

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ferhat Abbas / Sétif 1  
Faculté des Sciences Économiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département : Sciences Commerciales



سطيف 1/جامعة فرحات عباس

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: العلوم التجارية

## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير

التخصص: تجارة دولية

العنوان:

دور التسويق الإقليمي في استقطاب وترقية المشاريع الاستثمارية  
-دراسة حالة -

المشرف:  
أ.د دومي سمرة

إعداد الطالبة:  
خرخاش أمينة

### لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
هباش فارس	أستاذ	جامعة سطيف 1	رئيسا
دومي سمرة	أستاذ	جامعة سطيف 1	مشرفا ومقررا
بوشوشة هبة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة قسنطينة 2	ممتحنا
سويسي عبد الوهاب	أستاذ	جامعة الجزائر 3	ممتحنا
بوناب سامية	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف 1	ممتحنا
عصماني سفيان	أستاذ محاضر (أ).	جامعة سطيف 1	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الشكر لله تعالى أولا وآخرًا... فله الحمد كله... ومنه العون كله... وإليه يرجع الأمر كله.

أتقدم بخالص شكري وامتناني وتقديري إلى:

أستاذتي ومشرفتي وأختي الكبرى "البروفيسورة دومي سمرة" على توجيهاتها السديدة ونصائحها القيمة وحسن تعاونها ولطف تعاملها.

الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة: البروفيسور هباش فارس، البروفيسور سويسي عبد الوهاب، الدكتورة بوشوشة هبة، الدكتور عصماني سفيان، الدكتورة بوناب سامية.

أستاذتي وقدوتي وسندي "الدكتورة خرخاش نادية" على الدعم الكبير.

كل الشكر والامتنان ل: ميلي أمال، قريشي مراد، خرخاش زهرة.

كل الشكر والتقدير والامتنان لإخوتي، عمي، عماتي، خالاتي وكل عائلتي التي ساندتني لإكمال الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر إلى السادة:

السيدة بوداش سليمة إطار بولاية سطيف، السيدة بربوشة سهام والسيدة شراقي بالوكالة.

إلى موظفي مكتب الإحصاء بمديريات الصناعة، التجارة، السياحة، النقل والبيئة.

وكل الشكر والامتنان إلى كل أساتذة قسم العلوم التجارية خاصة: الدكتور مستالة سفيان،

لرقت فريدة، خلفي رفيق.

وكل الشكر لزملائي في الدفعة.

# إهداء

إله روح أبي... الراحم الباقي في قلبي...

إله الرجل الخلق الصبور المتسامح...

الفرح ناقص برونتك يا كل الوجوه...

ليس معي ونكوة لفرحي من التهور...

إله السراج الذي لن ينطفئ نوره بقلبي أبدا...

الحمد لله دائما وأبدا...

... اللهم ارحم أبي واخفر له واخفر له واخفر له واخفر له يا نور الجنة ليوم يعنوك...

إله من كانت الأرحم الأول في التحقيق نجاحي...

إله مصدر الأمان الذي أستمد منه قوتي...

إله نور عيني وجنتي وفخري...

... إله أبي...

... حفظك الله ورحمك وسفأك...

إله جدي... أطال الله في عمره.

## فهرس المحتويات:

أ	مقدمة
1	الفصل الأول: عموميات حول التسويق الإقليمي وعلامة الإقليم
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الإقليم والتسويق: مفاهيم أساسية
3	المطلب الأول: ماهية الإقليم
8	المطلب الثاني: تطور مفهوم وممارسات التسويق
12	المطلب الثالث: التسويق: من المؤسسة إلى الإقليم
14	المبحث الثاني: التسويق الإقليمي: منظور مفاهيمي
14	المطلب الأول: التطور التاريخي للتسويق الإقليمي
17	المطلب الثاني: ماهية التسويق الإقليمي
21	المطلب الثالث: مبادئ التسويق الإقليمي
23	المبحث الثالث: من التسويق الإقليمي إلى استراتيجية علامة الإقليم
23	المطلب الأول: مفهوم العلامة الإقليمية واستراتيجيتها
30	المطلب الثاني: مرتكزات العلامة الإقليمية
33	المطلب الثالث: صورة علامة الإقليم
38	خلاصة الفصل:
39	الفصل الثاني: مدخل عام لمنهج التسويق الإقليمي
40	تمهيد:
41	المبحث الأول: منهج التسويق الإقليمي الاستراتيجي
41	المطلب الأول: ماهية منهج التسويق الإقليمي
50	المطلب الثاني: التحليل والتشخيص الإقليمي
69	المبحث الثاني: التسويق الإقليمي العملي (المزيج التسويقي الإقليمي)
69	المطلب الأول: مفهوم المزيج التسويقي الإقليمي
72	المطلب الثاني: المنتج الإقليمي (العرض الإقليمي)

