشاطات الاقتصادية المولدة للثروة، هذه المرحلة ميزها التأكيد على

الرؤية الدولية لليون وتحديد هدف تموقع ليون ضمن أقوى 15 متربول أوربي ليتم تبني إستراتيجية جاذبية تنافسية جديدة والتي بالرغم من نجاحاتها في تحسين شروط التنمية الاقتصادية إلا أنها لم تكن كافية لتحقيق الهدف، وبعد دراسة لوضع ليون تم تأكيد ضعف صورة ليون على المستوى الدولي، فكان قرار تبني نهج تسويقي لليون وبناء علامة لليون سنة 2006، وبعد عدة دراسات وكلت لوكالات متخصصة ساعدت في رسم التموقع المرغوب لعلامة المتربول ليون كمتربول قوي في جميع القطاعات وركزت على عوامل الجذب الأساسية في ليون كما حددت الجمهور المستهدف لليون؛ ليتم اختيار وإطلاق العلامة ONLYLYON سنة 2007 والتي كانت انطلاقة لبرامج ونشاطات تسويقية عملية مكثفة لنقل صورة ليون إلى الخارج، كما كانت هذه العلامة دعم قوي لإستراتيجية جاذبية ليون التي واصلت في المشاريع التنموية والحضرية حتى تؤكد صورة العلامة ONLYLYON.

معظم الخطوات التي مر بها النهج ONLYLYON من قبيل اتخاذ قرار بناء العلامة ONLYLYON يلخصها الشكل الموالي بإيجاز.

## الشكل رقم 35: ملخص سيرورة النهج ONLYLYON



المصدر: من اعداد الباحثة

2) تقييم سيرورة النهج ONLYLYON: سنحاول تقييم النهج من خلال استخدام الأبعاد الثلاثة التي تم تحديدها في النموذج المطلق، والتي تقتضي أن يحافظ النموذج على النسق العام للتخطيط التسويقي الاستراتيجي، أن يهتم بالجانب الحضري وبمعالم الهوية وأن يحرص على أن يلي متطلبات التنمية المحلية من مدخل تنافسي.

2.1- تقييم النسق العام لنهج ONLYLYON: قبل عملية التقييم نشير إلى أنه ليس بالضرورة أن يراعي النهج كل خطوات النموذج المطلق واحدة بواحدة، المهم هو أن يحافظ على النسق العام لهذا الأخير والذي يفرض وجود ثلاث مستويات أساسية: مستوى تحليلي، مستوى استراتيجي ومستوى عملي، لذلك وبالنظر إلى ملخص سيرورة نهج ONLYLYON فإننا نلمس احترام هذا النهج للمستويات الثلاث حيث أن عملية تحديد رؤية ليون كانت نتيجة ملاحظة تطور السوق العالمي والجهوي الأوربي الذي بات يتميز بالتنافس الشديد بين المتروبولات على الأسواق المتحركة، كما أن قرار تبني نهج علامة المدينة كان بعد تحليل الوضعية الداخلية والخارجية لليون وهذا يبرر وجود المستوى التحليلي في النهج، كما ثم أن عملية اختيار ONLYLYON جاءت بعد دراسة لتموقع ليون الخارجي على المستوى الدولي والجهوي خاصة بين المتروبولات الأوروبية و بعد تحديد هدف تموقع ليون بين أقوى 15 متربول أوربي بإستراتيجية تسويق شاملة لكل القطاعات مع التركيز على أبرز عوامل الجذب والهوية لليون و أيضا بعد تحديد الأسواق والجمهور الذي تستهدفه هذه الإستراتيجية وهذا ما يفسر كذلك وجود المستوى الاستراتيجي الذي جسده برنامج تسويقي لONLYLYON من خلال خمسة ميادين نشاط أساسية جسدت المستوى العملي والتنفيذي للنهج. أما بالنسبة للخطوات التي مر عليها هذه النهج لتجسيد هذه المستويات فما تم ملاحظته تمثل في:

➤ **عدم تحديد الوجهة أو الإقليم عند بداية تبني النهج:** فلم يكن واضحا ما إذا كانت العلامة ONLYLYON تخص مدينة ليون أو ليون الكبير، تم إطلاق هذه العلامة سنة 2007 وترك المجال مفتوح للحيز الجغرافي الذي تمثله، حتى 2015 تم إعلانها على أنها علامة المتربول ليون (ليون الكبير سابقا) وتم ترك المجال مفتوح أيضا لتكون هذه العلامة أيضا علامة مشروع القطب المتربولي، نظريا كان لزاما تحديد الوجهة الجغرافية للعلامة لأنها موجهة إلى جمهور مستهدف من الضروري بالنسبة له

تحديد النطاق الجغرافي الذي سيتعامل معه إلا أن ترك المجال مفتوح كان فرصة ولا يزال كذلك لضم نطاق جغرافي أوسع تحت هذه العلامة.

➤ غياب دراسة تعريفية للإقليم قبل اختيار العلامة ONLYLYON: فاختيار هذه العلامة لم يكن نتيجة دراسة تعريفية كبيرة للإقليم بل كان نتيجة محاكاة علامات متربولات أخرى كما سبق الذكر في عنصر نشأة هذه العلامة وحتى لم يتم إدماج السكان أو الفاعلين الآخرين في الإقليم من مؤسسات ثقافية واقتصادية أو حتى السياح في عملية اختيار هذه العلامة لذلك فهذه العلامة لا يمكن اعتبارها أنها علامة استمدت من هوية إقليم ليون بل علامة مفروضة عليه وربما هذا ما يفسر عدم إدراك وفهم السكان لهذه العلامة وعدم دعمهم الكبير لها، فصحيح أنه بعد الجهود الترويجية الكبيرة لهذه العلامة في مدينة ليون فإن أكثر من 80%<sup>1</sup> سنة 2015 من مجموع سكان ليون يعرفون هذه العلامة، إلا أن مضمون هذه العلامة ومفادها ليس واضح لدى أكثر منهم، ففي دراسة ميدانية لنا وأثناء حوارات مع جماعة كانت من اختيار عشوائي لسكان ليون فإن العلامة حقا معروفة لديهم إلا أنها في الغالب تمثل بالنسبة لهم شعار باللونين الأحمر والأسود لا أكثر تمت مشاهدته عبر لوحات إخبارية كبيرة في المدينة وخلال بعض المناسبات الرمزية للمدينة كحفلة الأضواء وبينال الرقص، نتيجة هذه الحوارات أكدتها نتائج الاستبيان الإلكتروني التي سنتطرق لها في تقييم معايير النهج. لكن ورغم هذا لا يمكننا القول بأن هذه العلامة فاشلة بالنظر إلى النتائج التي حققتها والتي تم تناولها في مطلب تقييم أثر النهج على الجاذبية، ربما هذه النتائج هي من ستدفع الليونيين أكثر لتبني هذه العلامة والافتخار بها في المستقبل، وهنا يُطرح التساؤل التالي: ما مدى ضرورة إجراء الدراسة التعريفية للإقليم في نهج علامة المدينة رغم التكلفة العالية والوقت الكبير؟ ومع ذلك يبقى إدماج السكان في مشروع علامة المدينة بطريقة أو بأخرى ضروري حتى لا تكون العلامة بمثابة عنصر خارجي مفروض عليهم وحتى يتم كسب دعمهم كمسوقين لهذه العلامة ومشجعين للنهج ككل.

<sup>1</sup>- تصريح لـ Lionel Flasseur في حوار لنا له في 2015/06/8 بليون ، فرنسا.

➤ الاستفادة من العلامة ONLYLYON: لم يتم التركيز بشكل كبير على محاولة تحويل هذه العلامة إلى المنتجات المحلية أو منتجات الإقليم وجعلها بمثابة عنونة، كل ما كان هو فتح الشراكة أمام الفاعلين الاقتصاديين الخواص من الشركات العريقة والمتعددة الجنسيات المتواجدة بإقليم ليون بغية الاستفادة من حضورها وتمثيلها الدولي في مختلف أنحاء العالم لرفع شهرة العلامة ONLYLYON على المستوى الخارجي بالإضافة إلى الاستفادة من دعمها المالي، لكن ورغم أن هذا النهج لم يركز على ترقية المنتجات الإقليمية أو المحلية إلا أنه ركز كثيرا على بناء وتصدير معرفة un savoir faire ليونية.

وعموما باقي الخطوات في مجملها تحاكي نفس خطوات النموذج المطلق.

**2.2- تقييم النهج من خلال الاهتمام بالجانب الحضري:** أكثر شيء يلاحظ الاهتمام الكبير به في النهج ONLYLYON هو اهتمامه بالجانب الحضري لمدينة ليون والتركيز على احترام البعد البيئي فيه، كما تم الإشارة إليه في العنصر السابق من خلال مشاريع ليون الحضرية والتي حاولت ليون من خلالها أن تكون نموذج لمدينة خضراء مستديمة ( أنظمة النقل والطاقة الذكية والإيكولوجية، المساحات الخضراء)، هذا وقد عمد هذا النهج بشكل كبير إلى إبراز هوية ليون التاريخية والثقافية من خلال تهيئة المعالم التاريخية والثقافية الكبرى في ليون كما سبق التطرق إليه في نفس العنصر.

**2.3- تقييم النهج من خلال مساهمته في التنمية المحلية:** إذا عدنا إلى جذور هذا النهج فإننا نجد أن أول ما ميزه هو التحولات الاقتصادية الكبيرة والاهتمام الكبير أيضا بالبنى التحتية التي كانت تهدف إلى تحقيق رؤية ليون مدينة دولية وحتى بداية النهج ONLYLYON فقد كانت هناك مشاريع اقتصادية وتنموية كبير ميزت ليون كما تم ذكرها في العناصر السابقة كإستراتيجية ليون روح المؤسسة، إستراتيجية ليون مدينة ذكية... الخ والتي تهدف جميعها إلى تجديد النسيج الاقتصادي ودعم الابتكار وروح المقاولاتية وتحسين الحياة الاجتماعية والمهنية ومناخ الأعمال في ليون، هذه المشاريع والإستراتيجيات كانت حافز أساسي لتطوير التنمية المحلية، كما أن نتائج النهج ONLYLYON والتي ساهمت في رفع

جاذبية ONLYLYON وتحسين معدلات الاستثمار الأجنبي والسياحة ستكون أيضا بمثابة دفعة قوية لعجلة التنمية المحلية.

(3) تقييم النهج من خلال مدى احترامه لمعايير نجاح النموذج النظري المطلق: سنركز في هذا العنصر على معاينة مدى احترام المعايير التالية:

➤ **التكامل مع برامج تهيئة وتنمية الإقليم:** النهج ONLYLYON جاء كما سبق الذكر ليثمن نجاحات ليون، هذه النجاحات التي حققتها عبر مختلف برامج التنمية والتهيئة التي قامت بها، إذن فالبرنامج التسويقي لهذا النهج قائم ومنطلق من هذه النجاحات، في المقابل وفي حوار لنا مع مدير برنامج ONLYLYON حول علاقتهم ببرامج تهيئة الإقليم مثل برنامج SCOT2030<sup>1</sup> وحول مدى إمكانية اقتراحهم لبرامج تنمية تتناسب مع تطور النشاطات التسويقية للنهج أجاب بـ "إن مسؤوليتنا لا تتجاوز الترويج لليون ... نحن نقوم بعمليات ونشاطات ترويجية لليون لرفع شهرتها ومرئيتها في الخارج وعلى المستوى الدولي، حتى أننا لسنا مسؤولين عن البحث عن المستثمرين، إنها مسؤولية المتربول ليون... نحن لا نقترح برامج تنمية نحن نقترح برنامج تسويقي وننفذه... التهيئة، التنمية كلها مسؤوليات المتربول... إن علاقتنا مع برامج التنمية ربما قد تبتثق من علاقتنا بالمتربول كراعي رسمي لنا"<sup>2</sup> إلا هنا قد لا يبدو أن هناك تكامل واضح وفي الإتحاهين بين البرنامج التسويقي للنهج ONLYLYON وبرامج التنمية والتهيئة لليون (وأصلا لا توجد علاقة مباشرة بين برنامج SCOT كأحد أهم برامج التنمية المحلية وبرنامج علامة المدينة في الواقع)، إلا أن النهج ONLYLYON ككل هو نتاج هذه البرامج وجاء بهدف تميمها.

➤ **احترام أبعاد التنمية المستدامة:** عمل النهج ONLYLYON من خلال استراتيجيات ليون مدينة مستدامة وليون مدينة ذكية (أنظر مطلب تحليل جاذبية ليون) على بناء نموذج لمدينة خضراء مستدامة تقتصد في استهلاك الطاقة ومن خلال كل التجارب الإيكولوجية وأنظمة النقل والاستغلال الحديثة والقائمة على مبدأ المشاركة (أنظر مطلب تحليل جاذبية

<sup>1</sup> - Le SCOT (Schéma de cohérence territoriale) ? Plus d'information sur : <http://www.scot-agglolyon.fr/>.

<sup>2</sup> - مقتطف من حوار لنا مع Lionel Flasseur مدير برنامج ONLYLYON، في 2015/06/8، ليون، فرنسا

ليون) فإننا نلاحظ أن النهج ONLYLYON يعمل على مشروع بناء مجتمعاتي قائم على احترام أبعاد التنمية المستدامة.

➤ مشاركة السكان: من خلال دراستنا الإحصائية التي أجريناها عبر الاستبيان الإلكتروني، فإن النقطة سلبية الواضحة في هذا النهج والتي لا تتوافق مع معايير النموذج النظري هي عدم مشاركة وانغماس السكان في هذا النهج حيث وحسب نتائج الاستبيان التي أفرزت على:

- 100% من مجموع السكان المستجوبين؛ أجابوا بأنهم لم يشاركوا في اختيار هذه العلامة؛
- 94.1% منهم أقرروا بعدم رغبتهم في أن يصبحوا سفراء لهذه العلامة؛
- 62.5% صرحوا بأنهم غير فخورين بهذه العلامة.<sup>1</sup>

هذه النتائج تعكس نتيجة عدم مشاركة السكان في خلق علامة ONLYLYON والتي أدت إلى عدم رغبتهم في دعم هذه العلامة كسفراء لها وعدم انغماسهم وافتخارهم بها، وربما تقييم افتخار الليونيين بالعلامة ONLYLYON هنا يرجع أيضا إلا أن العلامة بالنسبة إليهم لا تزال أمر مبهم وغامض، ثم استهداف هذه العلامة للمستوى الدولي الخارجي بشكل كبير جعلها لا تعنيهم ورغم النتائج التي حققتها على هذا المستوى، إلا أنهم هم لم ينتقلوا إلى الخارج ويسمعوا أصداء هذه العلامة ليشعروا بالفخر ثم لا يعرفون إن كانت مدينتهم تتطور تحت ظل هذا النهج، بالنسبة لهم هي مجرد شعار بالأحمر والأسود ربما هو نوعا ما جميل لكن ما يعني حقا وما دوره علامة استفهام.

#### 4) تقييم مبادئ، نظام وأدوات حوكمة هذا النهج: كما سبق التطرق إليه فإن هذا النهج اعتمد

ثلاث مبادئ أساسية تمثلت في: إدارة مشتركة بين القطاعين العام والخاص، ضرورة الاتصال على المستوى الدولي بصوت واحد، وضمان الاتصال على المستوى الجهوي الأوربي القريب أولا ثم المستوى العالمي، ورغم أن هذا النهج كان بمبادرة من سلطة محلية حكومية واختيار العلامة ONLYLYON كان من طرف هيئة سياسية Jean Michel Daclin إلا أن إدارته وكلت إلى وكالة التنمية الاقتصادية لليون Aderly والتي بدورها خصصت فريق خاص لتسيير برنامج ONLYLYON واعتمدت هيكل تنظيمي إداري يجمع بين كل الشركاء في النهج من أجل اتخاذ وتنفيذ القرارات الخاصة بالنهج ( أنظر الشكل رقم 30) وهذا من أجل ضمان استقرار النهج وعدم تغييره بتغير الناخبين السياسيين فيكون نهج مؤسساتي لا برنامج

<sup>1</sup>- مخرجات برنامج GOOGLE DOC.

سياسي يتغير بتغير الناخبين، وبهذا يكون هذا النهج قد أسس لنظام يعتمد على هيكلية مؤسساتية ويحترم مبادئ الحوكمة التشاركية ويدعم التنسيق والعمل الجماعي المستمر من خلال اللقاءات الدورية والاتصال على المستوى الدولي بصوت واحد، ورغم أن الراعي والممول الأكبر لهذا النهج هو هيئة متربول ليون، إلا أن تنظيم وإدارة هذا النهج يسمحان بأخذ آراء كل الشركاء في النهج وأطراف المصلحة، هذا حسب ما نستنتجه من المبادئ والإطار الهيكلي التنظيمي التي حددها النهج ودونها في ملفاته الداخلية، إلا أن الواقع وحسب الدراسة الميدانية التي قمنا بها ومجموع المقابلات مع الشركاء يبين أن هيئة المتربول ليون وهيئة Aderly مع فريق ONLYLYON الخاص هم الفاعلون الأساسيون في النهج، فهم من يساهمون بنسبة أكبر إن لم نقل وحدهم في التخطيط والتنفيذ لبرامج النهج ويسعون عبر جهود كبيرة لضمان نجاحه في حين لم يبلغ بعد التزام ودعم الشركاء في النهج خاصة الخواص المستوى النظري المطلوب من الاندماج والدعم لهذا النهج وهذا قد يرجع إلى الأسباب التالية:

- ✓ العلامة ONLYLYON كانت مفروضة ولم تكن نتاج تفاعل كل أطراف المصلحة؛
- ✓ غياب التسويق الداخلي للنهج بين الفاعلين وتركيزه الكبير على التوجه الخارجي للتسويق؛
- ✓ كما قد يرجع وبدرجة كبيرة لحداثة النهج والتجربة وربما السنوات والنجاحات التي سيحققها النهج كفيلة لإلتفاف الشركاء أكثر حول هذا النهج التسويقي.
- أما بالنسبة لتقييم الأدوات والميكانيزمات التي اعتمد عليها هذا النهج لضمان حوكمة وتسيير جيد له، والتي ركزت بشكل كبير على استعمال الانترنت من خلال موقع هذا النهج [www.onlylyon.com](http://www.onlylyon.com) والذي يحوي روابط أخرى نحو المواقع الالكترونية الخاصة بالشركاء في النهج وفضاء صحفي إخباري وفضاء للانخراط في شبكة سفراء العلامة ONLYLYON بالإضافة إلى فضاء نحو ملفات ومعلومات حول النهج، كما اعتمد النهج أيضا على الإنترنت-شبكة داخلية بين الشركاء- وعلى تشكيل مجموعات عبر مختلف مواقع التواصل الاجتماعي، كل هذه الأدوات تسمح بتبادل وتقاسم المعلومات بسهولة كما تضيف نوع من الشفافية وهذا هو المطلوب في النموذج النظري المطلق.
- إلى هنا يمكننا القول ورغم النقائص المشار إليها أن مبادئ، نظام وأدوات حوكمة هذا النهج توافقت إلى حد كبير مع تلك المحددة في النموذج المطلق والتي تمحورت حول الهيكلية المؤسساتية، الحوكمة التشاركية، الشفافية، العمل الجماعي والمستمر، تقاسم المعلومة وتبادل الخبرات.

(3) تقييم التزام واندماج الشركاء في النهج: حسب ما تم طرحه في العنصر الخاص بالتزامات الشركاء الداعمة للنشاط التسويقي لـ ONLYLYON في المبحث السابق فإن كل الشركاء المؤسسين ملتزمين بدعم هذا النهج حسب الموقع والدور ونوع الخدمة التي يقدمها كل فاعل، ديوان السياحة من خلال ترقية وترويج الخدمات السياحية، الجامعة من خلال ترقية ورفع جودة التعليم... الخ (ارجع للعنصر لمزيد من التفصيل)، أما بالنسبة للشركاء الخواص من المؤسسات والشركات الاقتصادية الكبرى في الإقليم فبالإضافة إلى دعمهم المالي يساهمون في الترويج لـ ONLYLYON من خلال ربط اسمهم باسم العلامة ONLYLYON والاستفادة من تمثيلهم الدولي في الخارج، إلى هنا كل الأمور عادية إن لم نقل أنها جيدة ومتوافقة مع متطلبات النموذج النظري، لكن ما يعاب هو غياب الاندماج والانغماس الحقيقي للشركاء في النهج (باستثناء هيئة Aderly، فريق ONLYLYON، ديوان المؤتمرات والسياح)، ففي محاولتنا لإجراء مقابلات مع شركاء النهج سواء الخواص أو المؤسسين بغية دراسة التزامهم بالنهج لمسنا أن اتفاق الشراكة بين ONLYLYON و الطرف الشريك لا يعني إلا المدير العام أو المصلحة المكلفة باتفاقات الشراكة في حين بقية المسؤولين في الهيئة أو المؤسسة ليسوا على علم كبير بالموضوع، ما يدل على أن الشراكة جسدت اتفاق إداري على الورق في مكتب المدير يفرض التزامات مالية معينة ولم تصل بعد إلى ذلك المستوى من تعاون والتفاف المعنيين بالأمر حول علامة مدينة ONLYLYON كمشروع يجمع الجميع وهذا يرجع أولاً إلى حداثة التجربة وإلى غياب التسويق الداخلي بين الشركاء في النهج وداخل كل شريك حسب ما أكدته تصريح لـ Jolie Marcommet مسؤولة قسم الشراكة لشركة RENAULT TRUCKS أحد الشركاء الخواص للنهج ONLYLYON في حوار لنا معها: "... اتفاق الشراكة مع ONLYLYON كان بمبادرة من فريق ONLYLYON تم المصادقة والتوقيع على قرار الشراكة من قبل رئيس مجموعة RENAULT TRUCKS، هذا الاتفاق يضم أساساً دعم مالي للنهج ولا يضم أي التزامات آخر بغض النظر عن استعمال شعار ONLYLYON، لنستفيد نحن في المقابل من الدعائم الترويجية للنهج كاستغلال SKYROOM لعرض منتجاتنا واستقبال زبائننا وعملائنا أو شركائنا أو حتى إقامة اجتماعات هناك... اتفاق الشراكة هذا بقي بين المدير وبين القسم المسؤول عن إبرام الاتفاقيات، نحن لم نقوم بأي توعية لكل الأفراد داخل المؤسسة حول هذا الموضوع... نحن لسنا في حاجة لـ ONLYLYON لجذب الزبائن ودعم

نشاطنا التجاري فنحن دوّنا معروفين جدا ومشهورين، في حين هناك الكثير من المؤسسات هي بحاجة لـ ONLYLYON لدعم شهرتها ومع ذلك نحن راضين وفخورين بشراكتنا معها ... إنها جيدة لليون.. نحن شاركنا لن دعم نجاح ليون وتفوقها فنجاحها هو نجاح لنا...<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - مقتطف من حوار أجريناه مع **Jolie Marcommet** مسؤولة قسم الشراكة لشركة RENAULT TRUCK، في 2015/07/09، ليون، فرنسا.

## خلاصة الفصل:

في خلاصة هذا الفصل ارتأينا أن نوجز أهم الدروس التي يمكن استخلاصها من تجربة النهج ONLYLYON لمدينة ليون الفرنسية، هذه الأخيرة التي خاضت تجربتها في التنمية منطلقة من رؤية تهدف إلى تدويل ليون بفتحها نحو الخارج ، ومقتنعة بأن تطور ليون مرهون بالعمل على المستوى الدولي، ومنه جاء النهج ONLYLYON ليجسد هذه الرؤية ، هذا النهج بكل نجاحاته وبعض النقاط السلبية التي تشوبه كعدم مشاركة السكان و بعض الخلل والقصور الذي ميز مراحل بنائه مقارنة بالنموذج النظري المطلق، يعطي عدة دروس يمكن لمدن أخرى الاستفادة منها والتي نوجزها في بعض النقاط التالية:

❖ إستراتيجية جاذبية ليون جسدت دعامة أساسية وقوية للنهج ONLYLYON والتي حاولت من خلالها ليون إكتساء سمات القطب المتروبولي، حيث تم التركيز بشكل كبير على دعم البنى التحتية خاصة الخدماتية منها ، كما تم انجاز عدة مشاريع تنموية حضرية كشارع الأعمال بقلب ليون مثلا، كما عملت ليون عبر عدة إستراتيجيات وسياسات على إبراز نفسها كنموذج دولي يقتدى به من خلال مثلا إستراتيجية ليون المدينة الذكية وإستراتيجية ليون المدينة الخضراء التي قدمت ليون من خلالها عدة تجارب لجودة الحياة الإيكولوجية والرقمية في المدن مثل استخدام التكنولوجيات النظيفة. كما أن محاولة ليون دعم تنافسيتها من خلال تشكيل أقطاب وفروع الامتياز وعنونتها تعتبر فكرة جيدة يمكن لمدن أخرى الاستفادة منها.

❖ عدم تحديد وجهة العلامة ONLYLYON أو النطاق الجغرافي التي تغطيه هذه العلامة منذ بداية النهج وإن كانت نقطة سلبية لا تتوافق مع ما تناولناه في الفصل النظري والذي يفرض ضرورة تحديد الوجهة لأن العلامة موجهة إلى جمهور معين يهيمه معرفة النطاق الجغرافي الذي يتوجه إليه، إلا أن هذا الفعل ترك المجال مفتوح لامتداد وترسيخ إمتداد l'ancrage فضاء العلامة وتوسع النطاق الجغرافي وفقا لنطاق العلاقات الوظيفية والاقتصادية في الإقليم ما يجعل وجهة علامة ONLYLYON وجهة اقتصادية وليست جغرافية وبذلك شكلت هذه العلامة علامة لحوض اقتصادي وهي تحرك وتشكل الإقليم وفقا لمنطق الوظيفية، هذه الرؤية هي رؤية ابتكاريه لأنها تتجاوز حدود التقسيم الإداري والذي يعتبر مهم في الإدارة العمومية، لكن ورغم هذا تبقى خطوة تحديد الوجهة ضرورية لبناء علامة مدينة على الأقل تحديد أولي ولا بأس من ترك المجال مفتوح لأن الجمهور تهمة دراسة الوجهة التي سيختارها.

❖ أدوات حوكمة النهج وأدوات البرنامج التسويقي الخاص به بسيطة وغير مكلفة وكلها اعتمدت على أنظمة تكنولوجيا الإعلام والاتصال خاصة الأنترانات ووظفت معرفة وخبرة ليون في الرقميات والتصوير وفتحت المجال أكثر للابتكار. من بين أهم الأفكار التسويقية غير المكلفة والناجعة التي استخدمها هذا النهج والتي يمكن لمدن أخرى محاكاتها، فكرة شبكة سفراء العلامة ONLYLYON ، استخدام مواقع التواصل الاجتماعي للتواصل مع الجمهور العام والشبكات الداخلية للتواصل مع الشركاء في النهج، ومسابقات أحسن فيديو ترويجي لليون والفيديو الذي يحوز على أكبر حجم من المشاهدات والاعجابات عبر مختلف صفحات التواصل الاجتماعي.