74	المطلب الثالث: سياسات السعر الاقليمي
75	المطلب الرابع: الترويج الإقليمي
78	المبحث الثالث: استراتيجية العلامة الإقليمية
78	المطلب الأول: صياغة استراتيجية علامة الإقليم
81	المطلب الثاني: تصميم علامة الإقليم
84	المطلب الثالث: بناء نموذج لاستراتيجية علامة الإقليم
86	خلاصة الفصل:
87	الفصل الثالث: مساهمة أدوات التسويق الإقليمي في ترقية المشاريع الاستثمارية
88	تمهيد:
89	المبحث الأول: الاستثمار ومناخ الاستثمار: مفاهيم أساسية
89	المطلب الأول: مفهوم الاستثمار
95	المطلب الثاني: مفهوم مناخ الاستثمار
98	المبحث الثاني: الجاذبية الإقليمية: مفهومها ومؤشرات قياسها
98	المطلب الأول: مفهوم الجاذبية الإقليمية
101	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية الإقليمية
112	المبحث الثالث: التسويق الإقليمي كأداة لاستقطاب وترقية المشاريع الاستثمارية
112	المطلب الأول: دور الفاعلين وأصحاب المصلحة، ووكالات ترقية الاستثمار
118	المطلب الثاني: علامة الإقليم كأداة لتعزيز الجاذبية والتنافسية الإقليمية
122	المطلب الثالث: نموذج مفاهيمي لاستقطاب التسويق الإقليمي للاستثمار
125	خلاصة الفصل:
126	الفصل الرابع: أهمية التسويق الإقليمي كآلية دعم وترقية الاستثمار بالجزائر
127	تمهيد:
128	المبحث الأول: تقييم مؤشرات مناخ الاستثمار في الجزائر
128	المطلب الأول: تقييم المؤشرات البسيطة
131	المطلب الثاني: تقييم المؤشرات المركبة

المبحث الثاني: واقع ممارسات التسويق الإقليمي بالجزائر	143
المطلب الأول: مراحل تطور قوانين الاستثمار بالجزائر	143
المطلب الثاني: الجهات الفاعلة في استقطاب وترقية الاستثمار بالجزائر	153
المطلب الثالث: المزيج التسويقي الإقليمي المطبق بالجزائر	163
المبحث الثالث: الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار كفاعل وأداة أساسية لترقية الاستثمار بالجزائر	176
المطلب الأول: نشأة وتطور الوكالة	176
المطلب الثاني: مهام الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار	181
المطلب الثالث: تطور تدفق المشاريع الاستثمارية المحلية والأجنبية خلال الفترة 1993-2023	185
المطلب الرابع: الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار كأداة ترويج للاستثمار	190
خلاصة الفصل:	200
<b>الفصل الخامس: دراسة حالة إقليم سطيف</b>	201
تمهيد:	202
المبحث الأول: تحليل وتشخيص إقليم سطيف	203
المطلب الأول: لمحة عن إقليم سطيف	203
المطلب الثاني: مقومات إقليم سطيف	205
المطلب الثالث: المشاريع الاستثمارية المحلية والأجنبية بإقليم سطيف	220
المبحث الثاني: صياغة استراتيجية علامة إقليم سطيف	223
المطلب الأول: تعبئة الفاعلين لإقليم سطيف	223
المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية لإقليم سطيف	225
المطلب الثالث: تحديد الاستراتيجية التسويقية لإقليم سطيف	228
المبحث الثالث: تصميم علامة إقليم سطيف	233
المطلب الأول: تحديد علامة إقليم سطيف ومكوناتها	233
المطلب الثاني: الترويج لعلامة إقليم سطيف	238
المطلب الثالث: بناء نموذج لاستراتيجية علامة إقليم سطيف	240
المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة	242

242.....	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
245.....	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
247.....	المطلب الثالث: مقترحات الدراسة
249.....	خلاصة الفصل:
250.....	الخاتمة
253.....	قائمة المراجع
264.....	الملاحق