❖ ميز النهج ONLYLYON حوكمة تشاركية له لكنها لم تكن دفعة واحدة بل كانت على مراحل، فقبل اطلاق علامة ONLYLYON تم تشكيل شبكة المقاولاتية التي عنونت تحت الشعار الكبير "روح المؤسسة"، والتي أسست باتفاق 6 هيئات رسمية، ثم تم تشكيل قطب ليون مدينة المقاولاتية والذي ضم 24 شريكا، ثم كان تأسيس النهج ONLYLYON من طرف 13 شريكا يجسدون أهم الفاعلين من مؤسسات وهيئات حكومية لتفتح بعد تأسيس النهج ب 3 سنوات الأبواب أما الشركاء الخواص للدخول تحت هذا النهج ودعمه أكثر، هذه المراحل التي مرت عليها تجربة الحوكمة التشاركية للنهج ONLYLYON تعطي فكرة عن كيفية جمع الفاعلين تحت نهج واحد والتي من الأحسن أن تكون عبر مراحل لأنه من الصعب أن يتم جمع وكسب تعاون كل الفاعلين مرة واحدة.

أخيرا يمكننا القول أن تجربة مدينة ليون في بناء علامة لها ورغم بعض النقائص التي تشوبها إلا أننا يمكننا اعتبارها تجربة ناجحة بإمكان المدن الأخرى الاستفادة منها.

## **الفصل الثاني:**

### **دراسة حالة مدينة سطيف / الجزائر**



### **تم تقسيمه إلى :**

- ❖ **المبحث الأول: بطاقة فنية لمدينة.**
- ❖ **المبحث الثاني: جاذبية مدينة سطيف: سياسية  
التنمية إلى أين...؟.**
- ❖ **المبحث الثالث: قليل إمكانية تتبع نفس النهج**

ONLYLYON

## تمهيد:

المدن الجزائرية لا يزال يغلب عليها الطابع المركزي في التسيير، حيث تسعى الجزائر عبر برامج مركزية متنوعة كالمخطط الوطني لهيئة الإقليم « Le SNAT 2025 » من خلال القانون التوجيهي للمدينة مثلا إلى تأهيل مدنها بالشكل الذي يؤدي إلى دفع عجلة التنمية بمختلف الولايات عن طريق استراتيجيات اقتصادية تضمن مختلف الموارد المتوفرة فيها.

وفي ظل النمط الاقتصادي الجديد الذي يدور حول شبكات المدن، المدن الجزائرية اليوم لا تملك خيار في بذل جهود أكبر حتى تنخرط في هذه الشبكات لتحسين توقعها على المستوى الدولي.

تجسد ولاية سطيف بموقعها الجغرافي المتميز وخصوصيتها الطبيعية، فضاء مثالي لتحقيق استراتيجية اقتصادية وطنية ناجعة تؤهلها لأن تكون متربول جهوي ذو جاذبية عالية، فسطيف كعاصمة للهضاب العليا تجسد قدرة حقيقية للنمو وجذب الاستثمارات المنتجة، الموارد البشرية، الكفاءات، وتشجيع وتطوير البحث العلمي، الأهمية الإستراتيجية لهذه الرهانات أمر واقعي بسطيف، لذلك نفكر في أن تبني سطيف نهج علامة مدينة سيساعدها بشكل كبير على توجيه النمو وتحقيق هذه الرهانات خاصة وأن سطيف حتى الآن ورغم الوثبة الاقتصادية التي تشهدها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب من الريادة سواء وطنيا أو دوليا، تطبيق نهج علامة مدينة ناجع كنهج ONLYLYON مثلا سيساهم في تحسين توقعها ودورها وطنيا ودوليا.

لذلك وبالأخذ بعين الاعتبار مختلف الاختلافات الهيكلية والتسييرية بين سطيف وليون خاصة تلك المتعلقة بمركزية التسيير، سنقوم بدراسة إمكانية تتبع سطيف لنهج علامة مدينة ليون الذي أكد نجاحته في رفع جاذبية ليون ودفع عجلة التنمية بها وأخذها إلى العالمية، كما سنناقش إمكانية تطبيق سطيف لنهج علامة المدينة وفق النموذج المطلق.

في هذا الفصل إذن سنحاول الإجابة على الجزء الثاني من الفرضية الثانية الذي ينص على إمكانية تتبع نفس النهج ONLYLYON من قبل مدينة سطيف.

## المبحث الأول: بطاقة فنية لمدينة سطيف.

يتضمن هذا المبحث لمحة عن مدينة سطيف من موقع جغرافي، مناخ، كثافة سكانية، تقسيم وتنظيم إداري، كما يتضمن أيضا وصف عام للوضع الاقتصادي لهذه المدينة من خلال بعض المؤشرات الاقتصادية الكلية اختتمتها ببناء مصفوفة SWOT التي تشخص إقليم المدينة بشكل عام بما يحويه من نقاط قوة ونقاط ضعف وأيضا بما يواجهه من فرص وتحديات، كل هذا سيسمح لنا بأخذ فكرة عامة عن هذه المدينة قبل بداية الخوض في مناقشة وتحليل إمكانية تبني نهج علامة المدينة أو إتباع نفس نهج ONLYLYON.

## المطلب الأول: سطيف، الموقع الجغرافي.

سطيف عاصمة الهضاب العليا هي ولاية جزائرية تقع شمال شرق الجزائر، تحمل عاصمتها نفس الاسم سطيف المشتق من كلمة أزديف التي تعني بالعربية التربة السوداء، تبعد سطيف عن الجزائر العاصمة بـ 300 كلم، تحدها ستة ولايات؛ من الشمال: ولايتا بجاية و جيجل، الجنوب : ولاية باتنة و مسيلة، الشرق : ولاية ميلة، الغرب : ولاية برج بوعرييج، ترتفع عن مستوى البحر بـ 1100م ما جعلها تحض بلقب سطيف العالي.<sup>1</sup> يروي الموقع الجغرافي المتميز للمدينة على هضبات جبال مقرس وجبال بابور الكثير عن المنطقة التي وصفت بأنها نبتت من رحم التاريخ حيث يحوي موقع سطيف الآثار الأولى لنشاط الجنس البشري على الأرض،<sup>2</sup> كما يخط كل ركن من أركان هذه المنطقة صفحة من صفحات التاريخ الإنساني القديم قدم الحياة البشرية، ويرسم عصورا عديدة مرت على هذه الأرض، أولها كان بدائيا حجريا ثم نومديا ورومانيا إلى بيزنطي و إسلامي باستيطان تركي ثم عصر نضال تحرري كبير لاستعمار كان فرنسا لتبقى هذه الأرض أخيرا لأهلها يصنعون مستقبل مدينتهم، وبفضل هذا الموقع الذي يمتد على مساحة 6,549.64 كلم<sup>3</sup> وهذا التاريخ شكلت سطيف قطبا زراعيا وسياحيا هام. حيث تزدهر فيه زراعة، القمح، والشعير، والخضروات، والفواكه (أضاف لها سد عين زادة الذي يعتبر من السدود الكبيرة بالجزائر،

<sup>1</sup> - <https://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9tif>, consulté le 12/06/2015.

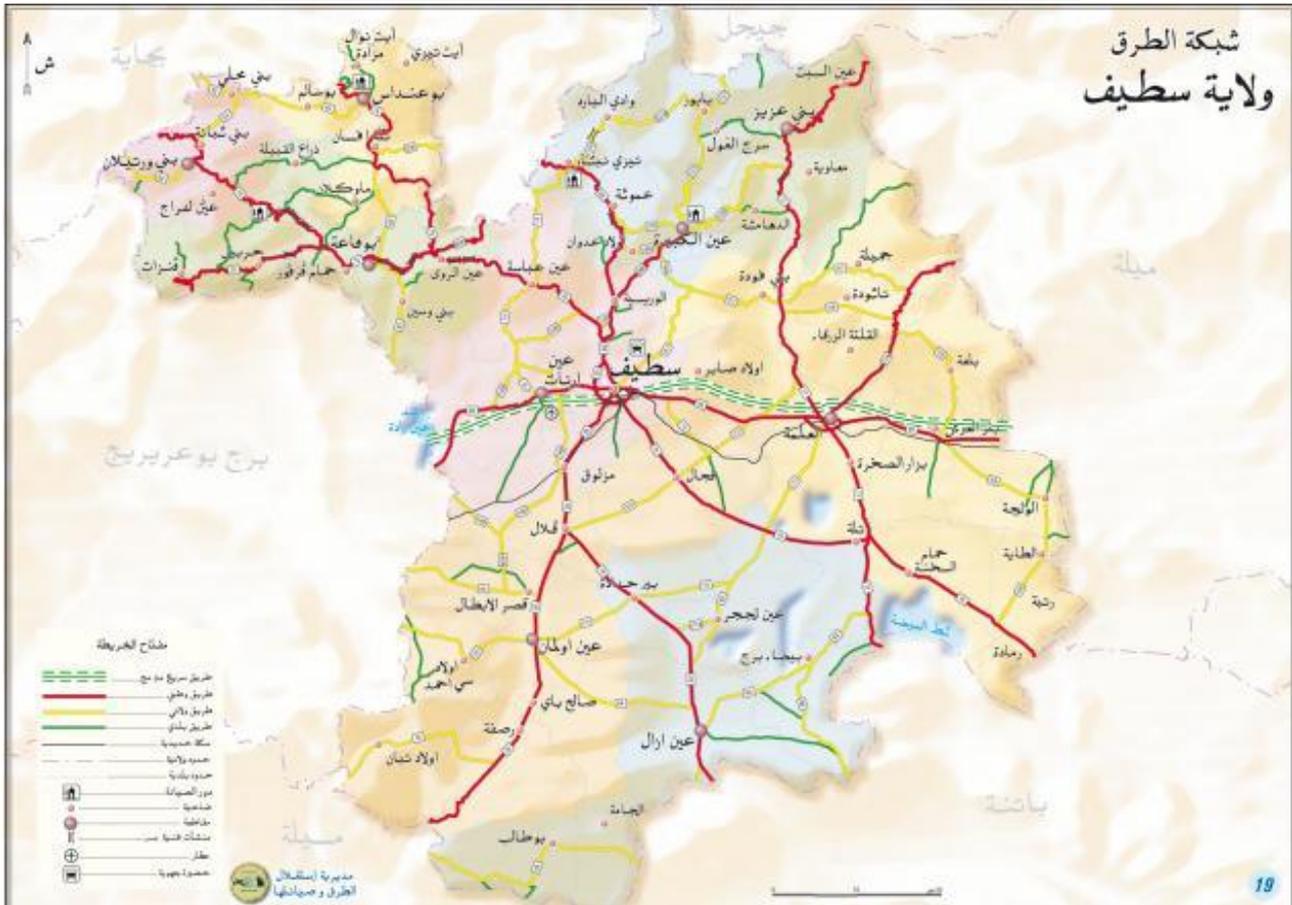
<sup>2</sup> - شهدت هذه المنطقة التاريخية، استقرار المجموعات البشرية، الأولى في الشمال الأفريقي، إذ دلت البحوث الأركيولوجية، أن ما وجد فيها من بقايا عظام حيوانات، وبشر (إنسان)، وأدوات حجرية، وغيرها، يرجع إلى الزمن الجيولوجي الرابع، أو بعبارة علماء الآثار، "البلاستوسين الأسفل" وقد اكتشفت هذه البقايا من العظام، والأدوات، في موقع "عين الحنش"، وموقع "مزلق" وموقع "فجال"، وقد أدرجت هذه المواقع، ضمن ثقافات العصر الحجري.

<sup>3</sup> - <https://fr.wikipedia.org/wiki/S%C3%A9tif>, opcit.

إمكانية ري مساحات واسعة)، كما تعتبر ولاية سطيف اليوم، من أهم المناطق السياحية، نظرا لما تتميز به، من آثار رومانية، مثل صرح جميلة، وآثار فاطمية مثل منطقة بني عزيز ، وحمامات معدنية، كحمام السخنة، وحمام قرقور، وحمام أولاد يلس، وحمام أولاد تبان، وكذلك حمام الصالحين، بالحامة جنوبا، المعروف بدرجة الحرارة العالية، لمياهه المعدنية.

تاريخيا جسد موقع سطيف جسرا يربط بين الشمال والجنوب وبين الشرق والغرب، إنها تعبر عن مفترق طرق رئيسي وحتى الآن لا تزال تحتل موقعا استراتيجيا بين 6 ولايات مشكلة مفترق بشبكة طرق وطنية رئيسية، بفضل هذا الموقع الاستراتيجي شكلت سطيف قطبا اقتصاديا وتجاريا هاما في الجزائر تزدهر فيه الصناعات الغذائية والبلاستيكية والالكترونيات، كما تنتشر فيها بكثرة أسواق الجملة والتجزئة.

### الشكل رقم 36: صورة توضيحية للموقع الاستراتيجي والجغرافي لسطيف.



المصدر: مديرية استغلال الطرق وصيانتها.

## المطلب الثاني: سطيف؛ المناخ، السكان والتقسيم الإداري.

سنحاول تقديم شرح موجز لجاذبية كل من عنصر المناخ، السكان، والتقسيم الإداري كما يلي:

(1) **المناخ:** موقع سطيف المتميز على هضبات جبال مغرس وبابور جعل مناخها السهبي قاريا، حيث تتميز بشتاء بارد وممطر، كما تعرف المدينة هطول ثلوج كثيفة لمدة طويلة خلال فصل الشتاء، أما الصيف فهو حار نسبيا وجاف،<sup>1</sup> ساعد هذا المناخ على ازدهار زراعة القمح والشعير والخضروات والحمضيات.

(2) **السكان:** تعتبر سطيف ثاني أكبر ولاية جزائرية من حيث عدد السكان بعد الجزائر العاصمة بـ 1.622.000 ساكن بتقديرات سنة 2011، ويتمركز أكثر من 319.688 ساكن بـ سطيف عاصمة الولاية وحدها حسب تقديرات نفس السنة وهي بذلك تمثل مركز الكتلة الحضرية الكبيرة لسطيف بمعدل 2.525 ساكن/كلم<sup>2</sup> وتليها فيما بعد مدينة العلمة بـ: 220.192 ساكن بمعدل 2.363 ساكن/كلم<sup>2</sup>،<sup>2</sup> هذا ويتجاوز الحوض السكاني لفضاء سطيف 6 مليون نسمة<sup>3</sup>، هذا الحوض مهيكّل حول ممري تنمية رئيسيين (couloirs de développement) تتخللها محاور كبيرة لشبكة من الطرق هي:

➤ محور حضنة/صومام: بجاية/برج بوعريريج/مسيلة، بجاية/سطيف/بسكرة، جيجل/سطيف، بسكرة.

➤ محور الهضاب العليا الشرقية ما قبل الصحراء: سكيكدة/باتنة/بسكرة.

➤ محور شرق/غرب: برج بوعريريج/سطيف/قسنطينة، برج بوعريريج/سطيف/باتنة، مسيلة/بسكرة/باتنة.

(3) **سطيف التقسيم الإداري** تتكون ولاية سطيف من 20 دائرة و60 بلدية، يوضح الشكل الموالي هذه الدوائر والبلديات:

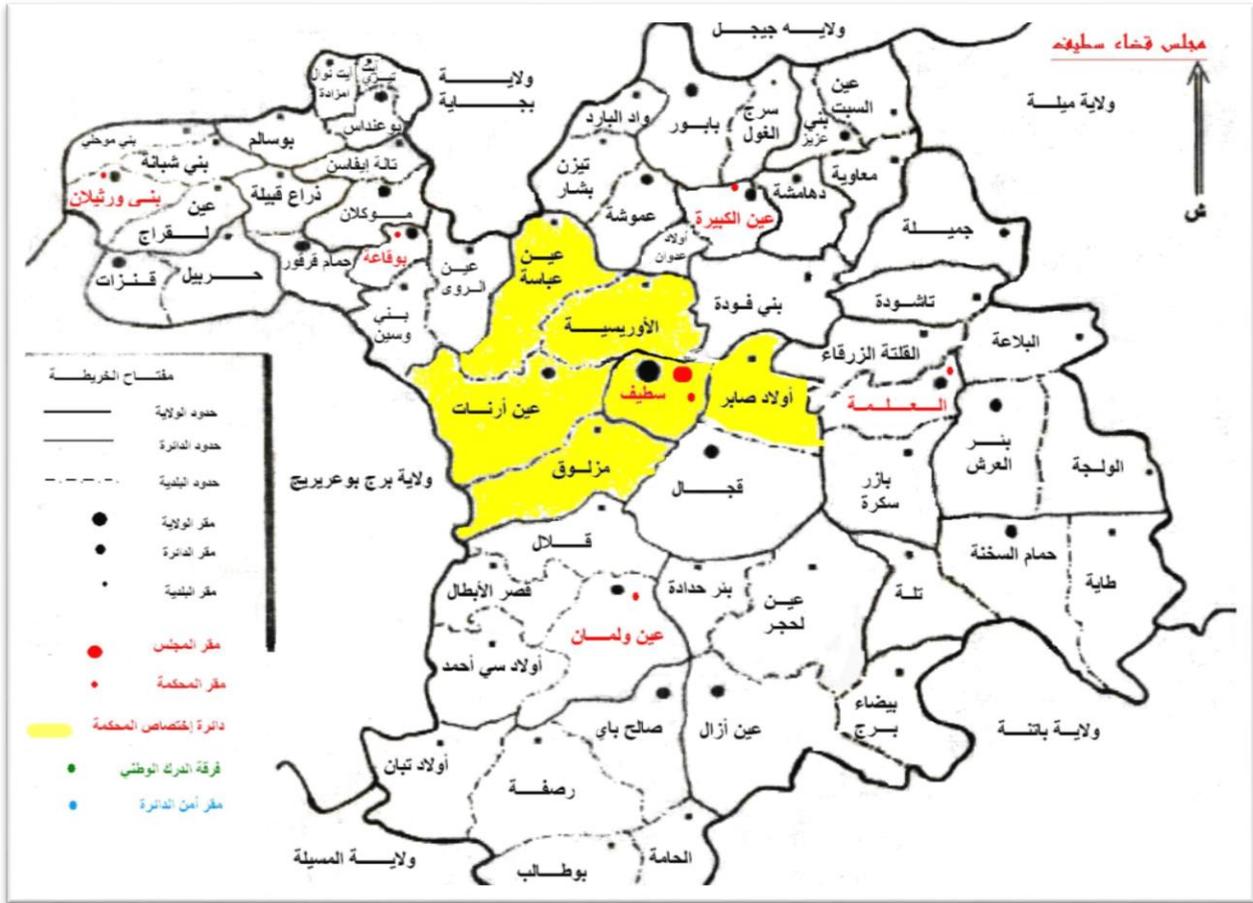
<sup>1</sup> - لمزيد من المعلومات انظر:

[https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A9\\_%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%81#.D8.A7.D9.84.D9.85.D9.86.D8.A7.D8.AE](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A9_%D8%B3%D8%B7%D9%8A%D9%81#.D8.A7.D9.84.D9.85.D9.86.D8.A7.D8.AE)

<sup>2</sup> - Collection Annuaire Régionaux, Annuaire Economique et social 2013-2014, Chambre de commerce et d'industrie El HIDHAB- Setif-.

<sup>3</sup> - مقتطف من حوار أجريناه مع عبد العزيز لعياشي؛ ملحق بديوان ولاية سطيف مكلف بالوساطة، 06 سبتمبر 2013.

### الشكل رقم 37: دوائر وبلديات سطيف



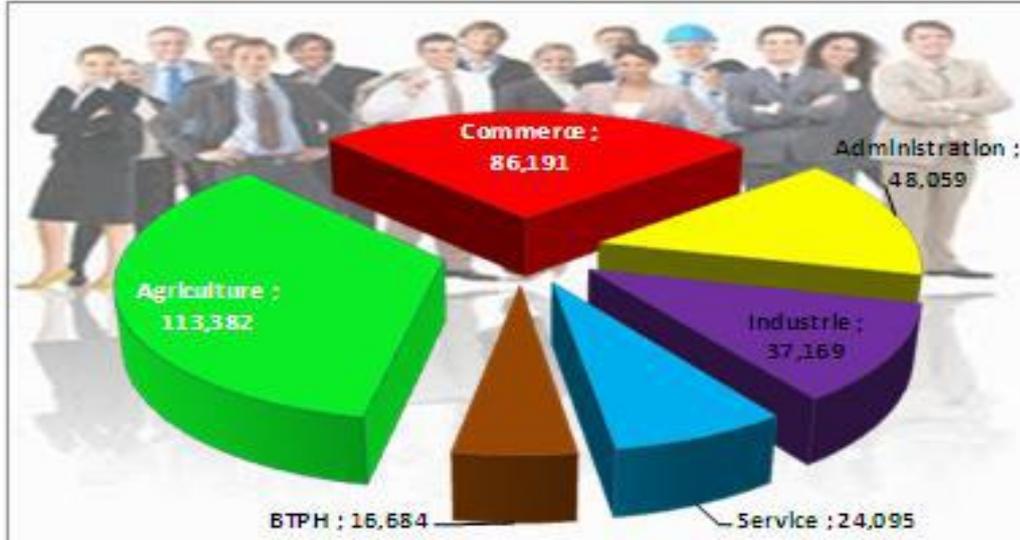
Source : [http://www.courdesetif.mjustice.dz/carte\\_setif.php](http://www.courdesetif.mjustice.dz/carte_setif.php)

تمارس ولاية سطيف صلاحياتها على كل هذه الدوائر والبلديات وتهدف إلى إحداث تنمية متوازنة بينها جميعا.

#### المطلب الثالث: سطيف مؤشرات اقتصادية كلية.

حسب إحصائيات 2009 فقد بلغ معدل نمو السكان 2.16%، بلغ عدد الناشطين منهم 423.873 ساكن أما عدد العاملين فقد بلغ 325.581 ساكن موزعين بنسبة مختلفة على القطاعات المبينة في الشكل الموالي:

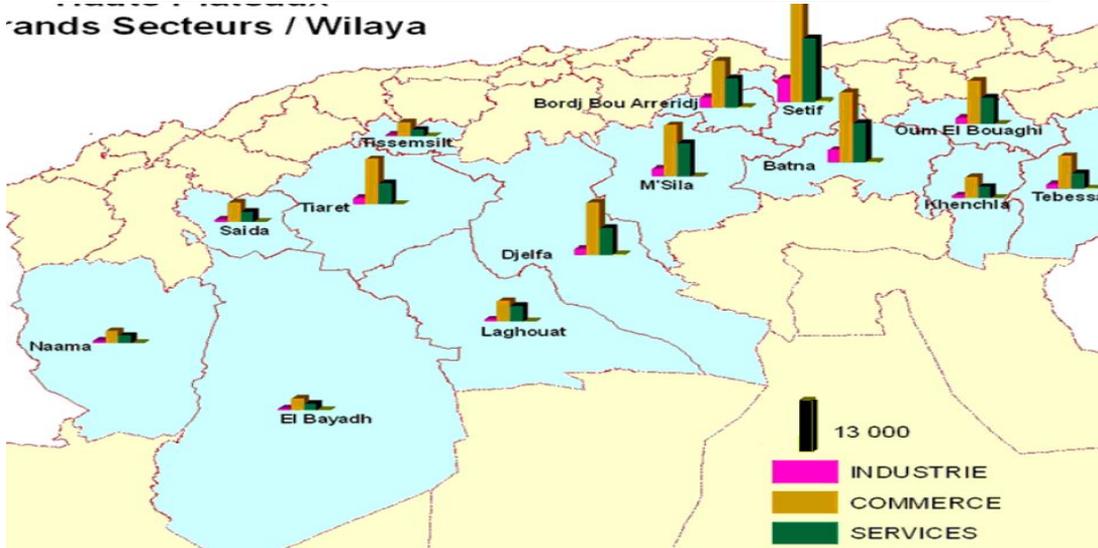
## الشكل رقم 38: توزيع السكان العاملين على القطاعات



Source : ANDI 2013.

هذا وقد جاءت سطيف في المرتبة الثالثة من حيث عدد الوحدات الاقتصادية بعد الجزائر العاصمة وهران بمجموع 48238 وحدة موزعة كما يلي: 6021 صناعة، 330 بناء، 25888 تجارة، 15999 خدمات<sup>1</sup> وهي بذلك تحتل المرتبة الأولى في منطقة الهضاب العليا من حيث عدد الوحدات الاقتصادية ما جعلها عاصمة لها، الشكل الموالي يوضح توزيع الوحدات الاقتصادية حسب القطاعات في منطقة الهضاب العليا:

## الشكل رقم: 39 توزيع الوحدات الاقتصادية حسب القطاعات في منطقة الهضاب العليا.



Source : Statistiques Economiques, Série E : Statistiques Economiques N° 168, Premier Recensement Economique - 2011 - Résultats Préliminaires de la première phase, p35, [http://www.ons.dz/IMG/pdf/Publication\\_RE2011.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/Publication_RE2011.pdf), consulté le 14/02/2014.

<sup>1</sup> - Statistiques Economiques, Série E : Statistiques Economiques N° 168, Premier Recensement Economique - 2011 - Résultats Préliminaires de la première phase, p35, [http://www.ons.dz/IMG/pdf/Publication\\_RE2011.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/Publication_RE2011.pdf), consulté le 14/02/2014.

وهنا موجز ببعض نقاط قوة وضعف سطيف اقتصاديا، وبعض الفرص والتحديات التي تواجهها:

**الجدول رقم 09: مصفوفة SWOT لسطيف.**

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انجازات هامة: تجهيزات كبيرة ورئيسة، شبكة طرق قوية وشبكة مواصلات متنوعة مثل الترامواي، المطار الدولي.</li> <li>- شبكة نقل متنوعة وهامة.</li> <li>- تحسن كبير في عرض الضيافة والإيواء كما ونوعا.</li> <li>- نسيج حضري مهم.</li> <li>- تشييد عمراي راقى.</li> <li>- جامعتين كبيرتين بتخصصات مختلفة ما يوفر يد عاملة كفا للندسج المؤسساى الصناعى و الخدماى.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- (سفاسة مركزىة) والى يمكن أن تكون عائق أمام هذة الوثبة اللى تعرفها الولاىة.</li> <li>- عجز فى مكاتب أو مقرات الشركات العالمىة الكبرى.</li> <li>- قلة التظاهارات الاقصادىة على المسوى الوطنى والدولى.</li> <li>- صعوبة فى إدماج الشباب المخرج فى الإقلىم؛</li> <li>- مطار بخدمة غير كافىة و عدد قلىل للخطوط مع تأخر انجاز مشروع التوسعة.</li> <li>- تحدىات طبقىة وتنمىة ضعفىة بالمناطق الجبلىة.</li> <li>- تنمىة غير متوازنة بىن بلدىات الولاىة.</li> <li>- مواقع أثرىة وتراث عالمى غير جذاب لبقائه</li> <li>- مجرد مادة خام لا فعالىات ولا حتى اهتمام محلى بزىارات مدرسىة ولا سىاىة ثقافىة.</li> </ul>
الفرص:	التهدىات:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- موقعها كمفترق طرق بالجزائر يجعلها فى قلب التدفقات التجارىة؟، السىاىة والسوقىة، وىسمح لها أن تكون منطقة تجارىة بامىياز كما ىتىح لها فرصة استقبال عدد كبرى من السىاى.</li> <li>- تنامى دىنامىكىة القطاع الخاص.</li> <li>- حوض سكانى كبرى ىزىد حجم الاستهلاك</li> <li>- فرص عدىة فى مجال السىاىة الثقافىة تؤدى إلى زىادة الجاذبىة السىاىة.</li> <li>- تنامى الجاذبىة الإقامىة L'attractivité résidentielle بسبب تنامى الجاذبىة الاقصادىة والجامعىة وجودة الحىاة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- منافسة المتروبولات الجهوىة؛ مثل بائنة وقسنطىنة</li> <li>- انخفاض وئىرة انجاز المشارىع العمومىة بسبب انخفاض أسعار البترول وانخفاض بذلك مىزانىة النفقات.</li> <li>- عدم الاستقرار فى المعىنن الادارىن المسؤولىن على تنفيذ برامج التنمىة.</li> <li>- النزوح الرىفى وتراجع مهن الزراعة والرعى والحرف التقلدىة.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الباحثة.