## فهرس الجداول:

- جدول رقم 1: تعريف الإقليم حسب التخصصات ..... 5
- جدول رقم 2: مراحل التطور التاريخي للتسويق الإقليمي ..... 15
- جدول رقم 3: بعض العلامات الإقليمية المشهورة في العالم ..... 25
- جدول رقم 4: الخصائص الرئيسية لعلامة "الإقليم" مقارنة بعلامة "المنتج" ..... 26
- جدول رقم 5: أنواع الاستراتيجيات المرتبطة بالمكان ..... 28
- جدول رقم 6: الفاعلون في التسويق الإقليمي ..... 48
- جدول رقم 7: مكونات رأسمال الإقليم ..... 54
- جدول رقم 8: تحليل نقاط قوة وضعف، فرص وتهديدات الإقليم SWOT ..... 56
- جدول رقم 9: مصفوفة تقييم العرض الإقليمي ..... 57
- جدول رقم 10: طريقة CERISE REVAIT® لتقييم تنافسية العرض الإقليمي ..... 58
- جدول رقم 11: نموذج عن التجزئة السوقية للعرض الإقليمي ..... 60
- جدول رقم 12: معايير تجزئة السوق الإقليمي حسب السكان والمنظمات ..... 62
- جدول رقم 13: استراتيجيات الاستهداف الإقليمي ..... 65
- جدول رقم 14: عوامل جاذبية الإقليم ..... 73
- جدول رقم 15: الأنشطة الترويجية خارج وسائل الإعلام ..... 77
- جدول رقم 16: مصفوفة قياس نقاط قوة وضعف الإقليم (نموذج ولاية Detroit) ..... 80
- جدول رقم 17: شعارات بعض علامات الأماكن عبر العالم ..... 82
- جدول رقم 18: تصنيفات مؤشر كوفاس ..... 102
- جدول رقم 19: عوامل تقييم التنافسية وفق مؤشر الطبعة السنوية للتنافسية العالمية ..... 105
- جدول رقم 20: تصنيف الدول حسب مؤشر الحرية الاقتصادية ..... 107
- جدول رقم 21: المجالات المغطاة من قبل مؤشر سهولة أداء الأعمال ..... 108
- جدول رقم 22: الأبعاد الستة لعلامة البلد ..... 111
- جدول رقم 23: مهام بعض وكالات ترقية الاستثمار ..... 117
- جدول رقم 24: تطور تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الجزائر خلال الفترة 2012-2022 ..... 128

129.....	جدول رقم 25: مؤشر مدركات الفساد خلال الفترة 2012-2022
130.....	جدول رقم 26: مؤشر كوفاس للفترة 2012-2022
131.....	جدول رقم 27: مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية خلال الفترة 2012-2022
132.....	جدول رقم 28: أداء مؤشر المتطلبات الأساسية للجزائر خلال الفترة 2012-2018
133.....	جدول رقم 29: أداء مؤشر معززات الكفاءة للجزائر خلال الفترة 2012-2018
134.....	جدول رقم 30: أداء مؤشر عوامل الابتكار للجزائر خلال الفترة 2012-2018
135.....	جدول رقم 31: مؤشر تمكين البيئة للجزائر خلال الفترة 2018-2019
135.....	جدول رقم 32: أداء مؤشر رأسمال البشري للجزائر خلال الفترة 2018-2019
136.....	جدول رقم 33: أداء مؤشر الأسواق للجزائر خلال الفترة 2018-2019
136.....	جدول رقم 34: أداء مؤشر نظام الابتكار للجزائر خلال الفترة 2018-2019
137.....	جدول رقم 35: مؤشر سهولة أداء الأعمال
141.....	جدول رقم 36: ترتيب الجزائر تبعا لمؤشر الحرية الاقتصادية خلال الفترة 2012-2023
142.....	جدول رقم 37: مؤشر الحرية الاقتصادية خلال الفترة 2012-2023
156.....	جدول رقم 38: المتدخلين في مجال الاستثمار بالجزائر
163.....	جدول رقم 39: نتائج مقابلة مدير الاستثمار بولاية سطيف
164.....	جدول رقم 40: نتائج مقابلة مديرة الشباك الوحيد اللامركزي لولاية سطيف
172.....	جدول رقم 41: فرص الاستثمار في الجزائر حسب القطاعات
185.....	جدول رقم 42: تطور عدد المشاريع الاستثمارية للوكالة خلال الفترة 1993-2023
186.....	جدول رقم 43: تطور المشاريع الاستثمارية المنجزة خلال الفترة 1993-2001
187.....	جدول رقم 44: عدد المشاريع الاستثمارية المنجزة خلال الفترة 2002-2022
187.....	جدول رقم 45: توزيع المشاريع الاستثمارية حسب المناطق خلال الفترة 2002-2022
188.....	جدول رقم 46: عدد المشاريع الاستثمارية حسب القطاع خلال الفترة 2002-2022
(	جدول رقم 47: عدد المشاريع الاستثمارية المسجلة بـ AAPI خلال الفترة) 01 نوفمبر 2022 إلى 01 نوفمبر 2023
189.....	
190.....	جدول رقم 48: توزيع المشاريع الاستثمارية حسب المناطق خلال الفترة (1 نوفمبر 2022-1 نوفمبر 2023)
191.....	جدول رقم 49: اتفاقيات التعاون المبرمة من طرف الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