## المبحث الثاني: جاذبية مدينة سطيف؛ سياسات تنمية إلى أين؟

في الفصل السابق الخاص بدراسة حال ليون تم تحليل جاذبية ليون انطلاقا من كونها إستراتيجية جديدة لجعل ليون مدينة عالمية وجسدت دعامة وقاعدة أساسية لنهج علامة ONLYLYON، أما الآن فإننا في هذا المبحث سنقوم بتحليل جاذبية سطيف من خلال محاولة تحديد الجاذبية المحتملة لهذه الأخيرة وهذا انطلاقا من أن تحديد الجاذبية يمثل مرحلة وخطوة مهمة في نهج علامة المدينة تسمح ببناء رؤية سليمة للمدينة وتوجيه الاستراتيجيات التنموية واختيار الأسواق المستهدفة، كما تسمح بتحديد أهم عوامل الجذب التي سترسم هوية علامة المدينة. وعليه هذا المبحث يجسد محاولة لرسم فكرة عن المقومات التي تحوزها هذه الولاية والتي من شأنها أن تكون دعامة أساسية لبناء علامة مدينة، وأيضا محاولة تحليل السياسات التنموية للمدينة وأهم المشاكل ونقاط الضعف.

إن الهدف الأساسي لهذا المبحث ليس هو تحديد وتعريف جاذبية سطيف بدقة، لأن هذا يتطلب بحث كبير وتكاتف عدة فاعلين في الإقليم، إنما الهدف هو فقط كما سبق الذكر رسم فكرة عن المقومات التي يمكن أن تعتمدها الولاية في استراتيجية علامة مدينتها ومعرفة ما إن كانت هذه المقومات تسمح بتبني استراتيجية تسويق شاملة كاستراتيجية ONLYLYON.

## المطلب الأول: الجاذبية الاقتصادية والبنى التحتية.

1) الموقع الاستراتيجي: جاذبية موقع سطيف لا تنحصر فقط في كونه يجسد مفترق طرق والذي ساهم في تطوير الحراك التنموي بها، بل في قدرته على أن يساهم أيضا في إعطاء مكانة خاصة للمدينة الرئيسية (سطيف)، من حيث الاستقطاب و الجاذبية على المستوى الجهوي، وهذا ما يساعد في تأطير وتنظيم مسعى التنمية، ليس للفضاء الحضري للمدينة فقط بل يتعدى ذلك إلى فضاء le sétifois؛ فمثلا على المستوى الوطني نجد موقع سطيف كمركز لهذا الفضاء يعطيها عدة مها:1

- ✓ مهام مشتركة و متبادلة مع ولاية باتنة على المستوى الحضري و الخدماتي في تنمية الهضاب العليا الشرقية؛
- ✓ مهام تمتد ديناميكيتها إلى الفضاءات ذات التقاليد و العادات المشتركة كما هو الحال في منطقة الحضنة - الصومام؛

1 - Document interne de l' ANAAT 2014.

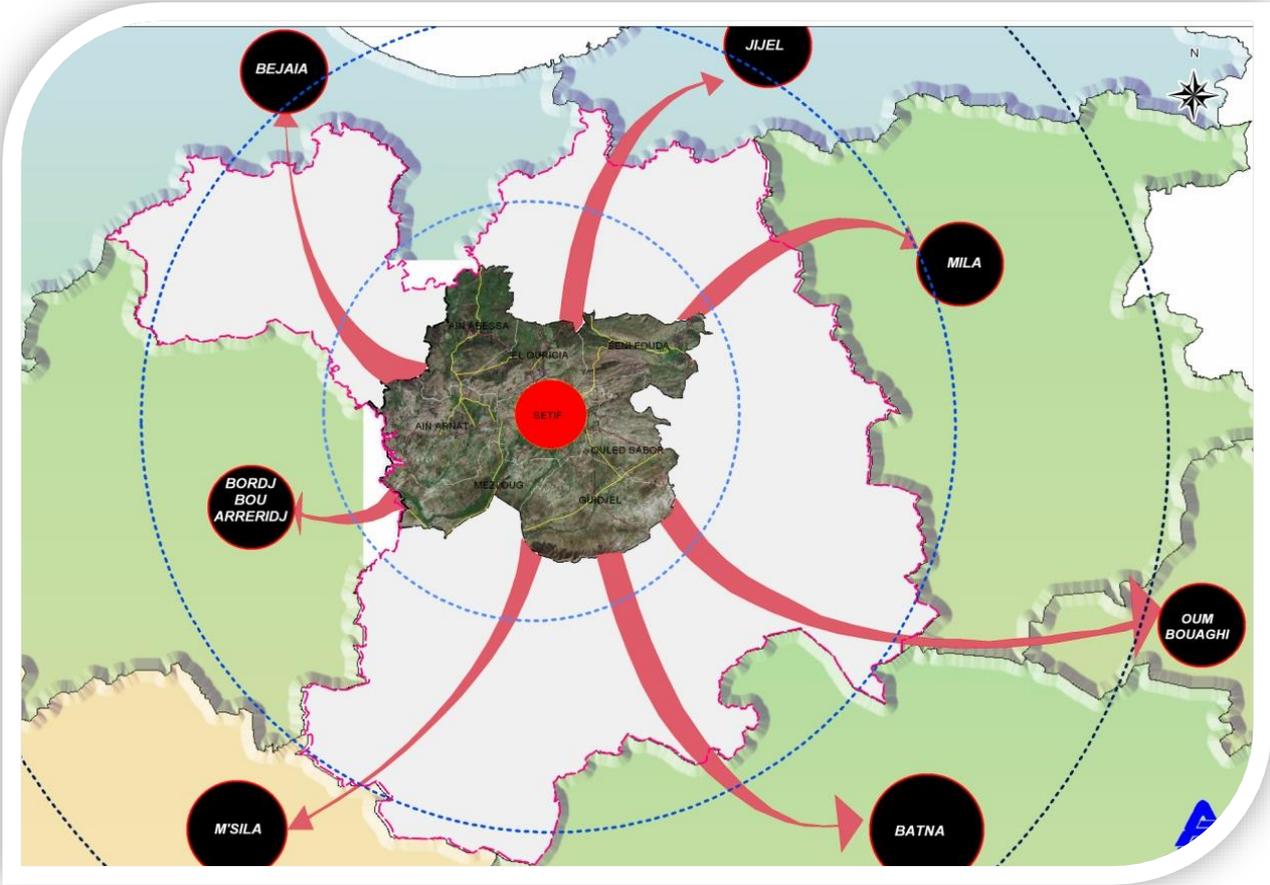
✓ ومهام أخرى تؤكد المكانة الرائدة للفضاء الحضري.

كما يتيح لها هذا الفضاء إقامة علاقات جذب اقتصادية مع عديد الولايات: بجاية، جيجل، باتنة، مسيلة، وبرج بوعريج، لتكون سطيف بذلك حاضرة لكل هذا الفضاء.

موقع سطيف بالنسبة لفضاء Le sétifois يوضحه الشكل الموالي ( أنظر الملحق رقم 03 لمزيد

من التفاصيل).

### الشكل رقم 40: موقع سطيف كمركز لفضاء le sétifois



source :ANAAT 2014.

تسعى سطيف من خلال موقعها هذا وبمختلف عوامل جاذبيته إلى تشكيل متربول جهوي في ظل تحديات سياسة التسيير الحالية (سياسة مركزية) و التي يمكن أن تكون عائق أمام الوثبة الاقتصادية التي تعرفها الولاية .

(2) البنى التحتية: من بين أهم البنى التحتية التي تزخر بها سطيف وتزيد من جاذبيتها تلك المتعلقة بالنقل والمواصلات حيث نجد:

- **شبكة الطرق:** سطيف أساسا تم تأسيسها على شكل مفترق طرق، إنها تحوي شبكة طرق وطنية ومحلية مهمة، بالإضافة إلى الطريق السيار شرق-غرب الذي يعبر هذه الولاية (75 كلم) والذي يعتبر ميزة إيجابية لجاذبية هذه الولاية وهي أيضا ورغم مساحتها الشاسعة 6.549,64 تحوي شبكة طرق مهمة خاصة الوطنية مثل: الطريق الوطني رقم 05 الذي يربط الجزائر العاصمة بقسنطينة، الطريق الوطني رقم 09 الذي يربط بجاية بسطيف، الطريق الوطني رقم 28 الذي يربط بسكرة بسطيف، والطريق الوطني 75 الذي يربط باتنة بسطيف، هذا ويقدر طول شبكة الطرق التي تحويها سطيف بما يقارب 3500 كلم موزعة كما يلي:

✓ الطرق الوطنية السريعة 634.49 كلم؛

✓ طرق ومسارات الولاية 673.37 كلم؛

✓ طرق ومسارات بلدية 2162.15 كلم.<sup>1</sup>

تضاف إليها 84 كلم من خطوط السكة الحديدية. (انظر الملحق رقم 04 لمزيد من التفاصيل حول شبكة الطرق بالولاية).

- **شبكة المواصلات:** هذا وتحوز سطيف على شبكة مواصلات برية ضخمة، متمثلة أسطول ضخم من الحافلات الكبيرة، والصغيرة، وسيارات الأجرة (موزعة على ثلاثة أقسام: قسم منها يعمل داخل بلدية سطيف، ما يسمى بالنقل الحضري، والقسم الثاني يعمل على نقل المسافرين بين بلديات، ودوائر ولاية سطيف، وقسم الآخر يعمل على نقل المسافرين بين ولاية سطيف، وباقي الولايات)، ونقل سكة الحديد، كما تعرف مشروع ترامواي سطيف الذي يهدف إلى تسهيل الحياة بسطيف من خلال تحسين شروط النقل والمواصلات والانتقال إلى عصرة المدينة أكثر.

- **النقل الجوي:** أما بالنسبة للنقل الجوي فتحظى سطيف بمطار ذو أهمية كبير (مطار سطيف الدولي: مطار 08 ماي 1945) وهو مطار يتمتع بالصفة المدنية لنقل المسافرين، دولي وداخلي، بالإضافة إلى أنه محطة جوية لشحن ونقل البضائع، يبعد عن وسط مدينة سطيف بـ 17 كلم<sup>2</sup> ونظرا لأهمية هذه المحطة الجوية اقتصادياً، فسيوسع ليصبح أكبر مطار في الجزائر

<sup>1</sup>- ANDI 2013.

<sup>2</sup>- [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B7%D8%A7%D8%B1\\_%D8%A3%D8%B1%D9](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B7%D8%A7%D8%B1_%D8%A3%D8%B1%D9); le 29/01/2015.

بعد مطار هواري بومدين الدولي، وقد أدرج هذا المطار في المرتبة الرابعة وطنيا من حيث عدد المسافرين الدوليين حسب احصائيات أخيرة، حيث بلغ عدد المسافرين فيه 240000 مسافر من بينهم 180000 دوليين وهذا رغم صغر حجمه وعدم انطلاق عملية توسعته بعد<sup>1</sup>.  
أهم الوجهات التي يشتغل عليها مطار سطيف هي: الجزائر، وهران كوجهتان محليتان و ليون، باريس، موهوز، مرسيليا بفرنسا كوجهات دولية.<sup>2</sup>

هذا وتضاف إليهم العديد من البنى التحتية التي تزخر بها المدينة وتساهم في تحسين مستوى الحياة، كلا الخاصيتين – البنى التحتية والموقع الاستراتيجي – تجعلان من سطيف مدينة ديناميكية بامتياز تجمع ما بين التنافسية الاقتصادية على المستوى الوطني و جودة الحياة.

**(3) الجاذبية الاقتصادية:** تتمتع سطيف بإمكانات اقتصادية كبيرة من شأنها أن ترفع من جاذبيتها وهي تتوزع على مختلف القطاعات كما يلي:

**1.3- الزراعة:** تحوي ولاية سطيف على إمكانات زراعية كبيرة تتجسد في الأراضي الزراعية التي تقدر مساحتها ب 360890 هكتار منها 18499 هكتار من الأراضي المروية، تعتمد الزراعة في سطيف على زراعة الحبوب التي لها شهرة تاريخية كبيرة فيها حيث كانت سطيف تلقب بمطحنة روما ولا تزال حتى الآن تشتهر بجودة القمح الصلب الذي تنتجه أراضيها خاصة المناطق السهلية منها في حين تزخر المناطق الجبلية فيها بأنواع مختلفة من الخضر والأعلاف و أشجار الزيتون والتين ، هذا وتحوي الولاية مساحات رعوية كبيرة فعللتها انتشار ثقافة الرعي بين السكان المحليين، هذا وتعمل الولاية على تثمين إمكاناتها الزراعية من خلال:

- ✓ انتهاج سياسة تهيئة ناجعة و منسقة تسمح بحماية وتثمين الموارد الطبيعية ذات النوعية (زراعة الأشجار المثمرة و النباتات الطبية وتربية الحيوانات)؛
- ✓ تنمية وتطوير النشاطات ذات الصلة بحماية البيئة و الأحواض الغابية و كذا المناظر الطبيعية الخلابة؛

<sup>1</sup> -Journal El Watan: [http://www.elwatan.com/regions/est/setif/une-fermeture-qui-ne-fait-pas-l-unanimite-28-02-2016-315391\\_127.php](http://www.elwatan.com/regions/est/setif/une-fermeture-qui-ne-fait-pas-l-unanimite-28-02-2016-315391_127.php), le 02/01/2016.

<sup>2</sup> -<http://www.setif.com/Aeroport.html> , le 05/12/2014.

✓ إنعاش اقتصاد المناطق الجبلية (تنمية وتطوير النشاطات الغابية والرغوية والسياحة الجبلية) و محاولة تثبيت السكان بها.

هذه الجهود تؤكد على أهمية الزراعة كقاعدة تدعم النسيج الصناعي والقطاع الاقتصادي ككل في الولاية.

**2.3- الصناعة:** تحوي سطيف على مناطق متكاملة للتنمية الصناعية، تستجيب لمعايير تهيئة الفضاءات الصناعية وتوفر كل الخدمات لدعم الإستثمار، ما يعظم جاذبية المدينة ويشكل قطب ريادي على منطقة الهضاب العليا، تتوزع هذه المناطق الصناعية حسب الجدول التالي:

**الجدول رقم 10: توزيع المناطق الصناعية في ولاية سطيف.**

الاسم	هكتار	المساحة المتوفرة	المساحة cessible	عدد الحصص المنشأة	عدد الحصص الممنوحة	عدد الحصص الشاغرة	المساحة الإجمالية
المنطقة الصناعية سطيف ZI.S	14	224	115	114	1	236	
امتداد المنطقة الصناعية سطيف EXT ZI.S	20	127	164	131	33	140	
المنطقة الصناعية العلمة ZI.S	99	225	93	92	1	248	

Source: Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière (ANIREF)

هذا وقد تم إضافة مشروع منطقة صناعية جديدة ببلدية أولاد صابر بمساحة 700 هكتار من شأنها أن تدعم النشاط الصناعي للمنطقة: كل هذه المناطق موجهة لدعم الاستثمار الصناعي الموجه نحو قطاعات الكهرباء، الإلكترونيك، الكيمياء، مواد البناء و الصناعات الغذائية (الفلاحية)

كما تحوي سطيف على 25 منطقة نشاط موزعة على مختلف بلديات الولاية؛ هذا وتميز الصناعة في سطيف بثلاث فروع يمكن اعتبارها امتيازية هي: تحويل البلاستيك، صناعة مواد البناء وصناعة الإلكترونيات، كما يمكن أن تضاف إليها الصناعات الغذائية. ( أنظر الملحق رقم 05 لرؤية توزيع المناطق الصناعية ومناطق النشاط بالولاية)

**3.3- السياحة:** تمتلك سطيف إمكانات سياحية واعدة ومتنوعة جدا، حيث بإمكان سطيف

الاستثمار في أنواع سياحية مختلفة منها:

### 1.3.3- السياحة الثقافية: سطيف كمنطقة تاريخية عريقة تحوي عدة مواقع سياحية ثقافية من شأنها

أن تعظم جاذبيتها في هذا المجال، نذكر منها:

- موقع عين الحنش بالعلمة الذي يحوي آثار للنشاط البشري لما قبل التاريخ؛
- موقع سطيف الذي يحوي: المقبرة الرومانية، القلعة البيزنطية، ضريح سوبين الإفريقي، السيرك القديم، ...)
- موقع جميلة الأثري المنصف من قبل هيئة اليونسكو كتراث عالمي وذلك سنة 1982
- موقع ايقجان الأثري؛
- موقع زراية الأثري؛
- وعدة مواقع تاريخية أثرية أخرى.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى متحف سطيف الذي هو مصنع كمتحف وطني وهو يحوي قطع أثرية هامة جمعت من مختلف المواقع التاريخية الأثرية لمنطقة سطيف، أشهر قطعة فيه هي الفسيفساء الكبيرة التي صنفت هي الأخرى ضمن التراث العالمي. (انظر الملحق رقم 06 لرؤية توزيع المواقع السياحية بسطيف)

### 2.3.3- السياحة الحموية: تحوي سطيف عديد الحمامات المعدنية التي لها شهرة سواء محلية أو وطنية

كبيرة، فوق هذا سطيف تحوز على منطقة للتوسع السياحي ZET ، هذه المنطقة التي تقع بحمام السخنة (تبعد عن الولاية جنوبا بحوالي 40 كلم) تحوي مساحة قدرها 68 هكتار بإمكانها أن تستقبل استثمارات سياحية مهمة كالفنادق، المسابح، المطاعم. هذا وتحوي سطيف أيضا حمامين معدنين عرفا بقدرتهما مياهما العلاجية الكبيرة وهما حمام القرقور وحمام أولاد يلس.

### 3.3.3- السياحة الطبيعية: تحوي سطيف حظيرة طبيعية تعرف بحظيرة بابور وهي تتوزع على مساحة

2314 هكتار ، صنفت كمحمية طبيعة وطنية نظرا لاحتوائها على أنواع نباتية وحيوانية كثيرة وفريدة من نوعها وتعتبر مكانا مثاليا للاستثمار السياحي.

هذا وقد استفادت سطيف من 66 مشروع فندقي سجل تحت حيز الاستثمارات الخاصة، لترتفع

الطاقة الاستيعابية للولاية إلى حوالي: 10000<sup>2</sup> سرير ما من شأنه رفع وتحسين ظروف استقبال الولاية لسياح والزوار الوطنيين وحتى الدوليين، وقد قدر حجم استثمارات القطاع الخاص بسطيف بـ 10.25

- مقتطف من حوار أجريناه مع " خليل هدنة " اعلامي وباحث في الهوية السطيفية، في 2014/09/8، سطيف الجزائر. <sup>1</sup>

<sup>2</sup> - <http://www.aps.dz/regions/36128-h%C3%B4tellerie-66-projets-%C3%A0-s%C3%A9tif-pour-une-offre-de-10-000-lits> , consulté le 10/02/2016.

مليار دينار<sup>1</sup>، هذا الرقم يؤكد ارتفاع جاذبية سطيف للاستثمارات الخاصة ويدعم أيضا جاذبيتها الاقتصادية المحتملة.

**4) القطاع الخدمي:** تحضي سطيف أيضا بقطاع خدمي هام يساهم في توفير فرص العمل بكثافة وهذا بسبب الديناميكية التجارية التي تعرفها المدينة وأيضا بسبب تواجد هيئات مؤسساتية كبيرة بالولاية وحتى هيئات اقتصادية خاصة.

هذا وتعرف سطيف وثبة نوعية من خلال الاستثمارات العديدة التي جسدها المتعاملون الخواص خاصة بعد قدوم الطريق السيار شرق غرب الذي جعل من سطيف ملحقا للجزائر العاصمة، وأيضا قصر وقت الانتقال لسطيف عبر الطائرة حيث يقدر بـ 30 دقيقة فقط، ما جعل العديد من الشركات المتواجدة بالعاصمة ترغب في تحول استثماراتها إلى سطيف منها شركة سوفيتال وشركة **Faderco**.<sup>2</sup>

الملاحظ من تحليل عنصر الجاذبية الاقتصادية لسطيف اهتمام السلطات المحلية بالصناعة والبنى التحتية التي تدعم الاقتصاد والتجارة بدرجة أولى ثم الزراعة، ورغم الإمكانيات السياحية الكبيرة التي تحويها الولاية إلا أن السياحة تأتي في درجة أخيرة نوعا ما في حيز اهتمام السلطات المحلية، عكس القطاع الخاص الذي يقوم باستثمارات كبيرة في الميدان السياحي.

#### المطلب الثاني: الجانب الحضري لمدينة سطيف.

كما سبق الذكر فإن الجانب أو التصميم الحضري لأي مدينة هو بمثابة مرآة تعكس طبيعة وتخصص المدينة كما تروي تاريخها وتعطي نظرة عن مدى تطورها وقوتها ونمط الحياة فيها، وهو رافعة أساسية لجاذبية المدينة.

تتمتع سطيف بنسيج حضري كبير يتميز بتشييد عمراني مميز جدا مقارنة بباقي الولايات الجزائرية، هذا النسيج لفت انتباه عديد الباحثين واعتبروه نموذج حضري ناجح باعتبار أن: "سطيف ترسم بشكل جيد مستقبل المدينة الجزائرية من خلال طرقها ومحاورها الكبيرة وأحزمتها التي يعود تأسيسها إلى العهد الاستعماري، أروقتها وشوارعها المحاطة بالأبنية السكنية والمحلات التجارية، أحيائها المشكلة من فلات

<sup>1</sup> - [http://www.elwatan.com/regions/est/setif/10-25-milliards-de-dinars-investis-par-le-privé-31-10-2015-306518\\_127.php](http://www.elwatan.com/regions/est/setif/10-25-milliards-de-dinars-investis-par-le-privé-31-10-2015-306518_127.php), consulté le 10/02/2016.

<sup>2</sup> - Journal El Watan : [http://www.elwatan.com/regions/est/setif/un-nouveau-creneau-d-investissement-14-02-2016-314298\\_127.php](http://www.elwatan.com/regions/est/setif/un-nouveau-creneau-d-investissement-14-02-2016-314298_127.php), consulté le 20/02/2016.

مستوحات من العمارة العالمية، نسيج البناء الذاتي والتعاونيات... السكنات الاجتماعية الكبيرة واقاماتها الجديدة، حدائقها وساحاتها، نسيجها المتجدد الهواء نسبيا... كلها عناصر تستحق الإعجاب..<sup>1</sup>، الطابع المرفلوجي لسطيف إذن والذي يتميز بأنه كامل ومنسق هو من يدعم جاذبية الجانب الحضري لسطيف ويجعله مميز وملفت للإنتباه.

السياسة الحضرية لسطيف تعمل على المحافظة على المكسب الحضري لسطيف وعلى التناسق العمراني ونقله إلى العصرية أكثر، كل هذا من خلال عدة خطط: تراوحت بين تجديد الشوارع الرئيسية، خلق أحياء جديدة مبتكرة يراعى فيها الجانب الأخضر والحفاظ على البيئة وجماليات المظهر، و إعادة تأهيل وترميم الحدائق القديمة، وهنا بعض الأمثلة على ذلك:

- **حديقة الألعاب والتسلية** بسطيف استفادت من مليار دينار<sup>2</sup> من أجل إعادة تهيئتها لرفع معدل جاذبيتها أكثر للزوار وتحسين المظهر العام لها خاصة وأنها تجسد معبر للراجلين؛ ينتقلون من خلاله إلى مختلف أطراف المدينة، ما يميز حديقة سطيف المركزية هذه عن باقي الحدائق هو مساحتها الكبيرة جدا وأيضا احتواؤها على ثلاث فضاءات مختلفة: الترفيه والألعاب، الرياضة، والتجارة، إضافة إلى احتوائها على حديقة حيوانات كبيرة، الأمر الذي يجعل إدارته وتسييره تحدي كبير لسطيف سيثمر بنتائج ايجابية جدا على جاذبيتها وخصوصيتها.

- **مشاريع حضرية عصرية**: ويزيد الجانب الحضري في سطيف جاذبية انجاز مشاريع حضرية كبرى تنقلها أكثر إلى حيز المدن العصرية مثل الانجاز الأخير الذي وقعه القطاع الخاص والمتمثل في مجمع تجاري كبير تحت اسم le parck mall SETIF حيث تدخل الجزائر ككل بفضل سطيف وبفضل هذا الإنجاز فضاء مجتمعات أو مراكز التسوق الكبرى والتوزيع والاستهلاك الكبير، الآن المتربول المستقبلي لسطيف يتوفر على صرح تجاري كبير تقدر مساحته ب 2 هكتار في الأرض و 143000 م<sup>2</sup> في البناية، قيمة هذا الانجاز بلغت 120 مليون أورو، وهو مصمم لتقديم ثلاثة "03" أنواع من الخدمات: الترفيه، الضيافة والفندقة، الإستهلاك، حيث يحوي فندق تابع

1 - Saïd Belguidoum: **La ville en question - analyse des dynamiques urbaines en Algerie. Penser la ville - approches comparatives**, Oct 2008, Khenchela, Algeria. pp.1, 2009. <halshs-00380510>, p5.

2 - مقتطف من حوار أجريناه مع نصر الدين وهران؛ رئيس بلدية سطيف، 28 فيفري 2016.

لسلسلة Marriote بـ 192 غرفة ومراكز اعمل ومركز تجاري بـ 4 طوابق و 82 محل لماركات عالمية.