- جدول رقم 50: الأيام الإعلامية والورشات المنظمة من طرف الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار والمشاركة فيها..192
- جدول رقم 51: مشاركة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في المعارض والصالونات.....194
- جدول رقم 52: مشاركة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في الأيام الدراسية والملتقيات العلمية الوطنية والدولية 195
- جدول رقم 53: مشاركة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في منتديات الأعمال واللقاءات الرسمية.....196
- جدول رقم 54: الثروة المنجمية لإقليم سطيف.....206
- جدول رقم 55: أهم المؤشرات الديمغرافية لإقليم سطيف.....207
- جدول رقم 56: المؤسسات الثقافية بإقليم سطيف.....208
- جدول رقم 57: توزيع شبكة الطرقات لإقليم سطيف.....213
- جدول رقم 58: الخطوط المفتوحة والسعة الاستيعابية لمطار 8 ماي 1945 وفقا لإحصائيات مديرية النقل سنة 2021  
214.....
- جدول رقم 59: توزيع التجار حسب النشاط لسنة 2021.....215
- جدول رقم 60: الطاقة الاستيعابية لمواد البناء المنتجة بإقليم سطيف.....215
- جدول رقم 61: طاقة التخزين المتوفرة بإقليم سطيف.....216
- جدول رقم 62: المناطق الصناعية لإقليم سطيف (سنة 2022).....216
- جدول رقم 63: الكميات المنتجة في إقليم سطيف من المنتجات الزراعية (سنة 2021).....217
- جدول رقم 64: الإنتاج الحيواني لإقليم سطيف لسنة 2021.....218
- جدول رقم 65: مناطق التوسع السياحي بإقليم سطيف (ZET).....220
- جدول رقم 66: وضعية الاستثمار بإقليم سطيف خلال الفترة 2011-2022.....221
- جدول رقم 67: عدد المشاريع الاستثمارية المحلية والأجنبية بإقليم سطيف خلال الفترة 2000-2022.....221
- جدول رقم 68: عدد المشاريع الاستثمارية الأجنبية حسب النشاط بإقليم سطيف خلال الفترة 2000-2022.....222
- جدول رقم 69: تحديد الفاعلين لإقليم سطيف.....224
- جدول رقم 70: تحليل SWOT لإقليم سطيف.....226
- جدول رقم 71: مصفوفة كوتلر لتحديد نقاط قوة وضعف إقليم سطيف.....227
- جدول رقم 72: التجزئة السوقية لعرض إقليم سطيف.....229
- جدول رقم 73: مقترح عرض إقليم سطيف.....231
- جدول رقم 74: ارتباطات إقليم سطيف حسب نموذج Keller.....234

- جدول رقم 75: شعارات مقترحة لإقليم سطيف ..... 235
- جدول رقم 76: مقترحات لرمز (Logo) إقليم سطيف ..... 236
- جدول رقم 77: مقترحات للأنشطة الترويجية لعلامة إقليم سطيف ..... 239

## فهرس الأشكال:

- شكل رقم 1: الإقليم كنظام معقد متفاعل ..... 4
- شكل رقم 2: عناصر سرد قصص الإقليم ..... 34
- شكل رقم 3: أبعاد صورة علامة الإقليم ..... 36
- شكل رقم 4: منهج التسويق الإقليمي ..... 45
- شكل رقم 5: مراحل إعداد وتنفيذ منهج التسويق الإقليمي ..... 47
- شكل رقم 6: أبعاد التشخيص الإقليمي ..... 52
- شكل رقم 7: أبعاد الرأسمال الإقليمي ..... 55
- شكل رقم 8: الخطوات الثلاث لمنهج التسويق الإقليمي ..... 59
- شكل رقم 9: الخارطة الادراكية لبعض العلامات الإقليمية الفرنسية ..... 68
- شكل رقم 10: المزيج التسويقي الإقليمي (Ps7) المقترح من قبل Thebault ..... 70
- شكل رقم 11: مزيج التسويق الإقليمي المقترح من قبل Gollain ..... 71
- شكل رقم 12: خطة الاتصالات التسويقية ..... 76
- شكل رقم 13: نموذج Kavaratzis استراتيجية علامة الإقليم ..... 84
- شكل رقم 14: إطار مؤشر التنافسية العالمي ..... 106
- شكل رقم 15: المكونات الرئيسية لمؤشر ضمان جاذبية الاستثمار ..... 110
- شكل رقم 16: تفاعلات وكالات ترقية الاستثمار مع السوق الإقليمي ..... 116
- شكل رقم 17: نموذج مفاهيمي لاستقطاب التسويق الإقليمي للاستثمار ..... 123
- شكل رقم 18: الإطار المؤسسي للاستثمار في الجزائر وفقا للقانون 18-22 ..... 154
- شكل رقم 19: الأنظمة التحفيزية للمستثمر بالجزائر ..... 170
- شكل رقم 20: هيئات الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار ..... 178
- شكل رقم 21: عدد المشاريع الاستثمارية حسب القطاعات خلال الفترة (2022-2023) ..... 189
- شكل رقم 22: توزيع السكان النشطين المشتغلين حسب قطاع النشاط بإقليم سطيف ..... 208
- شكل رقم 23: سيكولوجية الألوان للعلامة ..... 237
- شكل رقم 24: علامة إقليم مقترحة لسطيف ..... 238

فهرس الملاحق:

- الملحق رقم 1: خريطة إقليم سطيف ..... 265
- الملحق رقم 2: خريطة المناطق الثلاث لتضاريس إقليم سطيف ..... 265
- الملحق رقم 3: خريطة لمناجم ومحاجر إقليم سطيف ..... 266
- الملحق رقم 4: توزيع وكثافة السكان حسب البلديات للإقليم ..... 266
- الملحق رقم 5: توزيع سكان إقليم سطيف حسب الجنس والعمر ..... 269
- الملحق رقم 6: شبكة الطرق لإقليم سطيف ..... 269

# مقدمة

## تمهيد:

شهدت دول العالم في العقود الأخيرة انفتاحا كبيرا على بعضها البعض بفعل العولمة والتطور التكنولوجي، الأمر الذي نتج عنه تنافس دولي كبير بين الدول، المدن، والأقاليم للنهوض باقتصادياتها وتنميتها من خلال استقطاب الاستثمارات الأجنبية وتحفيز المستثمرين المحليين على إنشاء مشاريع تعمل على تحسين أداء اقتصاديات الدول، وترقية القطاعات ذات الأهمية.

ويعد الاستثمار أحد محركات التنمية الاقتصادية، فهو يساهم في تحسين البنية التحتية الأساسية والتكنولوجية، ويساهم في توفير مناصب عمل لامتناهات البطالة، ويساعد على تحسين الأداء الاقتصادي الكلي للدولة بسبب زيادة الإنتاج، واشباع الطلب الكلي للأسواق، وتحسين المؤشرات الاقتصادية الأخرى بغية تحقيق التنمية المحلية من جهة، والتنافس مع باقي الدول والأقاليم على استهداف المشاريع الاستثمارية الحديثة، من جهة أخرى، استلزم الأمر تبني فلسفة حديثة للتسيير العمومي تهدف إلى تعزيز وترقية الاستثمار والترويج لبيئة الأعمال ومزايا الإقليم تمثلت في التسويق الإقليمي.

هذا التوجه العصري من التسويق يعتمد على احترام خصوصية الإقليم، لتدعيم هويته وأصالته، بهدف رفع جاذبيته وتنافسيته بين الأقاليم، مما يساعد المسؤولين على تقديم صورة إيجابية للواجهة السياحية، الإقامة والاستثمارية للإقليم. يرتكز هذا المنهج التسويقي ببعديه الاستراتيجي والعملي على تشخيص وتدقيق لكل الموارد والامكانيات التي يمتلكها، وتعبئة للفاعلين من سلطات وأصحاب القرار والمصلحة، من أجل المساهمة في تهيئة عوامل الجذب فيه وترقية عروضه الإقليمية من خلال اعداد برنامج مخطط يتركز حول الاحتياجات الكلية للمجتمع، كذلك المشاركة الجماهيرية والتي تعد من القواعد الأساسية للتنمية المحلية.

والجزائر شأنها شأن الكثير من الدول أدركت أهمية الاستثمارات ودورها في تحقيق التنمية على المستوى الوطني والإقليمي، سعت إلى تطوير وترقية النشاط الاستثماري منذ تسعينيات القرن الماضي بعد توجيهها نحو اقتصاد السوق والانفتاح على الدول والأسواق المتقدمة والناشئة، وسعت إلى توفير بيئة كلية ملائمة ومناخ استثماري مشجع، من خلال الإصلاحات الاقتصادية التي مست مختلف القطاعات الاقتصادية، وسن قوانين تعمل على تخفيض العقبات الإدارية والجمركية، ومنح مزايا ضريبية وعقارية بغية جذب الاستثمارات.