هذا ويقدر فضاء الترفيه و الألعاب فيه بـ 7000 م<sup>2</sup> بحيز للتزلج على حلبة تقدر بـ 400م<sup>2</sup>، كما تبلغ طاقة استعاب مركز المؤتمرات 900 مقعد وموقف سيارات في الطابق السفلي بطاقة 1400 سيارة. هذا المكسب الجديد لسطيف من للمتوقع أن يوفر 2000 منصب شغل ما يعزز سوق العمل ويضيف قيمة مضافة للمجتمع كما أنه سيسمح لسطيف بكل مؤسساتها وهيئاتها خاصة الجامعية والسلطات المحلية منها بتنظيم مؤتمرات وملتقيات بجودة عالية وسيسمح للمدينة ككل من تحسين ظروف استقبال زوارها سواء الأجنب أو المحليين ما يعظم جاذبيتها.

### الشكل رقم 41: سطيف بارك مول



المصدر: صورة ملتقطة

## المطلب الثالث: الجاذبية الجامعية لسطيف.

تعتبر سطيف بجامعتيها سطيف 1 وسطيف 2 من بين أهم الأقطاب الجامعية التي تقدم تكوينا ذو جودة في الجزائر، شهدت الجامعة في سطيف تطورا كبيرا سواء من حيث عدد هيكلها أو تنظيمها أو حتى من حيث مضمون التكوين الذي تقدمه، فقد أنشئ المركز الجامعي الأول بسطيف بموجب المرسوم رقم 78/133 في 09 أفريل 1978 وقد بلغ عدد طلبته حينها 242 طالبا موزعين على ثلاثة معاهد: العلوم الدقيقة، العلوم الاقتصادية واللغات الأجنبية، وفي الثمانينات توسعت القطاعات الإستراتيجية في الجزائر ومنها قطاع التعليم العالي الذي أخذ سنة 1984 شكل المعاهد الوطنية ليتم فتح معاهد وطنية بسطيف في الإعلام الآلي والكيمياء والبيولوجيا والعلوم الاقتصادية والإلكترونيك والميكانيك، وفي أوت 1989 حولت المعاهد الوطنية إلى جامعة، أطلق عليها سنة 1992 اسم "فرحات عباس"<sup>1,2</sup>.

تطبيقا للتنظيم الهيكلي الجديد للتعليم العالي والبحث العلمي تم خلال السنة الجامعية 2000/1999 تقسيم الجامعة إلى ستة (06) كليات تتوزع على ست مجتمعات جامعية هي كلية علوم المهندس، كلية العلوم، كلية الطب، كلية الحقوق، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، وفي سنة 2005 تبنت جامعة فرحات عباس نظام التعليم العالي ل.م.د (ليسانس، ماستر، دكتوراه) بغية تحسين جودة التكوين وجعل الشهادات المقدمة للطلبة شهادات معترف بها دوليا، وقد بلغ التعداد الإجمالي للطلبة في التدرج أزيد من 54 ألف طالب في الموسم الجامعي 2010/2009 و2002 طالبا في ما بعد التدرج (ماجستير، دكتوراه) ويتولى التأطير البيداغوجي في الجامعة 1347 أستاذا. كما تحصي الجامعة هيئات، ومجالس أخرى، في مختلف المستويات، كاللجان العلمية للأقسام، والمجالس العلمية للكليات، والمجلس العلمي للجامعة.

اعتبارا من 28 نوفمبر 2011، كان هناك إنشاء جامعتين منفصلتين (سطيف 1 وسطيف 2)

(1) **جامعة سطيف 1**: تستضيف الآن 32000 طالبا يشرف عليها 1400 مؤطرا مع ما لا يقل عن 1300 باحث يعملون في 38 مختبر، مما يضع جامعة سطيف 1 في قمة أفضل الجامعات الوطنية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - رجل سياسي ثوري ومجاهد بمنطقة سطيف.

<sup>2</sup> - <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9>

<sup>3</sup> - Journal El Moudjahid : <http://www.elmoudjahid.com/fr/mobile/detail-article/id/46538> . 4/09/2014.

جامعة سطيف 1 تقدم تكوين في فروع متعددة: الاقتصاد والتجارة والإدارة، الطب، التكنولوجيا، العلوم الطبيعية والحياة، الهندسة المعمارية، علوم الأرض، والبصريات، والميكانيك وغيرها

(2) جامعة سطيف 2: هذا الصرح الجامعي الجديد الذي تم فتحه سنة 2011، جاء ليحسن ظروف استقبال الطلبة حيث يضم 10000 مقعد بيداغوجي و 12000 سرير، تقدم جامعة سطيف 2 تكويننا متنوعا في ثلاث ميادين أساسية: الآداب واللغات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، الحقوق والعلوم الإنسانية، تحوي كلها تخصصات مختلفة مثل: الأدب العربي وعلوم اللسان، آداب ولغات فرنسية، آداب لغات إنجليزية بالنسبة لميدان الآداب واللغات، علم الآثار، تاريخ عام، اتصال وعلاقات عامة بالنسبة لميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، وقانون عام، قانون خاص، علاقات دولية وتنظيم سياسي وإداري بالنسبة لميدان الحقوق والعلوم الإنسانية، وتظم هذه الجامعة 25000 طالب حسب تقديرات الموسم الجامعي 2014/2015<sup>1</sup>، يؤطرهم أكثر من 600 أستاذ.

هذا وفي إطار التعاون والشراكة العلمية ترتبط كلا الجامعتين بمجموعة من الاتفاقيات مع جامعات ومراكز بحث عالمية ما يحسن جودة منتجاتهم.

#### المطلب الرابع: الجاذبية الثقافية

الحديث عن عوامل الجذب الثقافية يقتضي الحديث عن وضع الفن والتراث المادي واللامادي وحتى عن وضع الرياضة في منطقة ما.

بالنسبة لليون فقد تحدثنا أولا عن إرثها الحضري ووضع الفن بها وعن تراثها المادي واللامادي أولا ثم انتقلنا للحديث عن الرياضة، أما بالنسبة لسطيف فالأمر مخالف نوعا ما وهذا يرجع إلى أهمية الجانب الرياضي في بناء جاذبيتها ورفع شهرتها، هذه الأهمية راجعة إلى عامل جذب رياضي قوي جد تتميز به هذه المدينة إلى درجة أن اسمها اقترن به، ألا وهو فريقها المحلي لكرة القدم؛ فريق وفاق سطيف (شعار هذا الفريق **E.S.S**) الذي يعتبر من أقدم الفرق الرياضية وأعرقها حيث تأسس منذ سنة 1958، ومنذ ذلك الحين شارك هذا الفريق في عدة دورات محلية وطنية ودولية، عربية، أفرو آسيوية، إفريقية، وحتى

<sup>1</sup> - <http://www.setif.info/article8923.html> , 12/04/2015.

عالمية، وحصل على عديد الألقاب<sup>1</sup> أكدت تفوقه على جميع الأصعدة وزادت من شعبيته كما زاد تعلق سكان المدينة به، يُشهد لهذا الفريق دوره الكبير في دعم صورة سطيف سواء محليا أو دوليا ما جعله عامل جذب رئيسي للمدينة وهذا يفسر رعاية واهتماما المسؤولين المحليين به. هذا وتعتبر سطيف محل للعديد من الرياضات وليس فقط كرة القدم وتحظى بعدة هياكل رياضية كمركب 8 ماي 1945، وملعب مسعود زقار بالعلمة إلا أنها غير كافية مقارنة بالمكانة الرياضية للمدينة في انتظار مشروع الملعب الرياضي الكبير. أما بالنسبة للجانب الثقافي فسطيف تحوي ثراء ثقافي متنوع كبير عبر تراثها المادي واللامادي فبالإضافة إلى عديد المواقع الأثرية والتاريخية التي تم ذكرها في العنصر السابق، تحوي سطيف تراث فني كبير يتجسد في الأغنية السطايفية، و العديد من الأنواع الموسيقية (S'raoui، الشاوي، القبائلي) والرقصات الشعبية وفنون الطهي والحرف اليدوية (الفخار، زربية القرقور وفراش بوطالب) التي من شأنها دعم النشاط السياحي بالمنطقة.<sup>2</sup>

كما تسعى السياسة السياحية لسطيف إلى تشجيع الحرفيين ودعمهم وهذا عبر برامج مختلفة أهمها مشروع تشكيل بيت الصناعة التقليدية بمساحة 200م<sup>2</sup>، وهو استثمار عمومي يقدر بـ 70 مليون دينار جزائري من أجل تعزيز الأنشطة الحرفية.<sup>3</sup>

هذا وتشتهر سطيف بالعديد من الفعاليات الثقافية ذات البعد الدولي والتي تعمل على مدار السنة على تنشيط أماكن مختلفة من سطيف، أبرزها:

- مهرجان جميلة العربي؛
- مهرجان الأغنية السطايفية؛
- الاحتفالات المخلدة لذكرى مجازر 8 ماي 1945؛

1- ألقاب الوفاق الرياضي السطايفي: احتفال وفاق سطيف بانتصاره في كأس الأبطال الفائزة لاتحاد شمال إفريقيا سنة 2010. بطولات محلية الرابطة الجزائرية المحترفة الأولى لكرة القدم: 7 1968، 1987، 2007، 2009، 2012، 2013، 2015 كأس الجمهورية الجزائرية لكرة القدم: 8 1963، 1964، 1967، 1968، 1980، 1990، 2010، 2012. كأس السوبر الجزائري: 1 2015 المركز الثاني (2) 2007. بطولات إفريقية كأس أفريقيا للأندية البطة، (دوري أبطال أفريقيا): 1988، 2014 كأس الاتحاد الكونفدرالي الأفريقي لكرة القدم المركز الثاني: (1) 2009 كأس السوبر الإفريقية 1 ب 2011 بطولات دولية: كأس الأفراسيوية للأندية: 1ب 1989. كأس العالم للأندية كرة القدم المركز الخامس 2014، بطولات شمال إفريقيا: كأس اتحاد شمال أفريقيا: 1، كأس شمال أفريقيا للأندية الفائزة بالكؤوس: 1، كأس شمال إفريقيا للأندية البطة: 1 2009. كأس سوبر شمال إفريقيا: 1 2010، سوبر شمال أفريقيا 2011 ضد نادي الصفاقسي التونسي بنتيجة هدف دون رد، بطولات عربية: دوري أبطال العرب

- معلومات مقتبسة من حوار أجريناه مع " قتال الطيب" ناشط ثقافي محلي، سطيف في 2015/10/30.

<sup>3</sup> - <http://www.transactionalgerie.com/index.php/regions/2074-hotellerie-66-projets-pour-une-offre-de-10-000-lits-a-setif>, vu le 01/03/2016

### المبحث الثالث: تحليل إمكانية تتبع نفس النهج ONLYLYON.

في هذا المبحث سنعرف مدى إمكانية مطابقة النهج ONLYLYON على مدينة سطيف وهذا من خلال بناء مقارنة لهذا النهج أولاً والتي ستسمح لنا بمعرفة إمكانية توفير نفس الإطار الهيكلي والحوكماتي لنهج سطيف مقارنة بالنهج ONLYLYON، كما ستسمح لنا بمعرفة إن كان في وسع سطيف محاكاة استراتيجية وتصميم علامة مدينة ليون ONLYLYON هذا وسنحاول معرفة إمكانية تتبع الفاعلين المؤسستين بسطيف نفس النهج ONLYLYON لنناقش في الأخير كيفية تطبيق النموذج المطلق في حالة سطيف.

#### المطلب الأول: مقارنة بين سطيف وليون من خلال النهج ONLYLYON.

من أجل تحليل إمكانية تتبع نفس النهج ONLYLYON في حالة سطيف تم محاكاة هذا النهج وبناء مقارنة لسطيف، هذه المقارنة تشمل محاولة إيجاد ما يقابل كل من: الإقليم، مركز المتربول، إستراتيجية علامة المدينة، الهدف من نهج علامة المدينة، أهم الفاعلين الحاملين والمسيرين للنهج ومختلف الفاعلين المؤسسين والمشاركين في النهج ONLYLYON، مع ما يمكن أن يقابلهم في حالة سطيف، هذه المقارنة موضحة في الجدول الموالي:

**الجدول رقم 11: المقاربة الخاصة بسطيف للنهج ONLYLYON.**

عناصر النهج ONLYLYON	ما يمكن أن يقابله في حالة سطيف
<p><b>الإقليم:</b> متربول ليون مع فرصة امتداد العلامة إلى فضاء القطب المتربولي  <b>مركز المتربول ليون:</b> مدينة ليون  <b>ONLYLYON:</b> علامة شاملة (إستراتيجية تسويقية لكل القطاعات في ليون)  <b>الهدف:</b> متربول أوربي ضمن 15 أقوى متربول أوربي</p>	<p><b>الإقليم:</b> ولاية سطيف مع فرصة امتداد العلامة إلى فضاء <b>le sétifois</b>  <b>مركز المتربول سطيف:</b> مدينة سطيف.                  هل هناك إمكانية لوضع علامة شاملة أم عوامل الجذب في سطيف تقتضي علامة جزئية.  <b>الهدف:</b> متربول جهوي محلي، ( مع بحث فرص الإدراج في السوق الدولي لهذا المتربول)</p>
<p><b>الفاعلين:</b>  <b>قيادة وتسيير النهج</b>                  المتربول ليون                  وكالة التنمية الاقتصادية لليون <b>Aderly</b>                  هيئة <b>ONLYLYON</b></p>	<p><b>الفاعلين</b>  <b>قيادة وتسيير النهج</b>                  ولاية سطيف                  هيئة الوالي                  إنشاء هيئة أو فريق عمل متخصص</p>
<p><b>الفاعلين المؤسسين:</b>                  مدينة ليون ( بلدية ليون)                  جامعة ليون                  ديوان السياحة والمؤتمرات لليون الكبير،                  مصلحة رون،                  الجماعة الحضرية لليون،                  غرفة التجارة والصناعة لليون،                  غرفة الصناعات والحرف التقليدية لليون                  قصر المعارض والاتفاقيات الأوربي بليون <b>Eurexpo</b>،                  مطار ليون <b>Saint Exupéry</b>،                  مركز مدينة ليون للمؤتمرات،                  GL للفعاليات،                  حركة المؤسسات الفرنسية <b>Medef</b>،                  الكونفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لرون-                  ليون <b>CGPME</b>،</p>	<p><b>الفاعلين المؤسسين</b>                  بلدية سطيف                  جامعة سطيف 1 و 2                  مديرية السياحة لولاية سطيف                  مصلحة خاصة ب وزارة تنمية وتهيئة الإقليم والسياحة                  وكالة التهيئة والتعمير، <b>URBAS</b>                  غرفة التجارة والصناعة لولاية سطيف                  غرفة الحرف والصناعات التقليدية لولاية سطيف                  قصر المعارض سطيف                  مطار سطيف</p>
<p><b>الفاعلين الخواص:</b>                  أهم الفاعلين الاقتصاديين في المنطقة من شركات ومؤسسات محلية وطنية ودولية  <b>BCR</b>، الفنادق،  <b>LE PARCK MALL SETIF</b>  <b>SADI CARLAGE</b>، شركات مامي ، صرموك...</p>	<p><b>الفاعلين الخواص:</b>                  أهم الفاعلين الاقتصاديين بالمنطقة من مؤسسات محلية وطنية ودولية</p>

المصدر: من إعداد الباحثة.

حسب هذا الجدول فإن عملية المقاربة تركز على تحليل الإطار الهيكلي التنظيمي والحوكماتي للنهج ONLYLYON و إيجاد ما يمكن أن يقابله في حالة سطيف وحسب ما هو موضح في الشكل فإن إقليم العلامة ONLYLYON والمتمثل في المتربول ليون ( ليون الكبير سابقا) يمكن أن يقابله في حالة سطيف إقليم ولاية سطيف، كما أن فرص امتداد العلامة ONLYLYON إلى فضاء إقليم مشروع القطب المتربولي (أنظر الشكل رقم 21 ) يمكن أن يقابله فضاء إقليم **le sétifois** (انظر الشكل رقم 40).

بالنسبة للعلامة ONLYLYON في حد ذاتها والتي تمثل علامة شاملة باستراتيجية تسويق شاملة تهدف إلى الترويج لكل القطاعات في ليون دون أولويات مع التركيز على أهم عوامل الجذب لليون في كل قطاع، مثل التركيز على للأقطاب التنافسية الخمسة في الاقتصاد (انظر الجدول رقم 06)، وفن الطهو الليوني والتراث الحضري في قطاع السياحة، فإننا نرى في حالة سطيف أن تحديد جاذبية سطيف وتحليل وتقييم عوامل الجذب وأولويات التنمية هو من سيحدد ما إن كان بإمكان سطيف تبني علامة شاملة لكل القطاعات أم علامة جزئية تخص قطاعات وعوامل جذب معينة، على كل حسب الدراسة التي قمنا بها في هذا البحث فإنه هناك إمكانية لتبني استراتيجية شاملة نظرا لأن سطيف تتمتع بعوامل جذب متنوعة وفي جميع القطاعات في نفس الوقت وكمثال فقط يمكننا التركيز على القطاع الاقتصادي والتجاري وعلى إمكاناتها في صناعة البلاستيك ومواد البناء والصناعات الغذائية.

أم عن قيادة وتسيير النهج فإنه لا يوجد مشكل في أن تكون رعاية النهج الخاص بسطيف من شأن الولاية مقابل المتربول في ليون، لكن هناك بعض الاختلاف في الهيئة المسيرة للنهج والذي يرجع إلى إختلاف طبيعة المدينتين فليون يمكن إعتبارها مدينة مقاولة ( يتميز تسييرها بروح المقاولاتية) تبحث فرص تنميتها وتطويرها في السوق مثلها مثل أي مؤسسة اقتصادية، في حين سطيف لا تزال تتسم بالطابع الإداري المركزي في التسيير وهذا السبب الذي يحول دون وجود وكالة للتنمية الاقتصادية من شكل وكالة التنمية الاقتصادية لمنطقة ليون **Aderly** لترجع مهمة تسيير نهج مماثل لنهج ONLYLYON إلى هيئة الوالي مباشرة بمساعدة بعض المديرية المتخصصة كمديرية الصناعة ومديرية التجارة، أما عن الفريق المسير للبرنامج التسويقي ONLYLYON فلا يوجد مانع من تأسيس فريق مماثل له في حالة سطيف أو الاستعانة بوكالة مختصة بالتسويق والإشهار سواء محلية أو خارجية.

فيما يخص بقية الفاعلين المؤسسين للنهج من الهيئات المؤسساتية والجامعية أو حتى الشركاء الخواص فإننا لا نجد مانع من محاكاة نفس النهج حتى وإن وجدت بعض الاختلافات البسيطة إلا أنها ليست عائقا كون هؤلاء الفاعلين يعتبرون داعمين أساسيين للنهج ولا يهم إن كان هناك فرق بين عددهم، المهم هو ضمان دعمهم للنهج.

على كل الجدول يوضح وجود تقارب كبير بين الفاعلين المؤسسين للنهج ONLYLYON وما يمكن أن يقابلهم في حالة سطيف، أما بالنسبة للفاعلين الخواص وإن اختلف وزهم حيث نجد في حالة ليون شركات ومؤسسات اقتصادية وطنية ودولية تتميز بنشاط وتمثيل دولي قوي مثل: **Renault Trucks**

و **Sanofi** ، في حين سطيف لا تتوفر لا شركات بنفس الوزن إلا أنها مع ذلك تحوز على شركات ومؤسسات لا بأس بها بإمكانها أن تكون دعامة أساسية لنهج علامة مدينتها مثل: مامي، رياض سطيف، **BCR**، **SADI CARLAGE** ، **Le parck Mal** ، **صفسار**،... إلخ، حتى بإمكانها الشراكة مع كل المؤسسات والشركات بإقليم **le sétifois** مثل: **Condor**، **Cristor** ، **Gerbior** ،... إلخ.

إلا هنا يمكننا أن نقول وبصفة عامة أنه وإن كانت هناك بعض الاختلافات الهيكلية والراجعة إلى طبيعة المدن وحجمها فإنه لا يوجد مانع من محاكاة الإطار التنظيمي والحوكماتي للنهج **ONLYLYON** بالنسبة لسطيف.

### المطلب الثاني: إمكانية محاكاة نفس استراتيجية وتصميم **ONLYLYON**.

العلامة **ONLYLYON** هي علامة شاملة تعكس إستراتيجية تسويق شاملة أيضا لكل القطاعات في ليون مع التركيز على أهم عوامل الجذب في كل القطاعات إنها تصور ليون كما سبق الذكر في دراسة حال ليون بأنها المدينة الأفضل في كل الميادين سواء الاستثمار أو السياحة، العمل أو الدراسة، إذن وفي محاولتنا لمقاربة نهج سطيف بالنهج المرجعي **ONLYLYON** ارتأينا أن نجعل لسطيف أيضا علامة شاملة، كما رأينا أن يحوي تصميم علامة سطيف في المستقبل اسم مدينة سطيف باعتبارها مركز للمتربول المستقبلي، ومنه فقد كان لزاما التحقق من إمكانية كلا الطرفين.

1) إمكانية تبني علامة شاملة بالنسبة لسطيف: لمعرفة هذه الإمكانية من عدمها قمنا بتحليل ما تم عرضه في عنصر جاذبية سطيف والذي توصلنا من خلاله إلا أن سطيف تتمتع بعوامل جذب كبيرة في مختلف القطاعات وهذا ما يمكنها ويؤهلها لتبني استراتيجية تسويقية شاملة ومنه بناء علامة مدينة شاملة تروج لكل القطاعات في سطيف وتتركز على أهم عوامل الجذب في كل قطاع مثل، تركيزها على ترويج تراثها المادي الأثري بالنسبة للسياحة، تركيزها على الترويج لمناطقها الصناعية وصناعة وتحويل البلاستيك ومواد البناء والمواد الغذائية بالنسبة للقطاع الإقتصادي. هذا ومن أجل التأكد من أن سطيف تتمتع بسمعة وشهرة متنوعة وفي جميع القطاعات قمنا بطرح الأسئلة التالية في الاستبيان الخاص بدراسة سطيف كعلامة مدينة من مدخل سيمولوجي والتي كانت نتائجها كما يلي:

الجدول رقم 12: بالنسبة لك هل سطيف مقارنة بإمكاناتها يجب أن تكون؟

الدرجة	%	نوع القطب
2	58.1	قطب زراعي
4	48.8	قطب صناعي
1	76.7	قطب تجاري
3	51.2	قطب سياحي
5	37.2	قطب للتكوين والتعليم العالي
4	48.8	قطب رياضي
6	16.3	أخرى

المصدر: نتائج الاستبيان، مخرجات GOOGLE DOC

### الجدول رقم 13: هل سطيف اقليم جذاب لـ

غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا	
0.61	1.62	3.05	17.71	87.81	العيش
0.70	2.12	9.21	37.58	50.35	الاستثمار
0.73	2.21	6.27	26.56	64.57	التجارة
4.41	12.5	18.38	40.80	23.89	السياحة
1.06	4.96	12.41	41.84	39.71	العمل
3.18	1.99	18.32	40.23	36.52	الدراسة

المصدر: نتائج الاستبيان، مخرجات GOOGLE DOC

إذن ومن خلال نتائج هذا الإستبيان يمكننا تأكيد حسب هذه الدراسة إمكانية بناء علامة شاملة لسطيف، حيث كان كل النسبة المتعلقة بنوع القطب الذي يمكن أن تكونه سطيف مرتفعة وإن بدى واضحا تفوق القطب التجاري، هذا وقد أظهرت درجات الموافقة على جاذبية سطيف كإقليم للعيش، للسياحة، للاستثمار، للعمل أو الدراسة أيضا نسب عالية بها جميعا ما يؤكد إمكانية تبني إستراتيجية تسويق شاملة لأن سطيف تتمتع بسمعة ايجابية في جميع الميادين هذه السمعة مدعومة بإمكاناتها الكبيرة في مختلف القطاعات.

(2) امكانية اختيار اسم سطيف في تصميم علامة المتربول سطيف: من أجل دراسة هذه الإمكانية تم طرح سؤال عبر الاستبيان الإلكتروني الذي يدرس سطيف كعلامة مدينة من مدخل سيمولوجي،

هذا السؤال يحوي مجموعة من الأماكن، الصفات، الشخصيات، ومختلف الرموز التي من شأنها أن تشكل قرائن لعلامة المتربول سطيف، وهي تنتمي إلى مختلف مناطق المتربول سطيف وليس فقط مركز هذا المتربول كشارع دبي بالعلمة، الحمامات المعدنية وغيرها، نتائج هذا السؤال حسب عينة الدراسة كانت كما يلي:

**الجدول رقم 14: مدى تعلق الرموز التالية بالهوية السطايفية.**

القرينة/ درجة التعلق	قوية جدا	قوية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	لا اجابة
عين الفوارة	82.43	8.96	5.37	1.43	1.43	0.35
زهرة اللوتيس	27.98	23.88	24.62	8.95	8.20	6.34
مسجد العتيق	60.21	15.32	12.77	3.64	3.28	4.74
سيدي الخير	44.57	22.82	14.60	7.11	7.49	5.61
وفاق سطيف	61.09	20.72	11.27	3.27	2.54	1.09
جميلة	45.87	30.82	13.00	9.67	2.50	0.71
الأغنية السطايفية	53.06	25.27	11.91	3.24	3.24	3.24
بابور	32.36	21.45	25.81	10.18	4.36	5.81
مجازر 8 ماي 1945	68.75	19.37	6.87	3.12	0.62	1.25
مهرجان جميلة	24.54	36.10	30.68	11.19	4.33	2.88
شارع دبي	32.07	31.32	22.64	9.05	4.52	4.15
الحمامات المعدنية	27.16	37.03	24.69	8.04	0.61	2.46
فرحات عباس	32.29	36.64	21.11	4.96	1.86	3.10

المصدر نتائج الاستبيان، مخرجات GOOGLE DOC

إذن وحسب نتائج هذا الجدول فكل القرائن المختارة ورغم تفاوت نسب درجات تعلقها بهوية سطيف إلا أنها جميعا تحظى بنسب عالية نسبيا ما يسفر إمكانية اختيار سطيف في تصميم العلامة للدلالة على كل هوية المتربول السطايفي.