ويعد إقليم سطيف أحد الأقاليم الجزائرية التي تزخر بمقومات متعددة وطاقات بشرية كبيرة باعتباره ثاني أكبر الأقاليم في الجزائر من حيث عدد السكان، حيث أصبح يتميز بسوق استهلاكي وسوق عمل واسع. كل هذه الإمكانيات تسمح له أن يكون قطب اقتصادي رائد ووجهة استثمارية بالجزائر، وهذا لا يتم إلا من خلال وضع



الفاعلين لإستراتيجية من أجل استيعاب وتوظيف المخزون الكبير من الموارد الطبيعية والبشرية والمادية، وتحويلها لفرص استثمارية تحقق التنمية المحلية والنمو الاقتصادي وتنعش القطاعات الصناعية والسياحية والخدمية وغيرها، وتدعيمه ببناء علامة لإقليم سطيف وتبنيها من قبل الفاعلين المحليين على غرار العديد من الدول والمدن والأقاليم لمنهج التسويق الإقليمي بهدف زيادة وتدعيم جاذبيتها وتموقعها بين المتنافسين، صممت علامات للأقاليم والمدن مثل: **I Love New York** بأمريكا، و **Only Lyon** في فرنسا، و **I Amsterdam** في هولندا، وغيرها من الأقاليم.

### أولا-تحديد إشكالية الدراسة:

إن تطوير وترقية المشاريع الاستثمارية هو غاية كل الدول والأقاليم خاصة في وقتنا الحالي، وللتسويق الإقليمي بمنهجه وممارساته دورا محورا في تحقيق هذا المسعى، وتأسيسا لما سبق نطرح الإشكالية التالية:

- ما هو دور التسويق الإقليمي في استقطاب وترقية المشاريع الاستثمارية، لاسيما إقليم سطيف؟

ويندرج تحت هذا التساؤل المحوري مجموعة من الأسئلة الفرعية نوردتها كالتالي:

-هل تتوفر الجزائر على مناخ استثماري ملائم لاستقطاب المشاريع الاستثمارية؟

-هل تعد الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار فاعلا في التسويق الإقليمي بالجزائر؟

- هل تمثل الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار أداة ترويج للنشاط الاستثماري بالجزائر؟

- هل يمتلك إقليم سطيف مقومات تجعل منه وجهة استثمارية بالجزائر؟

### ثانيا-فرضيات الدراسة:

لكي يتم الإجابة على التساؤل المحوري أعلاه تمت صياغة الفرضية العامة للدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية: للتسويق الإقليمي دور في استقطاب وترقية المشاريع الاستثمارية بإقليم سطيف.

من أجل دراسة هذه الفرضية والحصول على الإجابات المطلوبة فقد تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: تتوفر الجزائر على مناخ استثماري ملائم لاستقطاب المشاريع الاستثمارية؛

الفرضية الفرعية الثانية: تعد الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار فاعل رئيسي في التسويق الإقليمي؛

الفرضية الفرعية الثالثة: تمثل الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار أداة ترويج للنشاط الاستثماري بالجزائر؛

الفرضية الفرعية الرابعة: يمتلك إقليم سطيف مقومات تجعل منه وجهة استثمارية بالجزائر.

### ثالثا- مبررات اختيار الموضوع:

يرجع اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب نذكر منها ما يلي:

- 1- محدودية الدراسات التي تناولت كل من التسويق الإقليمي واستقطاب المشاريع الاستثمارية في الجزائر، وكمساهمة منا أردنا أن نكتب في هذا الموضوع.
- 2- الأهمية التي يكتسبها التسويق الإقليمي كأداة جذب للمشاريع الاستثمارية خاصة في عصر المنافسة، حيث أردنا لفت الانتباه لأصحاب القرار في بلادنا بأهمية التسويق الإقليمي ودوره في تحسين الجاذبية الاقتصادية.
- 3- الرغبة في نشر ثقافة تبني استراتيجية العلامة الإقليمية لدى الفاعلين الرسميين وأصحاب المصلحة في الإقليم، وتعميم تداولها على باقي الأقاليم بالجزائر.

#### رابعا-أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها في كونها تعالج بالتحليل والتشخيص والتقييم أحد المواضيع التي تزايد كثيرا اهتمام دول العالم وأقاليمها بها خصوصا مع بروز ظاهرة العولمة والانفتاح الاقتصادي والتطور التكنولوجي والمتمثل أساسا في الاستثمار كونه أحد أهم الآليات التي تعمل على تحسين مستوى النمو الاقتصادي الوطني والإقليمي، وتعزيز تنافسيته، وإبراز دور التسويق الإقليمي بأدواته المتعددة في جذب واستقطاب المشاريع الاستثمارية على المستوى الوطني والإقليمي على حد سواء.

#### خامسا-أهداف الدراسة:

نسعى من وراء هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:

- 1- الوقوف على واقع ممارسة التسويق الإقليمي بالجزائر ومدى استخدام أدواته؛
- 2- قياس مستوى مؤشرات مناخ الاستثمار والجاذبية بالجزائر؛
- 3- إبراز دور الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار كأحد فاعلي التسويق الإقليمي في ترقية الاستثمار وتطويره؛
- 4- تحديد الإمكانيات والمقومات المادية والمعنوية لإقليم سطيف؛
- 5- محاولة بناء نموذج لاستراتيجية العلامة لإقليم سطيف.

#### سادسا-المنهج المعتمد في الدراسة:

-المنهج الوصفي: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعمل على الوصف والتحليل، والذي بواسطته تم اجراء الجزء النظري، حيث استندنا على المصادر العلمية المختلفة التي تناولت ادبيات التسويق الإقليمي، ممارساته وأدواته، وتحليل بيانات التقارير للهيئات الرسمية الوطنية والعالمية.

-منهج دراسة الحالة: تم الاستعانة بهذا المنهج من أجل دراسة حالة إقليم سطيف، وتقديم مقترح لاستراتيجية علامة إقليم سطيف.

## سابعاً-حدود الدراسة:

1-الحدود المكانية: شملت الحدود المكانية لدراستنا مجموعة من الهيئات والمديريات المتمثلة في الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار (AAPI) على مستوى الشباك اللامركزي بسطيف وشباك الاستثمارات الكبرى بالجزائر العاصمة، إضافة إلى المديريات المحلية بمدينة سطيف والمتمثلة في مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية، التجارة، الصناعة، السياحة، مكتب الاستثمار بولاية سطيف.

2-الحدود الزمنية: امتدت الفترة الزمنية لإجراء الدراسة الميدانية من سبتمبر 2022 إلى جوان 2023، أين تم إجراء مقابلات مع أهم الفاعلين بإقليم سطيف وتجميع البيانات والتقارير من الهيئات الرسمية بغية تحليلها.

## ثامناً-الدراسات السابقة:

يعد موضوع التسويق الإقليمي واستقطاب الاستثمار من المواضيع الحديثة نسبياً والتي تم تناولها في الدراسات الأجنبية غير أننا نسجل قلة عددها على المستوى العربي وبالتحديد على مستوى الجزائر، ومن بين الدراسات المتداخلة مع دراستنا ما يلي:

**1- Ibrahima Diallo, 2012 la promotion territoriale, levier de l'attractivité économique ; les cas de Lyon, Saguenay et Mbour, thèse présentée à l'université du Québec, thèse de doctorat en développement régional.**

تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على العلاقة بين الجهود الترويجية الإقليمية في تحقيق جاذبية الإقليم وتعزيز التنمية المحلية، وتم اختيار مدن: ليون (فرنسا)، ومبور (السنغال)، وساغويني (كيبك)، كدراسة حالة، وقد اعتمدت الدراسة على تحليل نوعين من البيانات، الأولى مستمدة من الدراسات الاستقصائية على المستثمرين الأجانب، والسائحين، والمقيمين الجدد، وتتعلق الثانية بالمعلومات الثانوية التي تم تجميعها من قواعد بيانات الوكالات الترويجية حول المدن التي تمت دراستها. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن السلطات الفاعلة في ليون، ساغويني، ومبور تستخدم استراتيجيات مختلفة من سياسات الترويج الإقليمي لتنمية مناطقهم.

**2- Mechthild Donner, 2016, Understanding place brands as collective and territorial development processes, doctoral thesis, the Doctoral School of Economics and Management, Montpellier, France, and Wageningen School of Social Sciences, The Netherlands.**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهوم التسويق الإقليمي، وفهم العمليات والديناميكيات الأساسية للعلامات الإقليمية التي تساهم في التنمية الإقليمية والمستدامة في المناطق الريفية المتوسطة (في فرنسا والمغرب). حيث قام الباحث بدراسة حالة علامة Sud de France للمنتجات الغذائية والزراعية، والترويج لها بالإضافة إلى السياحة في

المنطقة. وتم إجراء مقارنة بين أربع علامات إقليمية في أوروبا بهدف فهم الشروط العامة والمحددات الضرورية لإنشاء العلامات للمكان والحفاظ عليها.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن السياسات العامة، وأشكال التعاون والحكم المحلي، والهوية الإقليمية وترسيخها من قبل الجهات الفاعلة المحلية في أراضيها تلعب دورا مهما في نجاح العلامات الإقليمية؛ وخلصت الدراسة إلى أن العلامات الإقليمية هي أكثر الأدوات التسويقية تحقيقا لعمليات التنمية الديناميكية والجماعية، وتساهم في تدعيم تنمية قطاع الأغذية الزراعية والتنمية الإقليمية.