من كل هذه النتائج يمكننا أن نستنتج إمكانية محاكاة إستراتيجية وتصميم العلامة .ONYLLYON

### المطلب الثالث: إمكانية تتبع نفس نهج ليون ONLYLYON من وجهة نظر الفاعلين في سطيف.

من أجل معرفة رأي الفاعلين في سطيف حول امكانية تتبع نهج مماثل ل ONLYLYON ومدى استعدادهم لذلك تم القيام بعدد المقابلات الشخصية مع أهم الفاعلين الذين يمثلون الهيئات والمؤسسات التي بإمكانها لعب دور الفاعلين المؤسسين لنهج علامة مدينة سطيف مثل: الولاية، بلدية سطيف، الجامعة، مديرية التجارة، مديرية الحرف والصناعات التقليدية. وقد تم في كل مقابلة عرض موجز توضيحي للنهج ONLYLYON ثم طرح بعض الأسئلة حول امكانية تتبع نفس النهج انطلاقا من مسؤوليات وصلاحيات الطرف المحاور، على كل كان مضمون هذه المقابلات كان كالآتي:

1) ممثل والي ولاية سطيف ( لعياشي عبد العزيز؛ ملحق بالديوان مكلف بالوساطة): تم اختياره بعد تعذر القيام بمقابلة مع والي ولاية سطيف مباشرة باعتباره يمثل السلطة الأولى في الولاية وبذلك رئيس الهيئة الأولى المسؤولة على رعاية نهج علامة مدينة سطيف، بعد تقديم شرح موجز عن النهج ONLYLYON وطرح سؤال إمكانية تتبع نفس هذا النهج أجاب ممثل الوالي بما يلي: "نحن لا نستطيع القول بأنه لا يمكننا تتبع نفس النهج أو نهج مماثل ل ONLYLYON، فقبل الحديث عن الإمكانية من عدمها يجب الانتباه إلى أن هناك اختلاف بين المتربول ليون وولاية سطيف، رئيس المتربول ليون هو صاحب القرار إنه يمثل هيئة منتخبة تتمتع بشرعية وسلطة اتخاذ القرارات معينة ... الشخص المنتخب عامة يأتي ببرنامجه الخاص وبتصوره التنموي وله كامل السلطة في تنفيذه، بالمقابل والي ولاية سطيف هو هيئة ادارية معينة لا تتمتع بشرعية وسلطة اتخاذ القرار الكاملة فوق هذا وبصفة عامة نحن في سطيف نعاني من غياب ثقافة الاستمرارية في الرؤى التنموية، قد يلغي الوالي المعين الجديد ما قام به الوالي القديم أو قد يتخذ مسار آخر وهذا لغياب مسار تنموي واضح ومحدد لتنمية المدينة، اتباع نهج مماثل للنهج ONLYLYON يقتضي علينا أولا الاستثمار في الفرد البشري لأنه هو مفتاح النجاح والواقع الحالي للفرد البشري لدينا لا نعتقد انه سيسمح لنا بتبني نهج مماثل"<sup>1</sup>

من هذا الحوار نستنتج أن السلطة الأولى في الولاية تقر بوجود عدة عوائق تحول دون إمكانية تطبيق نهج مماثل وهي:

1- مقتطف من حوار أجريناه مع عبد العزيز لعياشي؛ ملحق بديوان ولاية سطيف مكلف بالوساطة، 06فيفري 2016.

- ✓ الاختلاف في صلاحيات كل من شخص الوالي ورئيس المتربول ليون؛ تمتع الأول بصفة الإداري المعين وافتقاره إلى السلطة الشرعية لاتخاذ القرار؛
- ✓ مشاكل تتعلق بغياب ثقافة الاستمرارية؛
- ✓ مشاكل تتعلق بذهنيات الفرد البشري.

(2) رئيس بلدية سطيف (نصر الدين وهراني): تم اختياره لأنه يمثل رئيس بلدية سطيف مركز الولاية والتي ستمثل مقر المتربول الجهوي لنهج علامة مدينة سطيف، عن اختيار بلدية سطيف كمركز لهذا المتربول قال رئيس البلدية " إن هذا الاختيار سليم ومنطقي جدا، إنها تحوي جميع المرافق والخدمات العمومية التي تأهلها لأن تكون مركز المتربول... إنها تحوي مقر الولاية ومقر مؤسسات خدمية عديدة كالبنوك والفنادق وحتى المؤسسات الثقافية وزادها الانجاز الجديد الممثل في ال Parck Mall مكانة استراتيجية جذابة ليس على المستوى المحلي فقط بل على كامل المستوى الوطني أيضا"<sup>1</sup>. أما بالنسبة لإمكانية محاكاة النهج ONLYLYON من أجل رفع جاذبية سطيف فقد أجاب بـ " رفع جاذبية المدينة هدف أساسي بالنسبة لنا، نحن نعمل جاهدين لتحسين شروط جذب سياح الأعمال والزوار، دعمنا لفتح ال Parck Mall كان لهذا السبب، دعمنا أيضا لوفاق سطيف ليس فقط لمجرد تشجيع الرياضة بل لأن وفاق سطيف أصبح من أهم عوامل الجذب والشهرة لسطيف، سطيف باتت معروفة أكثر بفضلها فهو فريق لعب على مستويات افريقية وعربية كبيرة ووصل حتى إلى العالمية، وفوق هذا وفاق سطيف يساهم في تعلق المواطنين أكثر بمدينتهم كونه مصدر فخر لهم... ربما قد نستطيع الاستفادة من النهج ONLYLYON في بعض النقاط لكن لا يمكننا تطبيق نفس النهج وهذا راجع إلى خصوصية مدينة سطيف ومحدودية الصلاحيات التي نتمتع بها"<sup>2</sup>.

هذا وعن تهيئة بلدية سطيف لتكون مركز سطيف كمتربول جهوي في مقاربة مع مركز المتربول ليون أجاب رئيس البلدية بـ: " كما سبق وقلت مدينة سطيف أيضا يمكنها أن تكون مقر المتربول الجهوي لكن هناك عدة تحديات وصعوبات وحتى عوائق تحول دون أن نحقق مختلف برامج التهيئة التي تساعد في تحقيق رؤية مشاهجة لمدينة ليون وهي: موارد البلدية من تخصيصات

1- مقتطف من حوار أجريناه مع نصر الدين وهراني؛ رئيس بلدية سطيف ، 28فيفري 2016.

2- نفس المرجع السابق.

هيئات الدولة المعنية ولا يمكننا الحصول على كل ما نريد، ثم إن صرف المال العام خاضع لإجراءات قانون الصفقات العمومية، ثم إن تجسيد المشاريع يتطلب القيام بدراسة وتقديمها للهيئات المعنية في الولاية للموافقة عليها وهذا يأخذ وقت، هذا بالنسبة للصعوبات، بالنسبة للتحديات فهي متعلقة بمدينة سطيف التي تعبر عن حيز مفتوح دائم التوسع وبذلك نحن كهيئة مسؤولة عن تهيئة، تسيير وتنمية هذه المدينة إطار عملنا ليس مغلق بل مفتوح وهذا تحدي لنا، فوق هذا هناك سطيف الجديد وسطيف القديم بالنسبة لسطيف الجديد ليس هناك تقريبا مشاكل ونحن نعمل على انجاز مشروع المدينة ذكية في حين القديم هناك عدة مشاكل على مستوى البنى التحتية القاعدية وشبكة الحياة التي تؤثر على جودة الحياة فيها وبذلك هناك أولويات كثيرة للتنمية"<sup>1</sup> يضيف رئيس البلدية " تهيئة مدينة سطيف من أجل تبني نهج يحاكي النهج ONLYLYON تتطلب أيضا دعم كبير من المواطنين، تتطلب ذهنيات أكثر انفتاحا وتحضرا إنها مسؤولية الجميع ليس فقط المسؤولين المحليين"

ومنه وبالنسبة لهذه الهيئة المسؤولة عن تسيير بلدية سطيف هناك عدة صعوبات تواجه محاولة تطبيق النهج، تتلخص في:

- ✓ محدودية الصلاحيات؛
- ✓ مصدر موارد البلدية المتعلق بالسلطة المركزية؛
- ✓ صرف المال العام خاضع لقانون الصفقات العمومية؛
- ✓ طول إجراءات تنفيذ وتجسيد المشاريع؛
- ✓ ذهنيات المواطنين.

(3) رئيس مصلحة التنشيط والتعاون بالغرفة التجارية(جردي الصادق): تم اختياره باعتبار هيئته تمثل فاعل أساسي في بناء وتطوير نسيج المؤسسات الاقتصادية في الولاية، وبعد تقديم شرح موجز للنهج ONLYLYON بمختلف سياساته لتنمية وتطوير الاقتصاد ( سياسة الشراكة بين الفاعلين، سياسة إنشاء أقطاب الامتياز و التكتلات...) كانت إجابته كما يلي: " نعم نستطيع تطبيق نفس النهج نحن نتمتع بكل المؤهلات والهيكل لتجسيد نهج مماثل ... نحن مثلا نجهز لتجسيد مشروع GZ والذي يهتم بتأهيل المؤسسات التي تنشط في ميدان البلاستيك من

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق.

أجل تشكيل قطب امتياز في هذا الميدان وهناك تكتلات في ميادين نشاط أخرى مثلا المشروبات بين سطيف وبجاية في إطار فضاء le sétifois ، وهناك أيضا في مواد البناء والإلكترونيك ... نحن نعمل أيضا على عمل اتفاق شراكة مع الجامعة ونفكر في توسيع هذا الاتفاق ليشمل العديد من الفاعلين الاقتصاديين في المنطقة... سيكون أمر ايجابي جد أن نتبع نفس نهج ليون .... وأنا لا أجد مشكل بل وأعتقد أنه من الممكن جدا تطبيق نهج مماثل ل ONLYLYON فهناك بعض المبادرات حتى أننا فكرنا في وضع موقع الكتروني يكون بمثابة نافذة لمدينة سطيف ...<sup>1</sup>، من خلال هذا الحوار إلتمسنا أن هناك استعداد وحماس كبير لتطبيق نهج مماثل للنهج ONLYLYON من قبل ممثل هذه الهيئة.

(4) مدير غرفة الحرف والصناعات التقليدية(عبد القادر حشاني): تم اختياره لأنه يمثل أحد أهم الفاعلين الذين بإمكانهم المشاركة في تأسيس نهج علامة مدينة سطيف، المدير وفي تفاعله مع السؤال المطروح إليه حول إمكانية تتبع نفس النهج من أجل دعم جاذبية المدينة وتفعيل العمل التشاركي والجماعي بين الفاعلين، قال: " إن سطيف بإمكانها أن تكون قطب في جميع الميادين مقارنة بإحصاءات وحداتها الاقتصادية وموقعها ككارفور الذي جعلها تتمتع بحركة تجارية كبيرة...، من ناحية عدد الحرفيين؛ سطيف رقم واحد في الجزائر بعدها العاصمة ... المهم إن تبني نهج تشاركي بين كل الفاعلين أمر مفيد ومهم، بالنسبة لنا مثلا من أجل إنجاح موسم الاصطياف هناك تعاون لـ 15 قطاعا، لكن الأمر يبقى موسمي ... إن ثقافة العمل المشترك والتعاون بين كل الفاعلين أمر لم نصل إليه بعد ومع ذلك أعتقد أننا يمكننا أن نتبع نهج مماثل للنهج ONLYLYON إذا كانت الولاية هي من تقود هذا النهج وتنسق بين الفاعلين خاصة وأن ولاية سطيف تحوي كل الإمكانيات المادية والبشرية لتكون ولاية رائدة في جميع المجالات الاقتصادية والسياحية والفلاحية...<sup>2</sup>، من هذا الحوار نستنتج أن هذه الهيئة لا تجد مانعا في تبني نفس نهج ليون إذا كانت الولاية هي من تقود وتنسق النهج.

(5) مدير متحف سطيف(رياش الشريف): تم اختياره لإمكانية المؤسسة التي يديرها أن تدعم وتشارك في تأسيس نهج علامة سطيف، هذا الأخير في تفاعله مع سؤال إمكانية تتبع نفس النهج قال "

1- مقتطف من حوار أجريناه مع جودي الصادق ؛ رئيس مصلحة التنشيط والتعاون بالغرفة التجارية لولاية سطيف ، 20 فيفري 2016.

2- مقتطف من حوار أجريناه مع عبد القادر حشاني ؛ مدير غرفة الحرف والصناعات التقليدية لولاية سطيف ، 17 نوفمبر 2015.

أنا أقترح أن يكون هناك أولا تعاون بين الفاعلين في نفس القطاع كالسياحة مثلا، إن نجحنا في هذا فسيكون بالأمر الجيد لنا إن السياحة الثقافية في سطيف هي بتول من طبيعة أخرى ... عموما تتبع نهج تشاركي بين كل الفاعلين في سطيف أمر نوعا ما صعب لغياب هذه الثقافة.<sup>1</sup> وهنا نلمس استعداد لانخراط هذه الهيئة وتشجيعها لإستراتيجية سياحية مشتركة بين جميع الفاعلين في قطاع السياحة مع إقرار واضح بصعوبة تجسيد نهج شامل كنهج ONLYLYON.

**6) رئيس جامعة سطيف 1 (شكيب أرسلان باقي):** تم اختياره لأنه يمثل رئيس إحدى أهم الجامعات بسطيف وأقدمها، رئيس الجامعة -السابق- و في إجابته عن إمكانية تتبع نهج مماثل للنهج ONLYLYON قال " في الشروط والظروف الحالية لا يمكننا تتبع نفس النهج وهذا يرجع إلى أن علاقات جامعة سطيف بمحيطها ليس بمستوى علاقات جامعة ليون بمحيطها والتي هي الأخيرة تتميز بأنها متينة، فعالة وقوية فجامعة ليون بعلاقتها تقع في قلب تنمية الكتلة الليونية ... جامعة سطيف مقارنة بإقليمها الغني (شبكة كبيرة من المؤسسات، مناطق صناعية، مناطق نشاط) تستحق أن يكون لها دور أكبر في هذا المحيط وهذا من خلال تشكيل علاقات أكثر فعالية مع محيطها... لذلك قبل التفكير في تبني نهج مماثل ل ONLYLYON يجب أولا تحسين العلاقات بين كل الفاعلين في الإقليم: الجامعة، الولاية، البلدية، شبكة المؤسسات، الغرفة التجارية وكل الفاعلين الاقتصاديين العموميين والخواص"<sup>2</sup> في الأخير أوصى رئيس جامعة سطيف 1 بأن تفتح المؤسسات الاقتصادية في الإقليم أبوابها أكثر للباحثين والطلبة الجامعيين لدعم التفاعل والتعاون وترقية جاذبية الإقليم. إذن ومن خلال هذا الحوار نستنتج أن الصعوبة في إمكانية تطبيق النهج ONLYLYON بالنسبة لسطيف تكمن في اختلاف طبيعة ومستوى علاقات الجامعتين مع محيطهما في الحالتين ليون وسطيف.

**7) رئيس جامعة سطيف 2 (قشي الخير):** تم اختياره نظرا لدور الجامعة الكبير في محيطها، رئيس الجامعة وفي تفاعله مع شرح مبادئ وسيرورة النهج ONLYLYON قال "إنها طريقة عمل جديدة قائمة على الرشادة، الديمقراطية، الشفافية والمحاسبة... العمل الفردي انتهى الآن العمل الجماعي وحده من له القدرة على تحقيق نتائج جيدة ... ثقافة العمل الجماعي والعمل

<sup>1</sup> - مقتطف من حوار أجريناه مع الشريف رياش ؛ مدير متحف ولاية سطيف ، 15 فيفري 2015.

<sup>2</sup> - مقتطف من حوار أجريناه مع شكيب أرسلان باقي ؛ رئيس سابق لجامعة سطيف 1 ، 07 سبتمبر 2013

المنسق في الجزائر عامة غائبة... طريقة إحياء أكبر ذكرى تاريخية في سطيف ذكرى مجازر 8 ماي 1945 هذه السنة كانت فوضوية، كان هناك خلط كبير في البرنامج وغياب المعلومات التي إن وجدت لا تصل في الوقت المناسب (كان هناك وفد أجنبي، الولاية، الجامعة وعدة جمعيات وأحزاب ومؤسسات في هذه الذكرى) هذه الطريقة تعكس الفوضى الموجودة بين الفاعلين وتعكس حاجتنا إلى التنسيق والعمل المشترك<sup>1</sup> هذا وبالنسبة لعلاقات شراكة الجامعة مع محيطها لترقية جاذبية المدينة ككل قال رئيس الجامعة " جامعة سطيف 1 لديها علاقات واتفاقيات عديدة مع مختلف الفاعلين في محيطها لكنها غير كافية لتجسيد نهج مشابه ل ONLYLYON حتى ليس هناك علاقات تكامل كافية بين الجامعتين سطيف 1 و سطيف 2... توجيه الطلبة للاندماج في نسيج المجتمع عبر مختلف الأبحاث والمذكرات التي يقومون بها خاطئ، وهذا خلل كبير.."<sup>2</sup> عموما وفي جوابه الأخير والصريح حول إمكانية تتبع نهج مماثل ل ONLYLYON قال رئيس الجامعة "حاليا وبهذه الذهنيات لمختلف الفاعلين نحن لا نستطيع تبني نفس النهج أو نهج مماثل تلزمنا أجيال عديدة حتى يمكننا تطبيق نهج بمبادئ تنص على الحوكمة التشاركية والعمل الجماعي والشفافية."<sup>3</sup>

من خلال كل هذه الحوارات يظهر لنا أنه هناك نوع ما اتفاق عام حول صعوبة تطبيق نفس النهج ONLYLYON من قبل الفاعلين المؤسساتيين والتي ترجع عموما إلى المركزية ومحدودية الصلاحيات وغياب ثقافة العمل الجماعي، في حين هناك استعداد وترحيب كبير بفكرة تطبيق نفس النهج ONLYLYON من طرف ممثل الغرفة التجارية.

1- مقتطف من حوار أجريناه مع قشي الخير ؛ رئيس جامعة سطيف 2 ، 30 مارس 2015.

2- نفس المرجع السابق.

3- نفس المرجع السابق.

## المطلب الرابع: تطبيق النموذج المطلق في حالة سطيف.

تم مناقشة كيفية تطبيق النهج المطلق في حالة سطيف مع عدد من الخبراء في الجاذبية والسياحة وتسيير المدن وهم: **Christian Montes**، **Vincent Gollain**، **قيطاني سيد علي** ( لمعرفة وصفهم أنظر الجدول بالمقدمة)

عموما يتطلب تطبيق النهج المطلق في سطيف إتباع مراحل النموذج خطوة بخطوة من قرار بناء علامة المدينة وتشخيص الوضعية إلى الاستفادة من علامة المدينة والتقييم والمراقبة المستمرة للنهج، على كل معظم الخطوات يمكن للمدن بصفة عامة تحقيقها في حدود إمكاناتها المتاحة، ومع ذلك فقد اقترح **Vincent Gollain** أن تتجنب الهيئة المسؤولة عن بناء نهج علامة مدينة سطيف إجراء تغييرات جذرية إن استلزم الأمر، مثلا إجراء تغييرات في رؤية المدينة والأهداف وحتى في الشكل العام للمدينة وأوصى أن تأخذ الهيئة الوقت الكافي للتغيير ولا تستعجل حتى تقنع وتكسب دعم كل الفاعلين في الإقليم كي تضمن نجاح سيرورة النهج.

أما بالنسبة لتسيير النهج وتطبيق الحوكمة التشاركية، فقد اقترحنا في النموذج المطلق أن يتم إقامة شراكة بين كل الفاعلين في الإقليم لضمان العمل الجماعي الهادف لضمان التطور وترقية جاذبية الإقليم وأن يتم إشراكهم جميعا في حوكمة النهج، هنا اقترح كل من **Christian Montes** و **Vincent Gollain** أن يتم وضع مراحل لتجسيد شراكات بين الفاعلين في الإقليم وحتى تطبيق الحوكمة التشاركية للنهج عبر مراحل في تمهيد لجمع كل الفاعلين تحت مشروع علامة المدينة، وهنا فكرنا في إقترح اتفاقيات شراكة وتكامل أفقية ثم عمودية ثم شبكية تجمع كل الفاعلين، وهنا شرح موجز لمضمون هذه الأشكال من الشراكة والتكامل:

### ➤ الشراكة والتكامل الأفقي: تشمل الفاعلين في القطاع الواحد، كأن نقوم مثلا بجمع كل

الفاعلين في قطاع السياحة مثل: الفنادق، وكالات السفر والسياحة، المطار، مؤسسات الصناعات التقليدية و جمعيات الحرفيين، مديرية السياحة، غرفة الحرف والصناعات التقليدية وغيرهم من الفاعلين وهذا من أجل دعم العمل الجماعي والتنسيق فيما بينهم ووضع استراتيجيات عمل لرفع جاذبية القطاع وتحقيق مصالح جميع الأطراف، هذا ومن أجل ضمان التنسيق والسير الحسن لهذا الاتفاق يكون من الأفضل تشكيل هيئة تحوي

ممثلين لكل الأطراف من أجل تحديد الأهداف، تقرير برامج العمل والمصادقة عليها أو إيكال هذه المهمة إلى هيئة مؤسساتية كمديرية السياحة مثلا مع فتح المجال لجميع الأطراف للمشاركة في حوكمة هذا الشكل من الشراكة. نفس الشيء بالنسبة لبقية القطاعات كالقطاع الصناعي والزراعي مثلا.

➤ **الشراكة والتكامل العمودي:** يكون هذا الشكل بين الفاعلين في قطاعات مختلفة والذين تربطهم مصلحة مشتركة كأن تكون هناك اتفاقيات شراكة وتكامل بين الجامعة بمخابرها البحثية والمؤسسات الاقتصادية لتطوير جودة خدمات ومنتجات معينة وتشكيل قطب تنافسي وتحفيز الابتكار وهذا يحقق مصلحة الجميع؛ سيوفر لطلبة الجامعة أماكن للتربص وتجربة مشاريعهم البحثية وحتى العمل مستقبلا كما سيساعد المؤسسات الاقتصادية في تحسين جودة منتجاتها وخدماتها ودعم الابتكار، يمكن أن يأتي هذا النوع من التكامل بعد تحقيق التكامل الأفقي بين القطاعات كأن يتم تحقيق اتفاقية شراكة وتكامل بين الفاعلين في القطاع الزراعي ثم يضاف إليهم الفاعلين في القطاع الصناعي.

➤ **الشراكة والتكامل الشبكي:** يكون بين مختلف الفاعلين من قطاعات مختلفة والذين تجمعهم مصالح مشتركة.

هذا وبالنسبة للأدوات والميكانيزمات المستعملة لتحقيق نهج علامة المدينة والتي تم اقتراحها في النموذج المطلق حتى تجسد مبادئه والمتمثلة في الحوكمة التشاركية والشفافية، فإن استعمال هذه الأدوات والمتمثلة في الموقع الإلكتروني ( أنظر المطلب الأخير في الفصل الثاني من القسم الأول لمزيد من التفاصيل) يؤدي إلى رقمنة المدينة، تطبيق نظام كهذا حسب **Vincent Golain** قد يؤدي إلى خلق نوع من التخوف من فقد السلطة لدي المسؤولين لذلك أوصى بأن يتم أولا تشكيل شبكات اتصال داخلية **Intranet** بين الفاعلين المؤسسين ثم تشكيل شبكات خارجية **Extranet** بين كل الفاعلين والجمهور العام لنهج علامة مدينة سطيف، كما أوصى بتشكيل فضاء للقاء بين المسؤولين والتقنيين الذين يصممون ويسرون هذا الموقع الإلكتروني لتقديم الشروحات الكافية للطرفين من أجل فاعلية هذا الموقع فعادة ما يكون المسؤولون لا يتحكمون في هذه التقنيات المعلوماتية الإلكترونية لذا يجب التركيز على بناء حيز كبير من الثقة بينهم.

وبصفة عامة إمكانية تطبيق النموذج المطلق في حالة سطيف لا تحتاج إلى تكييفات كبيرة بل إلى إرادة واستعداد قووين من قبل الفاعلين وفهم لكل مراحلهم ومضامينه، في هذا الصدد أضاف قيطاني سيد علي بأن تبني نهج كهذا في سطيف ليس بالأمر الصعب "نحن لا نفتقر إلا الهياكل والمؤسسات القادرة على بناء وتسيير هذا النهج ولا إلى الإمكانيات، فسطيف بكل إقليمها وحتى بفضاء le sétif لها عوامل جذب كبيرة وضخمة سواء في الميدان السياحي أو في الحركية التجارية ومستلزماتها أو حتى في الموارد البشرية فقط تنقصنا المبادرات والحس الابتكاري في التنمية وترقية الخدمات و ينقصنا أيضا تحفيز وتقديم الفرصة لمواردنا البشرية المكونة"<sup>1</sup> وبشأن بداية تبني وتطبيق هذا النهج أضاف قائلا: "أعتقد أن يتم أولا نشر فكرة علامة المدينة هذه من طرف الجمعيات والنوادي وحتى الإعلام والناشطين الثقافيين والمدنيين وعبر المؤتمرات والملتقيات الجامعية حتى يكون هناك فهم ووعي بأهمية الفكرة ليتم الترحيب بها وتنفيذها في النهاية بمساعدة السلطات المحلية"<sup>2</sup>. وبالنسبة لإمكانية كسب دعم الفاعلين الخواص من مؤسسات اقتصادية لمشروع علامة مدينة سطيف ماليا وتمثليا وإدماجهم فيها كشركاء يرى قيطاني سيد علي بأن هذا لن يكون بالأمر الصعب إذا نجحنا في نشر هذه الفكرة وإبراز أهميتها وفائدتها على كل الفاعلين في المدينة.

من هنا نستنتج أنه يجب العمل أولا على نشر وشرح فكرة علامة المدينة بين مختلف الفاعلين وإبراز أهميتها في رفع جاذبية سطيف حتى تتمكن من بناء قاعدة أساسية لانطلاقه تبني هذا النهج في سطيف.

<sup>1</sup> - مقتطف من حوار أجريناه مع مدير فندق الربيع: قيطاني سيد علي، في 2015/12/20 ب: سطيف.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق.

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال كل النقاط التي تطرقنا إليها بالمناقشة والتحليل يمكننا استنتاج أن سطيف تحوي مؤهلات كبيرة تؤهلها لبناء علامة مدينة تدخل بها سياق التنافس مع علامات المتربولات الأخرى.

وعن محاكاة النهج ONLYLYON ليس هناك مشكل كبير في توفر الهياكل والمؤسسات بولاية سطيف والتي من شأنها أن تؤسس وتقود نهج مماثل لنهج ليون هذا، كما بإمكان سطيف اتباع نفس استراتيجية ONLYLYON نظرا لأن تحليل عنصر جاذبية سطيف أفرز على تمتع سطيف بعدد عوامل الجذب وفي مختلف القطاعات، كما أن التحليل السيمولوجي لسطيف كعلامة مدينة أفرز على تمتع هذه الأخيرة بسمعة جيدة في مختلف الميادين والقطاعات وهي تتوفر على العديد من نقاط التشابه التي تجعل بإمكانها تتبع نفس النهج ONLYLYON رغم عدم استعداد الفاعلين المؤسساتيين بعد، نظرا لعدة عوائق تتركز في المركزية وغياب ثقافة العمل الجماعي وأيضا في ذهنيات الفاعلين.

تطبيق النموذج المطلق لعلامة المدينة بالنسبة لسطيف يستلزم أولاً عملية تحسيسية وتوعوية كبيرة بين مختلف الفاعلين لتوضيح أهمية النهج وفائدته على أطراف المصلحة، وأيضا مضمونة وإجراءاته، كما يستحسن أن يتم تبيينه على مراحل وأن يسعى الفاعلون على بناء جو من الثقة والعمل الجماعي لتحقيق طموح مشترك.

خاتمة

بعد هذه الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي توصلنا إلى ما يلي:

### 1) نتائج الدراسة:

في نهاية هذه الدراسة يمكننا القول أن "علامة المدينة" كظاهرة حديثة وكمفهوم جديد تعكس مضمون متعدد الأبعاد والميادين ومتداخل التخصصات، وهو نوعا ما لا يزال غامضا حيث لم ينضج مفهومها بعد سواء عبر المساهمات النظرية أو الممارسات العملية، لكن الأكيد هو اختلافها عن العلامات التجارية للمنتجات و المؤسسات لذلك يجب أن لا يذهب تفكيرنا مباشرة إلى مفهوم هذه العلامات التجارية عند سماعنا لمصطلح "علامة المدينة".

إن "علامة المدينة" كممارسة تجسد أحد تطبيقات التسويق الإقليمي لرفع جاذبية المدن، وهي ظاهرة حديثة مر مفهومها ومضمونها بعدة مراحل من التطور؛ من مجرد سياسات إعلانية واتصالية، إلى استراتيجيات علامة فعلية ثم استراتيجيات تنمية محلية برؤية تسويقية يأخذ فيها البعدين الحضري والاقتصادي حيزين كبيرين، ثم هناك علامات كلية تخص مجمل القطاعات في المدينة وعلامات جزئية وهي جميعها تراعي أيضا عدة أبعاد أساسية مثل:

- ✓ التنمية المستدامة: كونها تنطلق أولا من حل المشاكل الايكولوجية والبيئية التي تواجه المدن من أجل إعطاء مظهر مستديم للمدينة للعالم الخارجي ورفع جاذبيتها؛
- ✓ الحوكمة التشاركية: كونها تعمل على تحريك كل الفاعلين في الإقليم لتحقيق أهداف معينة وفق رؤية مشتركة.

وفوق هذا جسدت "علامة المدينة" أيضا سياسة من سياسات إدراج المدن في السوق الدولي وأداة تنافسية للمدينة مع مدن أخرى، وهنا أدت "علامة المدينة" إلى تشكيل علاقة ذات أثر رجعي عكسي في الاتجاهين بين التنمية المحلية والعمل على المستوى الدولي فالمدينة من خلال إستراتيجية علامة المدينة عليها الاهتمام بالتنمية والتطور محليا للتفوق وجذب العمل دوليا، كما أن العمل الدولي يدعم التطور والتنمية محليا، فالمشكلة لم تبقى مختصرة في رفع الجاذبية فقط بل في السياق التنافسي الذي على المدينة مواكبته لتضمن توقعها بين المدن الأكثر جاذبية، هذا السياق الذي بات دوليا يميزه التنافس بين المتروبولات الكبرى.

لقد كانت "علامة المدينة" إذن نتيجة لتطور المدن التي باتت تتميز بفضل العولمة بـ "فك الارتباط عن الإقليم" لتشكيل شبكات اقتصادية واجتماعية جديدة بقيادة مراكز، لننتقل إلى مفهوم جديد للمدن هو المدينة كمركز وشبكة «Reseau et Node»، تقاس أهميتها بأهمية توقعها ضمن الشبكات الأخرى للمدن التي تشكل دوائر للأسواق المتحركة، وقد جاءت علامة المدينة لتدعم هذا المفهوم أكثر وتنقل المنافسة من ما بين المدن إلى ما بين علامات المدن.

"علامة المدينة" وإن ارتبطت أكثر بالمدن المتطورة والمدن المتربول خاصة تلك التي بلغت مستويات كبيرة من الحداثة والعصرية إلا أنها ليست حصرية على هذه المدن، فمن خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى أن علامة المدينة عبارة عن سيرورة من المراحل والخطوات التي تحترم المستويات الثلاث للتسويق الإستراتيجي وتدعم التنمية المحلية، وتراعي تهيئة الجانب الحضري، وهي تنطلق أيضا من مجموعة من المبادئ والمعايير التي تراعي بها الحوكمة التشاركية لنهجها، ومن هذا فقد تم استنتاج وبناء نموذج نظري مطلق لبناء علامة المدينة بإمكان أي مدينة تبنيه وتكييفه حسب خصوصيتها وإمكاناتها.

وفي في محاولة لمعرفة كيفية تطبيق مفهوم علامة المدينة بالنسبة للمدينة الجزائرية، فقد قمنا في دراستنا التطبيقية بدراسة مقارنة ومقاربة لحالتين من المدن هما ليون الفرنسية وسطيف الجزائرية والتي حاولنا من خلالها بحث إمكانية تطبيق وإتباع سطيف لنفس نهج علامة مدينة ليون ONLYLYON الذي تم التوصل بأنه رغم بعض العيوب التي تشوبه يمثل تجربة ناجحة مقارنة بالنتائج التي حققتها والتي قدمت عدة دروس في تنمية وتسويق المدن، وتطوير جاذبيتها، حيث استطاع هذا النهج تحريك معظم الفاعلين في هذا النهج لتحقيق رؤية مشتركة لليون تمثلت في فتح ليون نحو الخارج وإدراجها ضمن أقوى 15 متربول أوربي ولقد كانت الإستراتيجية التسويقية لـ ONLYLYON إستراتيجية عامة شاملة غير أنها تركز على نقاط التميز لديها في الاقتصاد، الفن، الثقافة، والبيئة، لذلك وانطلاقا من هذا حاولنا معرفة إمكانية سطيف تحريك كل الفاعلين في الإقليم نحو مشروع علامة مدينة لتحقيق رؤية سطيف كمتربول جهوي من خلال إستراتيجية تسويق شاملة التي بين تحليل ودراسة عنصر الجاذبية في سطيف وأيضا تحليل سطيف كعلامة مدينة من مدخل سيمولوجي؛ أن هذه المدينة بإمكانها تطبيق استراتيجية تسويق شاملة نظرا لأنها تحوي عديد عوامل الجذب وفي جميع القطاعات وكذلك تتمتع بسمعة جيدة في مختلف الميادين، لتتوصل هذه الدراسة في الأخير -رغم عدم تصريح أهم الفاعلين بإمكانية تتبع نفس نهج ليون- إلى أن سطيف بإمكانها

الاستفادة من تجربة ONLYLYON في العديد من النقاط التي تخص حوكمة وتسيير النهج أو حتى في استراتيجيات التنمية التي اتبعتها النهج وهذا رغم وجود بعض الاختلافات التي تحول دون تطبيق نفس النهج مثل: مستوى التطور، مركزية القرار، غياب ثقافة العمل الجماعي، غياب رؤية تسويقية، وذهنية الفاعلين.

أما في حالة تطبيق النهج المطلق فعلى سطييف حسب اقتراحات الخبراء الذين تم مناقشة الموضوع معهم أن تقوم بتطبيق هذا النهج عبر مراحل وتأخذ الوقت الكافي لإجراء التغييرات اللازمة كما عليها الانطلاق أولا في عملية تحسيسية وتوعوية كبيرة بأهمية تبني نهج علامة المدينة وفائدته التي تعود على جميع أطراف المصلحة، بل وعلى جميع الفاعلين في الإقليم.

## (2) مناقشة فرضيات الدراسة في ظل النتائج المتوصل إليها:

من خلال كل هذه النتائج التي توصلنا إليها فإننا بذلك قمنا بتأكيد فرضيات البحث التي انطلقنا منها كما يلي:

- هناك نموذج مطلق لعلامة المدينة بإمكان أي مدينة تطبيقه.
- تجربة علامة مدينة ليون ONLYLYON رغم بعض العيوب التي تشوبها إلا أننا يمكننا اعتبارها تجربة ناجحة مقارنة بنتائجها المحققة وبذلك يمكن لمدن أخرى لاستفادة منها زمن بينها سطييف التي ورغم بعض الاختلافات الموجودة بينها وبين ليون إلا أنها يمكنها الاستفادة من النهج ONLYLYON بالكيفية والطريقة التي تتوافق وخصوصيتها.

## (3) توصيات:

ارتأينا في التوصيات تقديم طرح آخر لتبني نهج علامة المدينة في سطييف نظرا لأننا التمسنا عدم استعداد الفاعلين المؤسساتيين لبناء وتبني نهج علامة مدينة لسطييف بسبب عدة عوائق وصعوبات صرح بها هؤلاء الآخريين.

لذلك ونظرا لأهمية القطاع الخاص في سطييف وللمكانة الكبيرة التي يحتلها في تحقيق الوثبة الاقتصادية التي تشهدها هذه الولاية فإن الطرح الذي سنقدمه يعتمد على أن يُقدّم الفاعلين الخواص من مؤسسات وشركات اقتصادية ومستثمرين على تشكيل علامة جزئية في ميدان سياحة الأعمال مثلا (حيث بلغ حجم استثمار الخواص في القطاع

السياحي من خلال الفنادق فقط 10.25 مليار دينار)، أو إن أمكن علامة كلية لمدينة سطيف بغية رفع جاذبيتها بما يخدم مصالحهم جميعا ويخدم رؤية المدينة كمتربول جهوي، طالما تعذر على الفاعلين المؤسساتيين من القطاع العام تبني وقيادة النهج بسبب اللامركزية ومحدودية الصلاحيات والموارد.

ولحكمة هذا النهج الذي سيأسسه الخواص ارتأينا تشكيل لجنة تضم ممثلين عن كل الفاعلين الخواص يكون من شأنها تسييره واقتراح برامج نشاط وبرامج تسويقية، كما يمكن الاستعانة بأحد الهيئات المؤسساتية من أجل الدعم والتنسيق كمديرية السياحة مثلا في حالة علامة جزئية تخص ترقية سياحة الأعمال في المنطقة أو هيئة الوالي مباشرة في حالة علامة كلية أو حتى الغرفة التجارية والوكالة الوطنية لترقية الاستثمار لما لهما من دور كبير في تنظيم الاستثمار وفق ما يخدم أولويات التنمية المحلية.

هذا الطرح هو طرح حديث كونه يخرج عن النموذج النظري المطلق الذي يفترض قيادة أو رعاية حكومية لنهج علامة المدينة، والذي يمكن اعتباره كلاسيكي مقارنة بهذا الطرح الجديد الذي قدمناه والذي نعتقد أنه طرح ناجح في حالة سطيف نظرا لرغبة القطاع الخاص الدائمة في تحقيق الربح عكس القطاع العمومي الذي لديه أولويات تنمية اقتصادية واجتماعية عديدة مضاف إليها محدودية صلاحياته في تسيير المال العام.

#### (4) آفاق الدراسة:

من الناحية النظرية وباعتبار أن علامة المدينة موضوع حديث يفتقد إلى قاعدة نظرية ولا يزال غامضا فمن الأكيد أن تكون له آفاق بحثية كبيرة تحاول شرحه وتفسيره من جوانب مختلفة ومن زوايا فكرية متنوعة، فنحن ركزنا على تحليل ظاهرة علامة المدينة كظاهرة اقتصادية تسويقية ودرسنا دورها في رفع الجاذبية ، لذلك بإمكان بحوث أخرى أن تركز على تحليلها كظاهرة إجتماعية وترتكز على دورها في بناء المجتمع وتطوره.

هذا وإن بقينا في التسويق فمن الممكن أن تكون هناك بحوث عديدة تفصل البحث الذي قمنا به، فنحن حللنا علامة المدينة كنموذج عام للتنمية والتسويق، البحوث القادمة بإمكانها التركيز على أحد نقاط هذا النموذج العام كأن تركز على تصميم علامة المدينة، أو على البرنامج التسويقي لعلامة المدينة ...، وتبقى الآفاق النظرية جد مفتوحة في هذا الموضوع.

من الناحية العملية فأفاق هذه الدراسة قد تذهب إلى محاولة تقييم استعدادا الفاعلين الخواص في سطيف لتبني نهج علامة مدينة لسطيف ودراسة إمكانية تطبيق الطرح الحديث لعلامة المدينة الذي قمنا باقتراحه في حالة سطيف، كما يمكن أن تكون هناك دراسة لمعرفة أي إستراتيجية علامة مدينة هي الأنسب لسطيف، عموما الآفاق العملية للبحث أيضا واسعة جدا.

وحتى هناك آفاق فلسفية لهذا البحث فبعد توصلنا في الجزء التطبيقي من البحث والذي يخص دراسة حال ليون إلا أن النهج ONLYLYON لم يحترم بعض المراحل والمبادئ النظرية للنهج خاصة تلك المتعلقة إدماج وإشراك السكان ومع ذلك نجح بشكل كبير في تحقيق الأهداف التي خطط لها، كان لابد من أن يطرح التساؤل حول واقعية وأهمية هذه المبادئ والمراحل التي تتفق عليها مضامين التنمية المستدامة والحوكمة التشاركية وحتى مراحل التخطيط التسويقي الاستراتيجي.

خلاصة القول هي أن علامة المدينة كظاهرة وكإستراتيجية جاذبية جديدة للتنمية والتسويق موضوع يستحق البحث العميق نظرا لأهميتها في رفع الجاذبية وفي التنمية ككل.

---

قائمة

المراجع

---

### الكتب:

- 1- Aaker, D. A. (2001) Strategic Market Management (6th edn), New York: Wiley.
- 2- Helmut K Anheier, Yudhishthir Raj Isar: *Cultures and Globalization Cities, Cultural Policy and Governance*, © 2012, version HTML.
- 3- Kotler, P., Asplund, C., Rein, I. & Haider, D. 1999. Marketing places Europe: attracting investments, industries, residents and visitors to European cities, communities, regions and nations. Pearson Education Limited. London.
- 4- Moilanen, T., Rainisto, S. (2009). How to brand nations, cities and destinations. London: Palgrave Macmillan.
- 5- Robert Govers and Frank Go: Place Branding Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced, First published 2009 by PALGRAVE MACMILLAN, New York.
- 6- Sassen, S. (1994), Cities in a World Economy Pine Forge, 4<sup>th</sup> Ed, London.
- 7- Simon Anholt, Competitive Identity: The New Brand Management for Nations ; Cities and Regions, © Simon Anholt , published 2007 by PALGRAVE MACMILLAN, London, p5.

### المقالات:

- 8- ANDERSEN E., NIELSEN S (2009), The city at stake: Stakeholder mapping the city, Culture Unbound, Volume 1, pp 305–329. URL: <http://www.cultureunbound.ep.liu.se/v1/a19/cu09v1a19.pdf>
- 9- Article of United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific: what is a good governance ?/ <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
- 10- ASHWORTH Gregory John & VOOGD Henk, 2005: Place, marketing and communicative planning or marketing as if places matter.

- 11- Azevedo a. (2004), cities as brands:the role of communication strategy in place marketing context in <http://www.bocc.ubi.pt/pag/azevedo-antonio-cidades-como-marcas.pdf>
- 12- Broniarczyk, S.M. and Alba, J.W. (1994) ‘The Importance of the Brand in Brand Extension’, *Journal of Marketing Research*, 31: 214–228.
- 13- Burgess, J.A (1990) : the production and consumption of the enviromental meanings in the mass media, a research agenda for 1990s’, *transactions of the institute of British Geographers*, vol 15, pp 139-161.
- 14- Caldwell, Niall;Freire, Joao R :The differences between branding a country, a region and a city: Applying the Brand Box Model ,p54 ,*Journal of Brand Management*; Sep 2004; 12, 1; ProQuest.
- 15- CEOs for Cities Branding Your City, p04/  
<http://documents.scribd.com/s3.amazonaws.com/docs/4eehv53rb41ky9bz.pdf>
- 16- Chernatony, L. and Dall’Olmo Riley, F. (1999) ‘Experts’ Views about Defining ServicesBrands and thePrinciples of Services Branding’, *Journal of Business Research*, 46:181–192.
- 17- Clark (2002): World Bank Urban Forum, Urban Economic Development.
- 18- Daniela Dumbrăveanu : PLACE BRANDING: A CHALLENGING PROCESS FOR BUCHAREST THE CAPITAL CITY OF ROMANIA 2010,HUMAN GEOGRAPHIES – *Journal of Studies and Research in Human Geography* (2010) 4.2, 53-62,p 56.
- 19- Firat, A. F. and Venkatesh, A. (1993) ‘Postmodernity: The age of marketing’, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 10, No. 3, pp.227–249.
- 20- GRAHAM HANKINSON : Location branding : A study of the branding practices of 12 english cities ; opcit, p136-137.
- 21- Graham, Stephen & Patsy Healey (1999): “Relational Concepts of Space and Place: Issues for Planning Theory and Practice”, *European Planning Studies*, 623–647.
- 22- HAMEL,G., PRAHALAD, C.K. (1994). *Competing for the Future*, Harvard Business Review, vol.72(4).
- 23- Hankinson, G.: *Location Branding: A Study of the Branding Practices of 12 English Cities*; p 129; *Journal of Brand Management* 9; 2001; Pp: 127–142.
- 24- Hazari B. &Sgro P. (2004),OCDE (2006), *Innovation and growth in tourism*, Paris; Chao C.-C.; “Tourism, globalization, social externalities and domestic welfare”, *Research in International Business and Finance*, vol. 18, pp. 141-149

- 25- Johan Jansson, Dominic Power and other: The Image of The City – Urban Branding as Constructed Capabilities in Nordic City Regions, Distributed by: Nordic Innovation Centre Stensberggata 25NO-0170 Oslo Norway,Sweden, October 2006.
- 26- Kapferer, J.-N. (1992) Strategic Brand Management, London: Kogan-Page Ltd.
- 27- Kavaratzis, M. (2004).From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands,
- 28- Mervi ILMONEN, Helsinki University of Technology - Centre for Urban and Regional Studies: Branding a City - Selling a Product or Creating an Identity? Seminars proceedings "L'attractivité des territoires : regards croisés" February-July 2007;p33.
- 29- Michail Kavaratzis: From City Marketing to City Branding An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens, RIJKSUNIVERSITEIT GRONINGEN,2008.
- 30- Michalis Kavaratzis: FROMCITY MARKETING TOCITY BRANDING, p60 ,Place Branding journal Vol. 1, 1, 58–73 Henry Stewart Publications 1744–070, 2004.
- 31- MIHALIS KAVARATZIS & G. J. ASHWORTH: CITY BRANDING: AN EFFECTIVE ASSERTION OF IDENTITY OR A TRANSITORY MARKETING TRICK?;2005 ; p50 6/507 .
- 32- Morgan, N. & Pritchard, A. 2002. Contextualizing destination branding. In Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (eds.) Destination branding: creating the unique destination proposition, pp. 11-41. Butterworth-Heinemann. Oxford, p14.
- 33- Murphy, J. (1998) ‘What is Branding?’, in Hart, S. and Murphy, J., Brands, the New WealthCreators, London: Macmillan, pp. 1–12.
- 34- Randall FROST 2004 ; Mapping a country’s future in[http://www.brandchannel.com/features\\_effect.asp?pf\\_id=206](http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=206)
- 35- Sarah Tayebi: How to design the brand of the contemporary city; 2006 sept.
- 36- Simon Aholt Managing Editor: Editorial; *Some important distinctions in place branding*,Place Branding Vol. 1, 2, 116–121 © Henry Stewart Publications 1744–0696 (2005),p119.
- 37- Simon Anholt 2007, cited in: Place branding: Dilemma or reconciliation between political ideology and economic pragmatism? / <http://www.palgrave-journals.com/pb/journal/v3/n1/full/6000053a.html>
- 38- Smyth, H. (1994). Marketing the city: the role of flagship developments in urban regeneration. Taylor & Francis, London.

- 39- Srinivasan, T.C. (1987) 'An Integrative Approach to Consumer Choice', in Wallendorf, M. and Anderson, P., eds, *Advances in Consumer Research*, Provo: Association for Consumer Research.
- 40- Sylvain Lefebvre & Romain Roullet : Territorial and touristic branding: urban history and the festive and economic perspectives of Montreal's Formula One Grand Prix ; Université du Québec à Montréal ; Canada ; p 44 ; Published online: 04 Jul 2013,<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07053436.2013.805569>.
- 41- Takafumi Ikuta, Kou Yukawa and Hiroshi Hamasaki: Regional branding measures in Japan — Efforts in 12 major prefectural and city governments, © 2007 Palgrave Macmillan Ltd 1751-8040 \$30.00 Vol. 3, 2, 131–143, Place Branding and Public Diplomacy, [www.palgrave-journals.com/pb](http://www.palgrave-journals.com/pb)
- 42- Teemu Moilanen and Seppo Rainisto: How to Brand Nations, Cities and Destinations A Planning Book for Place Branding, published 2009 by PALGRAVE MACMILLAN, UK.

#### رسائل الدكتوراه:

- 43- Seppo K Rainisto: SUCCESS FACTORS OF PLACE MARKETING: A STUDY OF PLACE MARKETING PRACTICES IN NORTHERN EUROPE AND THE UNITED STATES ; Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Doctoral Dissertations 2003, Finland .
- 44- Susanna Järvisalo ; How to build successful city brands? -Case Munich, Berlin & Hamburg, Thesis Degree of Hotel and Restaurant Management 2012.

#### مواقع الإنترنت:

- 45- <http://www.virginia.org/virginiaisforlovers>.
- 46- [https://ar.wikipedia.org/wiki/%d8%a5%d9%85%d8%a7%d8%b1%d8%a9\\_%d8%af%d8%a8%d9%8a](https://ar.wikipedia.org/wiki/%d8%a5%d9%85%d8%a7%d8%b1%d8%a9_%d8%af%d8%a8%d9%8a).
- 47- Emmanuelle Bonerandi ,Frédéric Santamaria : *Governance in the field of European spatial planning: europeanization at stake. Proposals for an analysis in the framework of the European Spatial Observatory Network (ESPON)*, 2011/<http://cybergeog.revues.org/23530>
- 48- Brand guidelines 2008/ <http://fr.slideshare.net/BetoLima/i-love-ny-guidelines-2008>

المراجع باللغة الفرنسية:

الكتب:

- 49- Benoit Meyronin : le marketing territorial, édition vuibert, France.
- 50- Bouaziz Cheikh : L'essai en marketing territorial « Notions sur le marketing territorial– Diagnostic de territoire – Marque territoriale et d'autres » ; © Edilivre, 2013 France .
- 51- Cf.JP BERTRAND, techniques commerciales et marketing : Berti éditions ; 1999.
- 52- MARC VANDERCAMMEN : MARKETING L'essentiel pour comprendre, décider, agir ; 2<sup>ème</sup> édition © De boeck & Larcier, s.a ; 2006 ; Belgique.
- 53- P.Kotler et B. Dubois : Marketing management ;édition 11 ;France 2004 .
- 54- Vincent Gollain : Réussir son marketing territorial en 9 étapes ;Version 1 ; © CDEIF, Paris, Août 2008.

المقالات:

- 55- Ahmed Boubakr: diversité culturelle et globalisation au miroir de la ville et de l'ethencité;2008.
- 56- André TORRE: Les processus de gouvernance territoriale. L'apport des proximités Juin2011, N° 209-210,p1/ <http://www.andre-torre.com/pdf/PDFpub228N1.pdf>
- 57- Aude Raux :Les collectivités territoriales doivent « passer à une gouvernance contributive, publié le 21/01/2014 dans : A la une, France / <http://www.lagazettedescommunes.com/217067/les-collectivites-territoriales-doivent-passer-a-une-gouvernance-contributive>
- 58- BéatriceHERAUD : I love my city ; Marketing-Magazine/Article ; N°129 - 01/03/2009 <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/I-love-my-city-30732-1.htm>
- 59- BELKAID Esma : Marketing de la ville et implication de ses parties prenantes Cas de la ville de Tlemcen, Faculté des Sciences Economiques, gestion et Sciences commerciales; Université de Tlemcen ; Algérie, 2013/2014.
- 60- BELKAID Esma & BENHABIB Abderrezak : LA MARQUE-VILLE COMME MOTEUR DE DEVELOPPEMENTDE LA VILLE EN TANT QU'UNITE

- TERRITORIALE, Faculté des Sciences Economiques, gestion et Sciences commerciales; Université de Tlemcen ; Algérie p 1.
- 61- BENKO G., 2006 « marketing et ville : une nouvelle strategie » paper presented in 18 edicao do GeoForum, Universidade Lusofona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa.
- 62- BLAISE GALLAND Les identités urbaines ,Convention romande de 3e cycle de sociologie 2e session Bulle, 24-26 novembre 1993. Avec Michel Bassand.
- 63- BOCHET B. (2007), La ville comme lieu d'investissement affectif, Colloque : La ville mal aimée, ville à aimer- Document de travail -Version provisoire et non finalisée in, [http://www-ohp.univ-paris1.fr/Textes/Bochet\\_2.pdf](http://www-ohp.univ-paris1.fr/Textes/Bochet_2.pdf)
- 64- Bouris Maynadier : Marque de ville, étude des modalités sémiotiques de génération d'une marque par une ville, Thèse de doctorat en Sciences de gestion; Toulouse 1; France ; 2009 ; p17.
- 65- Dwight MERUNKA & Abdoulaye OUATTARA: La ville en tant que marque: métaphore ou réalité ?  
[https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi83eaSi7\\_JAhWI7BQKHYPgAE4QFgghMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cidegef.refer.org%2Fdouala%2FMerunka\\_Ouattara\\_.doc&usg=AFQjCNFCuH-nfK4okt-glZ6Xq5TMT74j\\_A](https://www.google.fr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwi83eaSi7_JAhWI7BQKHYPgAE4QFgghMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.cidegef.refer.org%2Fdouala%2FMerunka_Ouattara_.doc&usg=AFQjCNFCuH-nfK4okt-glZ6Xq5TMT74j_A)
- 66- Fabienne Leloup, Laurence Moyart, Bernard Pecqueur : La gouvernance territoriale comme nouveau mode de coordination territoriale ?P 321 – 332/  
[http://www.cairn.info/article.php?ID\\_ARTICLE=GES\\_074\\_0321](http://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=GES_074_0321)
- 67- Gilles Marion, Lyon marque/ville internationale ? 25/3/2002  
[http://www.millenaire3.com/uploads/tx\\_reesm3/textes\\_marion.pdf](http://www.millenaire3.com/uploads/tx_reesm3/textes_marion.pdf)
- 68- IBRAHIMA DIALLO: La Promotion Territoriale, Levier De L'attractivité Économique ;Les Cas De Lyon (France), Saguenay (Québec) Et Mbour (Sénégal).Thèse Présentée à L'université Du Québec A Chicoutimi (Uqac), en association avec l'université du Québec A Rimouski (Uqar), Comme Exigence Partielle Du Programme Conjoint De Doctorat En Développement Régional, Janvier 2012,P18.
- 69- Jean-Claude, Domen Joz: L'approche sémiologique, Septembre 1998.  
[http://www.edu.ge.ch/dip/fim/fixe/Approche\\_semiologique.pdf](http://www.edu.ge.ch/dip/fim/fixe/Approche_semiologique.pdf)
- 70- Joël Gayet : Le tourisme face aux évolutions du marketing territorial ;  
<http://veilletourisme.ca/2013/12/04/le-tourisme-face-aux-evolutions-du-marketing-territorial-partie-1/>

- 71- Kattia Villadigo Bernal: la Colombie, le risque est de vouloir y rester, le cas de barranquilla.
- 72- MERUNKA D., OUATTARA A.: La ville en tant que marque : métaphore ou réalité ?, [http://www.cidegef.refer.org/douala/Merunka\\_Ouattara\\_.doc](http://www.cidegef.refer.org/douala/Merunka_Ouattara_.doc)
- 73- Nathalie Fabry: Clusters de tourisme, compétitivité des acteurs et attractivité des territoires; Revue Internationale d'intelligence économique 1 (2009).
- 74- Noemi Léon Gomez: « Attractivité et identité: liens et enjeux dans la construction d'une metropoleLe cas de Mexico (1977 - 2007) à travers trois exemples de projets d'aménagement », université de paris ;Institut d'Urbanisme.
- 75- Par Jean-Paul Pastorel : CITÉS ET RETERRITORIALISATION: LA FRANCE Á L'HEURE DES GRANDES MÉTROPOLLES, p39./<http://www.upf.pf/IMG/pdf/04-pastorel.pdf>
- 76- Saïd Belguidoum: La ville en question - analyse des dynamiques urbaines en Algerie. Penser la ville - approches comparatives, Oct 2008, Khenchela, Algeria. pp.1, 2009. <halshs-00380510>.

## Thèses :

- 77- TOTA Barbara: « Métropole européenne, économiquement dynamique et agréable à vivre cherche investisseurs, entrepreneurs, universitaires ou visiteurs pour assurer son développement » soutenu le 10 septembre 2007, Université Lumière Lyon 2 ? France.
- 78- V. Gollain : renforcer l'attractivité des territoires par le marketing territorial 9 mars 20014, diapo n°= 07.

## القواميس:

- 79- Le grand dictionnaire encyclopédique de la langede francais du XXI<sup>e</sup> siècle ; © Philippe Auzou, paris, 2001.

## مواقع الأنترنت:

- 80- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Lyon#cite\\_note-4](https://fr.wikipedia.org/wiki/Lyon#cite_note-4)
- 81- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Lyon>

- 
- 82- site officiel de le métropole Lyon, Bienvenue à la Métropole de Lyon  
<http://www.grandlyon.com/metropole/bienvenue-a-la-metropole.html>
- 83- <http://www.grandlyon.com/metropole/metropoledelyonoudepartementdurhone.html>
- 84- <http://www.grandlyon.com/metropole/pole-metropolitain.html>
- 85- <http://www.opale-lyon.com/content/medias/pdf/000051.pdf>
- 86- <http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-sciences-de-la-vie-lyonbiopole-lyon.80.0.html>
- 87- <http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-loisirs-numeriques-imaginove-lyon.83.0.html>
- 88- <http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-transports-urbains-collectifs-lyon-urban-truck-bus.81.0.html>
- 89- <http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-textiles-techniques-techtera-lyon.84.0.html>
- 90- <http://www.economie.grandlyon.com/pole-competitivite-loisirs-numeriques-imaginove-lyon.83.0.html>
- 91- Sciences de la vie dans le Grand Lyon, cité sur :  
<http://www.economie.grandlyon.com/sciences-de-la-vie-filiere-lyon-41.html>
- 92- Cleantech dans le Grand Lyon, cité sur : <http://www.economie.grandlyon.com/cleantech-filiere-lyon-42.html>
- 93- Lyon Smart City, cité sur : <https://www.aderly.fr/filieres-dexcellence/smart-city/smart-city/>,
- 94- [http://www.lyon-france.com/var/ez\\_site/storage/images/media/images/centre-commercial-part-dieu-et-la-tour-oxygene/172319-1-fre-FR/Centre-Commercial-Part-Dieu-et-la-Tour-Oxygene.jpg](http://www.lyon-france.com/var/ez_site/storage/images/media/images/centre-commercial-part-dieu-et-la-tour-oxygene/172319-1-fre-FR/Centre-Commercial-Part-Dieu-et-la-Tour-Oxygene.jpg)
- 95- <http://www.lyon-partdieu.com/lexperience-lyon-part-dieu/#.VrUkosuGOs8>
- 96- <http://www.grandlyon.com/projets/lyon-confluence.html>
- 97- <http://www.grandlyon.com/projets/gerland.html>
- 98- <http://www.grandlyon.com/projets/carre-de-soie.html>
- 99- Olympique Lyonnais, [https://fr.wikipedia.org/wiki/Olympique\\_lyonnais](https://fr.wikipedia.org/wiki/Olympique_lyonnais)
- 100- <http://www.economie.grandlyon.com/actualite-economie-actu-lyon.194+M5c753efaad8.0.html>,
- 101- <http://www.economie.grandlyon.com/actualite-economie-actu-lyon.194+M50d8f0e35cd.0.html>
-

- 102- ONLYLYON : lancement de la phase 2 et de la nouvelle campagne de communication internationale, 9 mars 2012, <http://www.economie.grandlyon.com/actualites/onlylyon-lancement-de-la-phase-2-et-de-la-nouvelle-campagne-de-communication-internationale-756.html>,
- 103- [www.onlylyon.com](http://www.onlylyon.com)
- 104- Aude Raux, <http://www.a-brest.net/article14658.html>
- 105- <http://www.communiquez.fr>
- 106- [www.marque-bretagne.fr](http://www.marque-bretagne.fr)
- 107- <http://www.marketing-territorial.org/article-region-bretagne-la-marque-est-lancee-66202199.html>
- 108- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Bretagne>
- 109- [https://fr.wikipedia.org/wiki/Carnaval\\_de\\_Barranquilla](https://fr.wikipedia.org/wiki/Carnaval_de_Barranquilla)
- 110- <http://descubreatlantico.com/english>
- 111- <http://www.colombie-passion.com/tag/colombia-es-pasion/>
- 112- <https://fr.wikipedia.org/wiki/Barranquilla>,
- 113- [https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B7%D8%A7%D8%B1\\_%D8%B9%D9%8A%D9%86\\_%D8%A3%D8%B1%D9%86%D8%A7%D8%AA/](https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%B7%D8%A7%D8%B1_%D8%B9%D9%8A%D9%86_%D8%A3%D8%B1%D9%86%D8%A7%D8%AA/)
- 114- <http://www.setif.com/Aeroport.html>
- 115- <http://www.aps.dz/regions/36128-h%C3%B4tellerie-66-projets-%C3%A0-s%C3%A9tif-pour-une-offre-de-10-000-lits> ,
- 116- <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9>
- 117- <http://www.setif.info/article8923.html>
- 118- [http://www.courdesetif.mjustice.dz/carte\\_setif.php](http://www.courdesetif.mjustice.dz/carte_setif.php)
- 119- <https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%8A%D8%A9>

## ملفات، تقارير، جرائد:

- 120- Document t interne D'ONLYLYON 2007.
- 121- Document interne d'ONLYLYON 2013.
- 122- ONLYLYON, dossier de presse,0/03/2013.
- 123- Rapport d'activité de Aderly 2012.
- 124- Rapport d'activité de l'Aderly 2013
- 125- Rapport d'activité de l'Aderly 2014

- 126- Document ONLYLYON 2015 ; UNE MISSION ; UNE PASSION ;DES ACTIONS
- 127- ONLYLYON, Construire la métropole de demain, Dossier de presse 2015.
- 128- Document interne D'ONLYLYON 2015.
- 129- Document interne des ambassadeurs D'ONLYLYON 2015.
- 130- Dossier presse ONLYLYON 2015.
- 131- Le Grand Lyon, une ville durable exemplaire, cité sur : [http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Grand\\_Lyon.pdf](http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Grand_Lyon.pdf) ,
- 132- Déclaration commune des Présidents pour la nouvelle plate-forme stratégique de GRAND LYON, L'ESPRIT D'ENTREPRISE, document interne de Grand Lyon.
- 133- Grand Lyon, l'esprit d'entreprise, document stratégique de référence, juillet 2005.
- 134- Grand Lyon, l'esprit d'entreprise, document stratégique de référence, 2008
- 135- Classement European Cities Monitor 2007, <http://www.capital.fr/bourse/communiqués/le-reveil-de-l-europe-de-l-ouest-european-cities-monitor-2007-l-opinion-des-investisseurs-europeens-sur-l-attractivite-des-principales-metropoles-339169> , see in 12/11/2014.
- 136- Lyon the ideal french city, dossier de presse, ONLYLYON, 09/05/2011
- 137- ONLYLYON, Construire la métropole de demain, Dossier de presse 2015, p09.
- 138- Syndicat mixte d'études et de programmation de l'agglomération lyonnaise.
- 139- schéma directeur d'urbanisme commercial Lyon, cité sur <http://www.economie.grandlyon.com/schema-directeur-urbanisme-commercial-sduc-lyon.120.0.html> consulté le/e04/09/2015.
- 140- Noir et le bon compte, le figaro, 06/03/1990.
- 141- Figaro Rhone- Alpe, samedi 7 juillet 2001.
- 142- Agence d'urbanisme pour le développement de l'agglomération lyonnaise, observatoire partenarial Habitat, Attractivité résidentielle : désirs et choix d'habiter l'agglomération lyonnaise ; Les idées-clés de la deuxième rencontre-débat,3 avril 2012, Publication n° 9—2012, Lyon.
- 143- [LE MONITEUR.FR](http://www.lemoniteur.fr), 10 grands projets pour Lyon : Gérard Collomb dévoile ses ambitions, Propos recueillis par Emmanuelle N'Haux, Publié le 10/04/14 à 16h37 - Mis à jour le 15/04/14 à 10h24/ <http://www.lemoniteur.fr/article/10-grands-projets-pour-lyon-gerard-collomb-devoile-ses-ambitions-24097349>.

- 144- GRAND LYON, L'ESPRIT D'ENTREPRISE, DOCUMENT STRATÉGIQUE DE RÉFÉRENCE, opcit, 2008.
- 145- Présentation de l'université de Lyon <http://www.universite-lyon.fr/> consulte le 14/12/2014.
- 146- LYON THE IDEAL FRENCH CITY, dossier de presse 2011.
- 147- Politique patrimoniale, Dossier de presse , mai 2013 Lyon, site historique du patrimoine mondial de l'Unesco, p8, cité sur : [http://presse.onlylyon.org/documents/DP-PATRIMOINE-UNESCO-LYON\\_mai-2013\\_N.pdf](http://presse.onlylyon.org/documents/DP-PATRIMOINE-UNESCO-LYON_mai-2013_N.pdf), consulté le 12/11/2014.
- 148- Dossier de presse Janvier 2015, Résultats de ADERLY/ONLYLYON 2014, évolutions territoriales..., Lyon, un modèle d'attractivité pour la France ?
- 149- [http://insee.fr/fr/themes/document.asp?ref\\_id=ip1275](http://insee.fr/fr/themes/document.asp?ref_id=ip1275) Insee, recensement de la population de 2006.
- 150- PWC, Décembre 2015: Villes d'aujourd'hui, métropoles de demain, cité sur : <http://www.pwc.fr/villes-daujourd'hui-metropoles-de-demain1.html>
- 151- Lyon chiffres clés, cités sur : <http://www.lyon-france.com/Presse-et-professionnels/Tourisme-d-agrement/Boite-a-outils/Lyon-chiffres-cles>, vu le 20/12/2014.
- 152- Le SCOT (Schéma de cohérence territoriale) ? Plus d'information sur : <http://www.scot-agglolyon.fr/>
- 153- Dossier de présentation de la marque Bretagne.
- 154- Etude Oco Global - Perception de la Bretagne économique 2007, cité sur : <http://www.marketing-territorial.org/article-region-bretagne-la-marque-est-lancee-66202199.html>, vu le 07/09/2014.
- 155- Dossier de présentation de la marque Bretagne, p 7, cité sur [http://www.cadres-bretons.fr/bibliotheques/pdf/presentation\\_marquebretagne.pdf](http://www.cadres-bretons.fr/bibliotheques/pdf/presentation_marquebretagne.pdf)
- 156- Média.unwto.org/ar/press-release/2014-09-15/5
- 157- [http://www.economie.gouv.fr/files/directions\\_services/apie/onglet-marques/textes-et-temoignages/Symposium\\_Atelier\\_marques\\_publices.pdf](http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/apie/onglet-marques/textes-et-temoignages/Symposium_Atelier_marques_publices.pdf).
- 158- Journal El Watan : [http://www.elwatan.com/regions/est/setif/10-25-milliards-de-dinars-investis-par-le-prive-31-10-2015-306518\\_127.php](http://www.elwatan.com/regions/est/setif/10-25-milliards-de-dinars-investis-par-le-prive-31-10-2015-306518_127.php),
- 159- Journal El Watan : [http://www.elwatan.com/regions/est/setif/un-nouveau-creneau-d-investissement-14-02-2016-314298\\_127.php](http://www.elwatan.com/regions/est/setif/un-nouveau-creneau-d-investissement-14-02-2016-314298_127.php),
- 160- Journal El Watan: [http://www.elwatan.com/regions/est/setif/une-fermeture-qui-ne-fait-pas-l-unanimite-28-02-2016-315391\\_127.php](http://www.elwatan.com/regions/est/setif/une-fermeture-qui-ne-fait-pas-l-unanimite-28-02-2016-315391_127.php).

- 161- Journal El moudjahid: <http://www.elmoudjahid.com/fr/mobile/detail-article/id/46538,4/09/2014>
- 162- Statistiques Economiques, Série E : Statistiques Economiques N° 168, Premier Recensement Economique - 2011 - Résultats Préliminaires de la première phase, p35, [http://www.ons.dz/IMG/pdf/Publication\\_RE2011.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/Publication_RE2011.pdf)
- 163- Collection Annales Régionaux, Annuaire Economique et social 2013-2014, Chambre de commerce et d'industrie El HIDHAB- Setif.
- 164- Rapport ANDI 2013.
- 165- Rapport ANAT 2014

#### المراجع باللغة العربية:

166- جريدة الاتحاد: دبي.. من قرية صغيرة مركزها الشندغة إلى مدينة عالمية، تاريخ النشر: السبت 01 ديسمبر

2012، عرض عبر الموقع:

<http://www.alittihad.ae/details.php?id=115030&y=2012&article=full>, 22/11/2015.

#### المراجع باللغة الاسبانية:

- 167- Visión 2020 del sector turístico, citado <http://fr.scribd.com/doc/105045409/vision-2020-del-sector-turistico#scribd>, 04/12/2015

الملاحق

## الملحق رقم 01:

## استبيان حول سمعة مدينة ليون وشهرة علامتها "ONLYLYON"

يندرج هذا الاستبيان في اطار البحث الأكاديمي، لذا نرجوا منكم محاولة الإجابة بحذر على كل الأسئلة التي صممت بطريقة تساعدكم على الإجابة بسهولة، ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها في هذا الاستبيان موجهة للبحث العلمي فقط.

\*مطلوب

1- أذكر بعض المدن التي تتمتع بشهرة عالمية كبيرة:

2- هل تعرف مدينة ليون ؟

مدينة تقع في فرنسا

- نعم  لا
- لا  نعم

3- كيف تقيمون معرفتكم لهذه المدينة؟

- معرفة جد مرتفعة  لا
- معرفة مرتفعة  لا
- معرفة متوسطة  لا
- معرفة ضعيفة  لا
- معرفة جد ضعيفة  لا

4- ما هو تصنيفكم لهذه المدينة؟

يمكن اختيار أكثر من اجابة

- مدينة اقتصادية  لا
- مدينة سياحية  لا
- مدينة ثقافية وعلمية  لا
- مدينة تاريخية  لا
- أخرى  :

5- ما هو رأيكم حول العبارات التالية؟\*

غير موافق على الإطلاق      غير موافق      محايد      موافق      موافق جدا

تتمتع ليون بإقليم  
جذاب للزيارة

	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
والسياحة					
تتمتع ليون بإقليم جذاب للعيش فيه	<input type="radio"/>				
تتمتع ليون بإقليم جذاب للاستثمار فيه	<input type="radio"/>				
تتمتع ليون بإقليم جذاب للعمل فيه	<input type="radio"/>				

6- ما هو رأيكم أيضا في العبارات التالية؟

	قوي جدا	قوى	متوسط	ضعيف	جد ضعيف
التموقع التنافسي لمدينة ليون مقارنة بالمدن الفرنسية	<input type="radio"/>				
التموقع التنافسي لمدينة ليون على المستوى العالمي	<input type="radio"/>				
الجهد الترويجي والتسويقي لمدينة ليون من أجل دعم شهرتها وسمعتها	<input type="radio"/>				
مشاعرك والرابط العاطفي لديك اتجاه هذه المدينة	<input type="radio"/>				

7- هل سبق وقمت بزيارة أو بالإقامة أو بالدراسة أو العمل في مدينة ليون؟

- نعم  
 لا

8- إذا كنت تعرف أو سبق وواجهتك بعض النشاطات التسويقية لمدينة ليون فاذكر بعضها منها:

## علامة مدينة ليون "ONLYLYON"



1- هل تعرف العلامة "ONLYLYON" ؟

- نعم  
 لا

2- عن طريق ماذا سبق لكم التعرف على هذه العلامة؟  
يمكن اختيار أكثر من اجابة

- التلفاز ○
- الصحف ○
- الفعاليات ○
- الأصدقاء او العلاقات المهنية ○
- سفراء العلامة "ONLYLYON" ○
- المطويات واللوحات الإشهارية ○
- أخرى :  ○

3- ماذا تعني بالنسبة لكم "ONLYLYON" ؟

4- هل ترون أن العلامة " ONLYLYON " هي العلامة المناسبة لمدينة ليون؟

- نعم ○
- لا ○
- لا أدري ○

5- هل تعرف أهداف و مشاريع استراتيجية العلامة "ONLYLYON" ؟

- نعم ○
- البعض ○
- لا ○

6- كيف تجدون هدف هذه العلامة؟

يمكن اختيار أكثر من اجابة

- تعمل على رفع شهرة مدينة ليون بصفة شاملة. ○
- تعمل على رفع الجاذبية الإقتصادية لمدينة ليون. ○
- تعمل على رفع جاذبية التعليم العالي بمدينة ليون. ○
- تعمل على رفع الجاذبية الثقافية والتاريخية لمدينة ليون. ○
- تعمل على رفع الجاذبية السياحية لمدينة ليون. ○

7- هل سبق لكم وقمتم بالمشاركة في إحدى الفعاليات التي نظمتها هيئة العلامة " ONLYLYON "

مثلا: مهرجان الإنارة والأضواء لمدينة ليون، المهرجان الدولي للتذوق، حضرتم مؤتمرات او معارض او حفلات، ،  
تواصلتم مع أحد سفراء هذه العلامة، قمتم بزيارة Skyroom ، ( ... )

- نعم ○

لا  نعم

8- هل ولدت لديكم العلامة "ONLYLYON" الرغبة في استكشاف ليون؟

نعم  لا

لا  نعم

9- برأيكم هل هناك مدينة فرنسية اخرى تستحق ان تكون لها علامة أحسن من هذه التي لدى مدينة ليون؟

نعم  لا

لا  لا أدري

لا أدري

1.9- إذا كانت إجابتك بنعم فما هي هذه المدينة؟

إذا كنتم من ليون، فواصلوا معنا من فضلكم الإجابة على جميع الأسئلة، إذا لم تكون من ليون فانتقلوا من فضلكم إلى الإجابة على الأسئلة الشخصية مباشرة.

10- هل انتم موافقون على العلامة "ONLYLYON" ؟

1 2 3 4 5

غير موافق على الإطلاق      موافق جدا

11- هل ترون أن هذه العلامة تعبر عن هوية مدينة ليون بشكل جيد؟

نعم  لا

قليلا  لا

دون رأي  لا

لا

لا على الإطلاق

1.11- إذا لم تجيبوا بنعم على السؤال السابق، فماذا تقترحون؟

12- من وجهة نظركم، هل كان سيكون لهذه العلامة نفس الأثر لو كانت باللغة الفرنسية؟

نعم نفس الأثر تماما.

لا، لو كانت بالفرنسية لما كانت لتكون لها شهرة عالمية كبيرة.

لا، لو كانت بالفرنسية لكانت تعبر بشكل جيد عن الهوية الفرنسية.

لا، لم يكن ليكون لها نفس الأثر على الإطلاق.

13- هل اتاحت لكم الفرصة للمشاركة في خلق هذه العلامة؟

نعم

لا

14- بصفتكم فرد من ليون، هل ترى انه كان يجدر بهم اخذ رأيكم بعين الإعتبار عند اختيار هذه العلامة؟

نعم

لا

15- هل أنتم فخورين بهذه العلامة؟

نعم

لا

16- هل ترغب في أن تصبح سفير لهذه العلامة؟

نعم

لا

17- هل بإمكانكم تقييم درجة رضاكم على اثر هذه العلامة على مدينتكم؟

1 2 3 4 5

غير راض على الإطلاق      راض جدا

الأسئلة الشخصية

1-الجنس:

أنثى

ذكر

2-الفئة العمرية:

25-18

35-26

55-36

أكثر من 56 سنة

3-الوضعية المهنية:

طالب

باحث

اطار

رجل أعمال

- موظف
- عامل
- في اطار البحث عن عمل
- أخرى :

4-الدولة:

1.4-المدينة:

5-هل لديك أي إضافة فيما يخص الموضوع:

شكرا لكم على حسن تعاونكم ومشاركتم لنا في هذا البحث وعلى وقتكم ايضا.



إرسال

100% تم إكمال النموذج.

مدعوم من

Google

- رابط الاستبيان باللغة العربية:

<https://docs.google.com/forms/d/1qjN295ojyidIoT5khACHA1bXmC3t2XgynqS24Yb1L/viewform>

- رابط الإستبيان باللغة الفرنسية:

[https://docs.google.com/forms/d/1Iqz24HP3DDHieSGzqgexzIUw0T\\_Ut5X\\_ZPa0trjNZjI/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1Iqz24HP3DDHieSGzqgexzIUw0T_Ut5X_ZPa0trjNZjI/viewform)

- رابط الإستبيان باللغة الإنجليزية: [https://docs.google.com/forms/d/1lao2wP4euLB-](https://docs.google.com/forms/d/1lao2wP4euLB-C7NUCRDsBHVch8LdxZVReZ3d_WYr3lY/viewform)

[C7NUCRDsBHVch8LdxZVReZ3d\\_WYr3lY/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1lao2wP4euLB-C7NUCRDsBHVch8LdxZVReZ3d_WYr3lY/viewform)

## الملحق رقم 02:

## سطيف كما تبدو لك

يندرج هذا الإستبيان في اطار البحث الأكاديمي، لذا نرجوا منكم محاولة الإجابة بحذر على كل الإئلة التي صممت بطريقة تساعدكم على الإجابة بسهولة، ونحيطكم علما أن كل المعلومات التي تقدمونها في هذا الإستبيان موجهة للبحث العلمي فقط وشكرا مسبقا على تعاونكم.

\*مطلوب

1- هل تعرف سطيف بشكل؟

- جيد جدا
- جيد
- متوسط
- ضعيف
- ضعيف جدا

2- عندما نذكر ' سطيف ' ما الذي يخطر في ذهنك مباشرة عنها؟

3- صنف الرموز التالية حسب درجة ارتباطها بالهوية السطايفية:

ليست اجابة	لديك ارتباط ضعيف جدا	ارتباط ضعيف	ارتباط متوسط	ارتباط قوي	ارتباط قوي جدا
<input type="radio"/>	عين الفوارة				
<input type="radio"/>	سيدي الخير				
<input type="radio"/>	زهرة اللوتيس بوسط المدينة				
<input type="radio"/>	مسجد العتيق				
<input type="radio"/>	فريق وفاق سطيف				
<input type="radio"/>	مدينة جميلة الأثرية				
<input type="radio"/>	العلمة (شارع دبي)				
<input type="radio"/>	الأغنية السطايفية				
<input type="radio"/>	مهرجان جميلة				
<input type="radio"/>	جبال بابور				
<input type="radio"/>	التربة السوداء				
<input type="radio"/>	مجازر 8 ماي 1945				
<input type="radio"/>	الحمامات المعدنية ( السخنة، قرقور)				

ليست اجابة	لديك ارتباط ضعيف جدا	ارتباط ضعيف	ارتباط متوسط	ارتباط قوي	ارتباط قوي جدا
<input type="radio"/>					

فرحات عباس

1.3- هل لديك اضافات أخرى؟

4- من وجهة نظرك سطيف اقليم جذاب\* :

غير موافق على الإطلاق	غير موافق	دون رأي	موافق	موافق جدا
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				
<input type="radio"/>				

5- بالنسبة لك، سطيف مقارنة بإمكاناتها يجب أن تكون:

يمكن اختيار أكثر من إجابة

- منطقة زراعية بامتياز
- منطقة صناعية بامتياز
- منطقة تجارية بامتياز
- منطقة سياحية بامتياز
- منطقة للتعليم العالي والتكوين المهني بامتياز
- منطقة رياضية بامتياز
- أخرى

إذا كنت من سطيف أو سبق لك الإقامة بسطيف، واصل معنا الإجابة على كل الأسئلة، وإن لم تكن فأجب فقط على السؤال رقم 11 ثم انتقل مباشرة لأسئلة المحور الثالث

المحور الثاني: أسئلة حول مدينة سطيف (عاصمة الولاية)

6- هل تحب مدينة سطيف؟

- نعم
- قليلا
- لا

7- في أي خاتمة تصنف هذه المدينة

يمكن اختيار أكثر من إجابة

- اقتصادية وتجارية
- سياحية
- ثقافية وعلمية
- تاريخية
- رياضية
- أخرى:

8- قيم مدى رضاك عن الخدمات والبنى التحتية وجودة الحياة بشكل عام في مدينة سطيف:

	راض جدا	راض	غير راض	غير راض على الإطلاق	لا اجابة
التهيئة الحضرية للمدينة	<input type="radio"/>				
الهيكل الصحي (عمومية وخاصة)	<input type="radio"/>				
هيكل الخدمات والتكوين والتعليم العالي (عامّة وخاصة)	<input type="radio"/>				
الخدمات المالية (بنوك، تأمينات..)	<input type="radio"/>				
الخدمات الفندقية	<input type="radio"/>				
جودة البيئة (درجة تلوث المحيط)	<input type="radio"/>				
البرامج والهيكل الرياضي والترفيهية	<input type="radio"/>				
الخدمات العمومية	<input type="radio"/>				

9- في رأيك ما الذي ينقص هذه المدينة حتى تصبح على مستوى دولي؟

10- هل ترى أن مدينة سطيف مشهورة على المستوى الدولي؟

- نعم
- قليلا
- لا

11- إذا أجبت بنعم أو قليلا، فبرأيك بفضل ماذا اكتسبت هذه الشهرة؟

11- هل تعلم أن بعض المدن على المستوى العالمي قامت ببناء " علامة مدينة" لتسير سمعتها وترفع شهرتها بغية جذب السياح، المستثمرين، الطلبة... إلخ؟

- نعم  
 لا

إليك بعض الأمثلة عن "علامات مدينة" لمدن مختلفة عبر العالم



12- هل ترى أنه يجب علينا بناء علامة مدينة أيضا لسطيف؟

- نعم  
 ليس من الضروري  
 لا

13- إليك بعض الشعارات التي اقترحها بعض الفاعلين بسطيف، اختر من بينها الذي تراه يناسب أكثر سطيف:

- Sétif la terre fertile pour chaque investissement  
 Sétifis set your success ( Sétifis saisissez votre succès)  
 Sétif ou tout le monde peut vivre et travailler  
 Sétifit Best suited to you ( Vous convient le mieux)

1.13- ماذا تقترح أنت كشعار؟

المحور الثالث:

1-الجنس:

- امرأة  
 رجل

2-السن

- 18-25  
 26-35  
 36-55  
 أكثر من 56 سنة

3-الحالة المهنية

- طالب (ة)  
 باحث (ة)  
 اطار  
 اعمال حرة  
 عامل  
 في اطار البحث عن عمل  
 أخرى :

4-الولاية

5-البلدية

خاص بالمستجوبين من سطيف

6-هل لديك أي اضافة بخصوص الموضوع؟

شكرا لكم على حسن تعاونكم ومشاركتم لنا في هذا البحث وعلى وقتكم أيضا.

إرسال

Google

رابط الإستبيان باللغة العربية: <https://docs.google.com/forms/d/1->

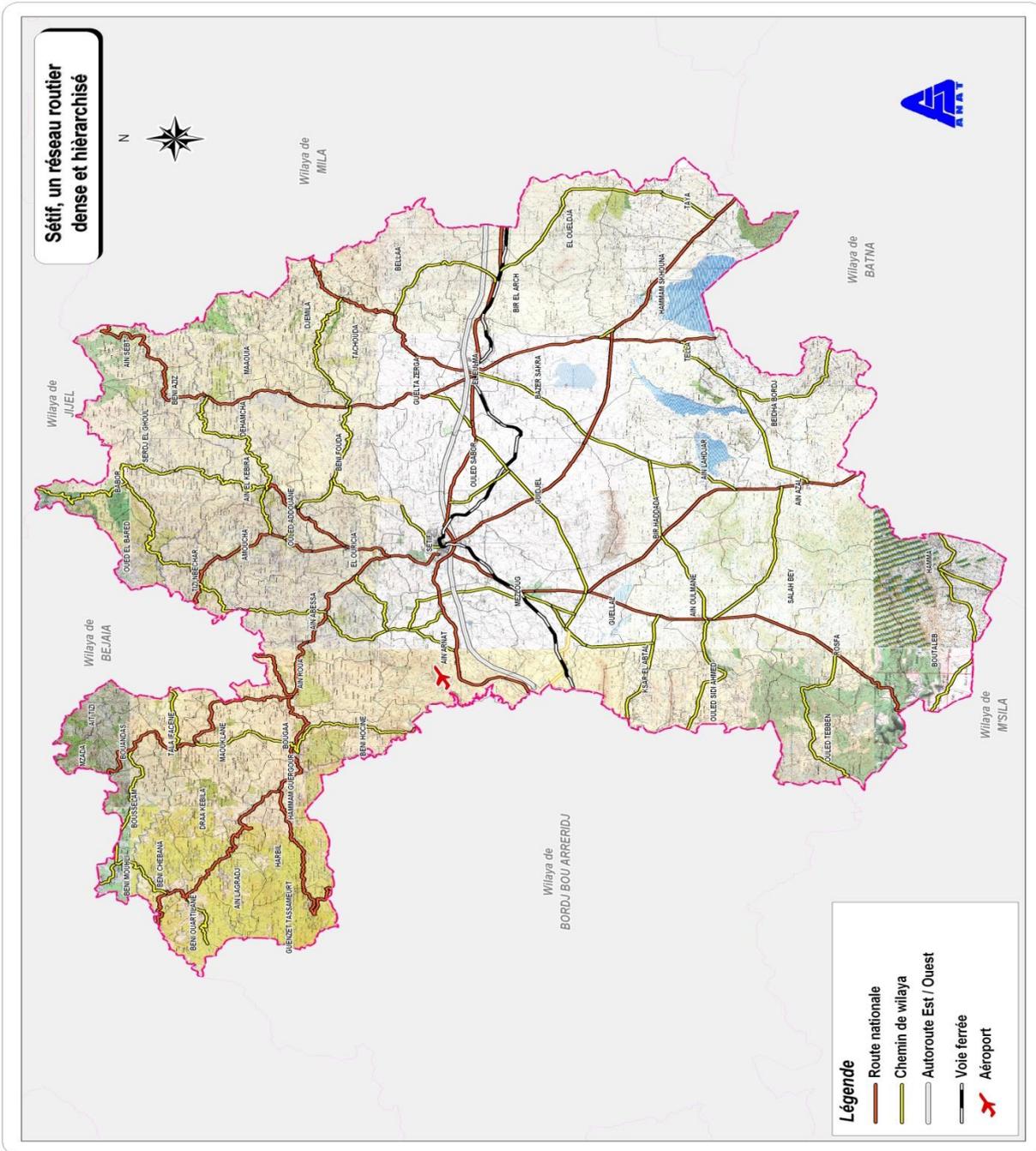
[sefS1BGCvkNIVWSSUYJwQqR1YxxNAZzgHVDsdWTaa0/viewform](https://docs.google.com/forms/d/1sefS1BGCvkNIVWSSUYJwQqR1YxxNAZzgHVDsdWTaa0/viewform)

رابط الإستبيان باللغة الفرنسية:

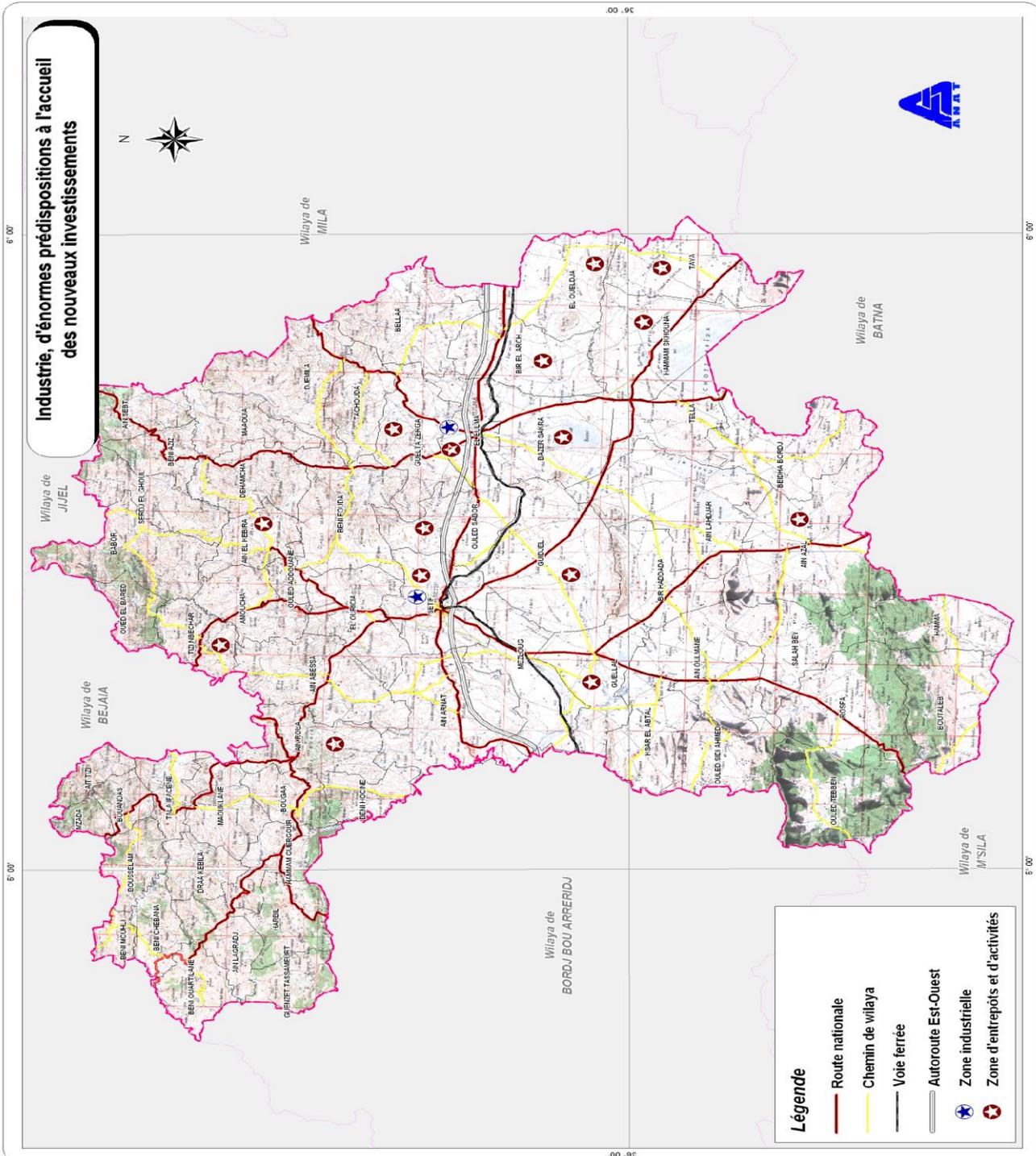
<https://docs.google.com/forms/d/10InQYWaRmHvhQoRsCfRl4gCnE6SegNHoWI2EUGeKvgU/viewform>



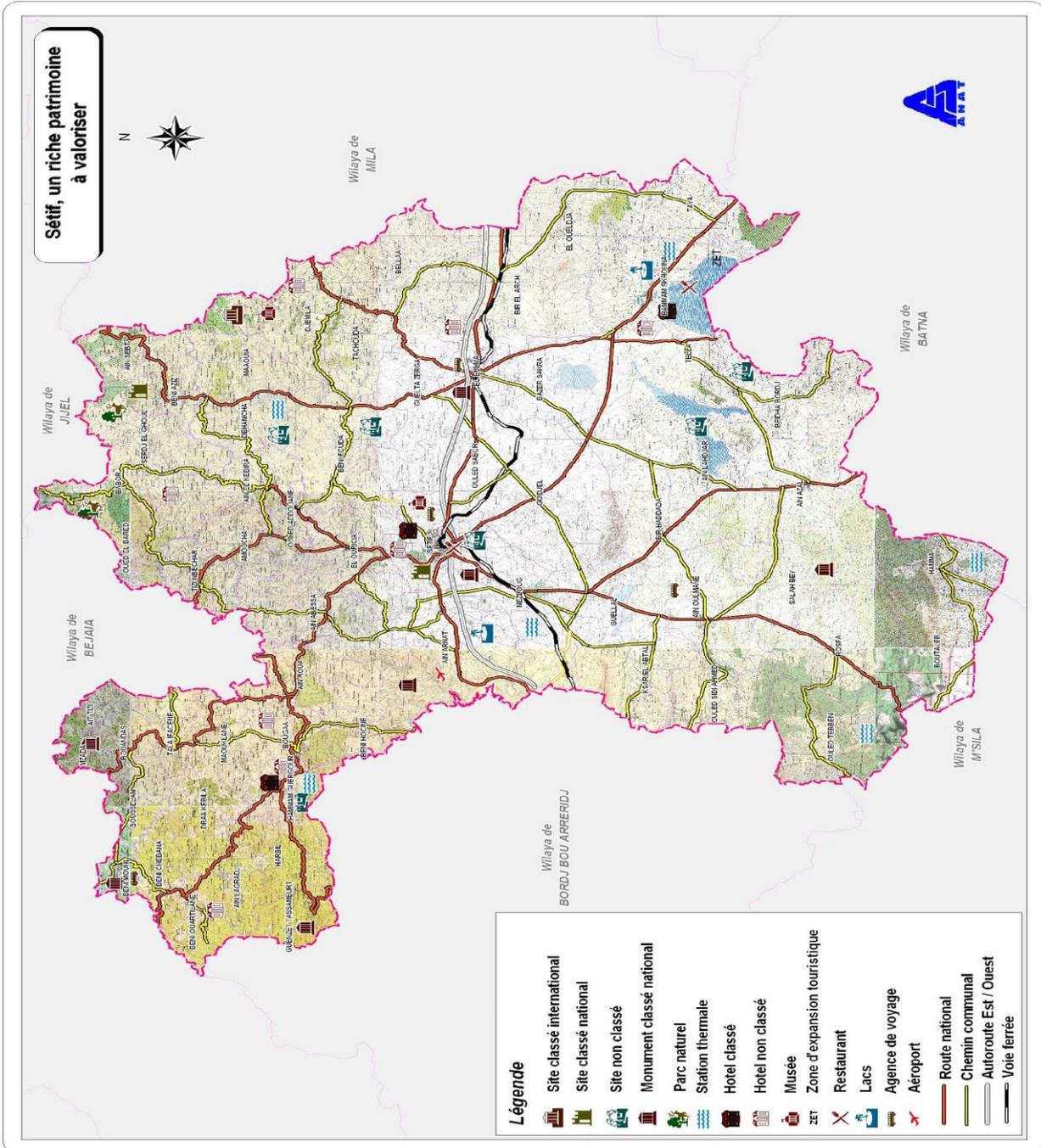
الملحق رقم 04: شبكة طرق سطيف.



الملحق رقم 05: توزيع المناطق الصناعية ومناطق النشاط بالولاية.



الملحق رقم 06 : توزيع المواقع السياحية بسطيف.



---

# فهرس الاشكال

---

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
05	هيكلة اشكالية البحث	01
23	أمثلة مختلفة لعلامات بعض المدن	02
35	صندوق العلامة ل شرانتوني.	03
37	منزل العلامة لآكار 2004	04
40	هوية العلامة؛ أساس العلاقة متعاون/علامة	05
41	أنماط حركية العلاقات المحلية والعالمية في ظل العولمة	06
60	تفسير تأثير الجهود الترويجية لعلامة المدينة على جاذبية المدن وفق نموذج	07
86	بناء علامة المدينة	08
89	نُحج التسويق الاقليمي	09
94	علامة كلومبيا	10
95	علامة برانكيا	11
99	صور للمشاريع الحضرية بدي	12
101	حوكمة علامة دبي	13
104	أدوات وسياسة علامة بروتان	14
105	علامة بروتان	15
115	النموذج المطلق علامة المدينة	16
118	خطوات أولى نحو الحوكمة التشاركية	17
124	صور توضيحية للموقع الاستراتيجي لليون	18
125	إمكانية التنقل المباشر من مدينة ليون نحو 38 وجهة	19
126	موقع المتربول ليون ضمن مصلحة رون الجديدة	20
127	شعار القطب المتروبوي الجديد لليون	21
137	صورة توضيحية لمشروع ليون بارت ديو	22
138	صورة توضيحية لمشروع ليون كونفليونس	23
138	صورة توضيحية لمشروع جيرلاند	24
139	صورة توضيحية لمشروع مربع الحرير	25
139	صورة توضيحية مشروع إعادة تأهيل فندق الاله بقلب ليون	26
148	علامة مدينة ليون	27
150	الأثر الرجعي للعمل على المستوى الدولي	28

158	ONLYLYON خارطة الأسواق المستهدفة للنهج	29
159	ONLYLYON حوكمة	30
163	ONLYLYON الحلة الجديدة لعلامة	31
165	نموذج عن الحملة الإعلانية " أدمنت ليون "	32
168	توزيع الاستثمارات حسب القطاعات	33
169	توزيع المؤسسات حسب مصدر رأس المال	34
174	ONLYLYON ملخص سيرورة النهج	35
188	صورة توضيحية للموقع الاستراتيجي والجغرافي لسطيف	36
190	دوائر وبلديات سطيف	37
191	توزيع السكان العاملين على القطاعات	38
191	توزيع الوحدات الاقتصادية حسب القطاعات في منطقة الهضاب العليا	39
194	موقع سطيف كمركز لفضاء <b>le sétifois</b>	40
201	سطيف بارك مول	41

---

# فہرست المبداول

---

## فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	قائمة المقابلات	01
61	العوامل المؤثرة في جاذبية المدينة	02
80	الفاعلين الرئيسيين للتسويق الاقليمي	03
107	بطاقة تعريفية لعلامة بروتان.	04
128	مصفوفة SWOT لليون	05
130	الأقطاب التنافسية الخمسة المعنونة	06
149	فروع نشاط ليون	07
156	قائمة للشركاء الخواص للنهج ONLYLYON	08
192	مصفوفة سطيف SWOT	09
197	توزيع المناطق الصناعية في ولاية سطيف	10
206	المقاربة سطيف للنهج ONLYLYON	11
209	بالنسبة لك هل سطيف مقارنة بامكاناتها يجب أن تكون؟	12
209	هل سطيف اقليم جذاب لـ	13
210	مدى تعلق الرموز التالية بالهوية السطايفية	14

---

# فهرس المحتويات

---

## فهرس المحتويات:

02	المقدمة:
05	هيكلية إشكالية البحث:
06	فرضيات البحث:
06	السياق والايطار العام للبحث:
06	هدف و أهمية البحث:
07	الدراسات السابقة:
08	منهجية البحث وتعليلها:
13	خطة الدراسة:
14	القسم الأول
15	مقدمة القسم الأول:
16	الفصل الأول
17	تمهيد:
18	المبحث الأول:مدخل مفاهيمي لعلامة المدينة:
20 – 18	المطلب الأول: التطور التاريخي لمصطلح ومفهوم علامة المدينة.
28 –21	المطلب الثاني: تعريف علامة المدينة.
31–29	المطلب الثالث:علامة المدينة من مدخل سيميائي.
34–31	المطلب الرابع: الفرق بين علامة المدينة والعلامة التجارية.

36-35	المطلب الخامس: الفرق بين علامة المدينة والدولة.
40-37	المطلب السادس: دور وأهمية علامة المدينة.
41	المبحث الثاني: علامة المدينة؛ أهم العوامل المساعدة على ظهورها كنمط تسييري جديد للمدن.
43-41	المطلب الأول: العوامة.
44-43	المطلب الثاني: أهمية قطاع السياحة.
49-44	المطلب الثالث: تطور المدن.
53-50	المطلب الرابع: تطور الحوكمة.
55-53	المطلب الخامس: تسويق المدن.
56	المبحث الثالث: علامة المدينة وجاذبية المدن.
57-56	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي إلى جاذبية المدن.
58-57	المطلب الثاني: كيف تؤثر علامة المدينة على لجاذبية المدن.
60-59	المطلب الثالث: تفسير تأثير الجهود الترويجية لعلامة المدينة على جاذبية المدن.
61-60	المطلب الرابع: قياس أثر علامة المدينة على جاذبية المدن.
62	خلاصة الفصل:
63	الفصل الثاني
64	تمهيد:
76-66	المبحث الأول: عناصر إستراتيجية علامة المدينة.
66-65	المطلب الأول: الرؤية (La vision)
72-66	المطلب الثاني: الهوية (Identité)
75-72	المطلب الثالث: الصورة المدركة (projected image)
76-75	المطلب الرابع: المنتجات المعروضة
77	المبحث الثاني: استراتيجية علامة المدينة؛ الآليات، الفاعلين، الجمهور المستهدف، والتحديات.

78-77	المطلب الأول: آليات استراتيجية علامة المدينة.
80-78	المطلب الثاني: الفاعلين وأصحاب المصلحة في بناء استراتيجية علامة المدينة.
81-80	المطلب الثالث: الجمهور المستهدف.
84-82	المطلب الرابع: تحديات تواجه تطبيق نهج علامة المدينة وإدارته (حدود، عوائق، ومشاكل).
85	المبحث الثالث: كيفية بناء علامة المدينة من خلال النماذج النظرية والتجارب العملية.
86-85	المطلب الأول: نموذج Aaker لبناء علامة المدينة.
90-87	المطلب الثاني: نموذج Vincent Gollain عبر الخطوات التسعة لنجاح التسويق الإقليمي.
95-91	المطلب الثالث: تجربة علامة مدينة برانكيا: (علامة جزئية جهوية في سياق علامة دولة).
101-96	المطلب الرابع: تجربة علامة دبي، نحو بناء هوية جديدة دون شعار (من صحراء إلى مدينة عالمية).
107-102	المطلب الخامس: تجربة علامة Région Bretagne مدينة بروتان.
107	المطلب السادس: كيف يمكن تطبيق مفهوم علامة المدينة لرفع جاذبية المدن (نموذج مقترح مطلق).
119	خلاصة الفصل:
120	القسم الثاني
121	مقدمة القسم الثاني:
122	الفصل الأول
123	تمهيد:
124	المبحث الأول: بطاقة فنية لمدينة ليون.
125-124	المطلب الأول: ليون، الموقع الجغرافي.
126-125	المطلب الثاني: مدينة ليون؛ المناخ، السكان والتقسيم الإداري.
127	المطلب الثالث: مدينة ليون مؤشرات اقتصادية كلية.
129	المبحث الثاني: جاذبية مدينة ليون؛ إستراتيجية جديدة نحو مدينة عالمية.
134-129	المطلب الأول: الجاذبية الاقتصادية والبنى التحتية.
141-135	المطلب الثاني: الجانب الحضري لمدينة ليون .
142-141	المطلب الثالث: الجاذبية الجامعية لمدينة ليون.

143	المطلب الرابع: الجاذبية الثقافية.
146	المبحث الثالث: دراسة وتحليل النهج ONLYLYON.
151-146	المطلب الأول: نشأة العلامة: 
158-151	المطلب الثاني: ما هي العلامة «  »
159-158	المطلب الثالث: نظام حوكمة وإدارة النهج ONLYLYON
167-160	المطلب الرابع: عرض وتحليل النشاطات والسياسات التسويقية ل ONLYLYON
171-167	المطلب الخامس: تقييم أثر النهج ONLYLYON على جاذبية ليون
182-172	المطلب السادس: تقييم النهج من خلال مقارنته بالنموذج النظري المطلق.
183	خلاصة الفصل
185	الفصل الثاني
186	تمهيد:
187	البحث الأول: بطاقة فنية لمدينة سطيف.
188-187	المطلب الأول: سطيف، الموقع الجغرافي.
192-189	المطلب الثاني: سطيف؛ المناخ، السكان والتقسيم الإداري.
192-190	المطلب الثالث: سطيف مؤشرات اقتصادية كلية.
193	المبحث الثاني: جاذبية مدينة سطيف؛ سياسات تنمية إلى أين؟
199-193	المطلب الأول: الجاذبية الاقتصادية والبنى التحتية.
201-199	المطلب الثاني: الجاذبية الجامعية لسطيف.
203-202	المطلب الثالث: الجانب الحضري لمدينة سطيف.
204-203	المطلب الرابع: الجاذبية الثقافية.
205	المبحث الثالث: تحليل امكانية تتبع نفس النهج ONLYLYON.
208-205	المطلب الأول: مقارنة بين سطيف وليون من خلال النهج ONLYLYON .
211-208	المطلب الثاني: إمكانية محاكاة نفس استراتيجية وتصميم ONLYLYON.

217-211	المطلب الثالث: إمكانية تتبع نفس نهج ليون ONLYLYON من وجهة نظر الفاعلين.
219-217	المطلب الرابع: تطبيق النموذج المطلق في حالة سطيف.
220	خلاصة الفصل:
226-222	الخاتمة:
239 -228	قائمة المراجع:
255-241	الملاحق:
258-257	فهرس الأشكال:
260-260	فهرس الجداول:
266-262	فهرس المحتويات:

# المخلص

علامة المدينة كظاهرة حديثة تجسد مفهوم متداخل التخصصات، كان السبب الأساسي في ظهورها ازدياد المنافسة بين المدن التي باتت تبحث عن مناهج جديدة لرفع جاذبيتها ودعم تنافسيتها، الانتشار السريع لهذه الظاهرة بين المدن دعمه أثرها الواضح على جاذبيتها والذي حسب الدراسة التي قمنا بها يرجع إلى تأثير علامة المدينة على تنمية المدن وتحسين شروط الجذب فيها وعلى مرئية ووضوح المدينة أيضا للعالم الخارجي، هذه العوامل جميعها تؤثر بدورها على سلوك الجمهور المستهدف للمدينة مدعومة بكل البرامج الاتصالية والتسويقية التي من شأنها أن تدفع هذا الجمهور إلى اختيار المدينة، وبذلك جسدت علامة المدينة استراتيجية تنمية وجاذبية جديدة للمدن من مدخل تسويقي، وقد أكدت هذه الدراسة واستطاعت استنتاج نموذج مطلق لبناء علامة المدينة بإمكان أي مدينة تبنيه.

في الدراسة التطبيقية التي تبحث إمكانية تطبيق النهج ONLYLYON لمدينة ليون من قبل مدينة سطيف، تم التوصل إلى أن تجربة ليون رغم بعض العيوب التي تشوبها إلا أنها مقارنة بنتائجها تعتبر تجربة ناجحة وتقدم العديد من الدروس التي بإمكان مدن أخرى الاستفادة منها، بالنسبة لسطيف فهي تملك مؤهلات كبيرة لتبني علامة مدينة قوية وتحقق رؤيتها كمتربول جهوي، وهي ورغم بعض الاختلافات التي توجد بينها وبين ليون إلا أنها بإمكانها تتبع العديد من النقاط في النهج ONLYLYON .

## Résumé :

LA MARQUE VILLE est à la fois un phénomène nouveau et un concept interdisciplinaire qui a vu le jour ces dernières années. L'attrait de ce concept est apparu du fait de la concurrence accélérée entre les villes à travers le monde. LA MARQUE VILLE apparaît dans le champ des pratiques managériales des villes qui cherchent à développer leur attractivité et à appuyer leur compétitivité. La propagation rapide du phénomène est poussé par son impact clair sur l'attractivité des villes, cet impact est -selon notre étude- dû à l'effet de LA MARQUE VILLE sur le développement de la ville et la promotion de ses conditions d'attraction et sur la visibilité de la ville. Tous ces facteurs poussent le public visé (cible) à choisir la ville, et c'est pour cette raison que LA MARQUE VILLE n'exprime pas seulement un nouveau concept en marketing mais une nouvelle stratégie de développement des villes et de leur attractivité, c'est une nouvelle approche marketing spécialement conçue par la ville et pour la ville. Cette étude a pu confirmer cet état de fait et a permis la mise en place d'un modèle abstrait de création d'une MARQUE VILLE que chaque ville à travers le monde peut appliquer afin de promouvoir l'image de la ville et augmenter son attractivité.

Dans notre étude appliquée, on a essayé de faire coller la démarche de la ville de Lyon : ONLYLYON à la ville de Sétif. ONLYLYON malgré ses défauts est une expérience réussie au regard de ses résultats. Elle offre, en effet, des axes de réflexion aux autres villes dans le monde dont la ville de Sétif. Malgré les différences qui existent entre les deux villes (Lyon et Sétif) que ce soit du point de vue administratif ou économique. La ville de Sétif a énormément de potentiel qui fait qu'elle peut devenir une marque de ville très forte et une métropole régionale en suivant l'exemple de la ville de Lyon en adaptant la démarche ONLYLYON à la ville de Sétif et sa particularité.