كما أظهرت النتائج الأبعاد المختلفة لقيمة العلامة الإقليمية بما يتوافق مع توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين الأربعة الذين تم تحديدهم، وتشمل على الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية.

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

تناولت هذه الدراسة إمكانية تطبيق علامة المدينة لرفع جاذبية المدن الجزائرية وذلك بالقيام بتحليل نموذج Only Lyon ومحاولة اسقاطه على مدينة سطيف بعد اجراء دراسة تحليلية لنموذج العلامة لمدينة ليون الفرنسية بعد دراسة مقارنة ومقاربة لمدينتي ليون وسطيف.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هي إمكانية استفادة مدينة سطيف من تجربة مدينة ليون لما حققته من نتائج جيدة على عدة نواحي من خلال نموذج Only Lyon، كما خلصت الدراسة إلى إمكانية تطبيق النهج المطلق لعلامة المدينة الذي يجسد أحد تطبيقات التسويق الإقليمي على مدينة سطيف، ورغم المؤهلات والإمكانات الكبيرة لسطيف التي تسمح لها بتبني منهج علامة المدينة إلا أنه توجد عراقيل من قبل السلطات المحلية تحول دون تجسيد المشروع ميدانيا.

#### **4- Mhmed Alsdai, 2017, Marketing Territorial et Développement Touristique, thèse de doctorat en sciences de gestion, L'université de Reims Champagne-Ardenne.**

ركزت هذه الدراسة على دور التسويق الإقليمي في تقييم الموارد السياحية التي تعتبر محرك للتنمية السياحية، وذلك بتوضيح العلاقة بين التسويق الإقليمي وتقييم التراث السياحي. اعتمد الباحث على دراسة مقارنة بين طرابلس في ليبيا، ووهران في الجزائر لتشخيص نقاط التشابه والاختلاف بين مكونات البيئة المكانية (الوسائل، التنظيم، الاستراتيجيات، التقييم...)، وتحديد طريقة ممارسة التسويق الإقليمي ودرجة مشاركة الجهات المعنية في تقييم التراث في المنطقتين.

توصلت الدراسة المقارنة إلى النتائج التالية:

- العرض السياحي في منطقة وهران أكثر تقدماً من منطقة طرابلس، وهذا لرخر منطقة وهران بالموارد السياحية أكثر، مما ساهم في نجاح عرضها السياحي، بخلاف طرابلس التي تركز على أعمال التطوير الموجهة نحو الخدمات مع غياب تقييم الموارد السياحية.

- تأخر تطبيق السياسات المخصصة لتنمية السياحة في ليبيا مقارنة بالسياسات المعتمدة في الجزائر فيما يتعلق بالتنمية السياحية.

- غياب الترويج السياحي لمنطقة طرابلس، الأمر الذي خفض من جاذبيتها في المنطقة المغاربية.

**5- بوناب سامية، 2018، التسويق الإقليمي كمنهج استراتيجي لتدعيم الجاذبية للأنشطة الإقليمية - دراسة حالة ميدانية-، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة تسويقية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس.**

هدفت هذه الدراسة الى توضيح كيفية مساهمة المنهج الاستراتيجي للتسويق الإقليمي في تعزيز الجاذبية الاقتصادية، في ظل المنافسة المتزايدة بين الأقاليم، لتعزيز قدرتها على الحفاظ أو اغتنام فرص تطوير حصصها من الاستثمارات الوطنية والأجنبية، من خلال تقييم الجاذبية الاقتصادية وممارسات التسويق الإقليمي في الجزائر مقارنة بتوكيا والمغرب، وذلك باستخدام مؤشرات قياس الجاذبية.

وخلصت الدراسة إلى أن الدولتان تحققان تنافسية أفضل في مؤشرات الجاذبية والممارسات التسويقية الإقليمية مقارنة بالجزائر، وهذا يستدعي التغيير في ذهنيات الفاعلين وتفعيل الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر.

**6- Zouad Rajaa et autres, 2019, Diagnostic marketing territorial de la wilaya d'Oran en Algérie : analyse et perspective.**

بحثت هذه المقالة في الأساليب الجديدة لقياس وتقييم ونمذجة قضايا التنمية المحلية، وتعزيز الأقاليم، لتحقيق هدف تشخيص تسويقي إقليمي لولاية وهران ببلدياتها الـ 26. وقد اعتمد في الجانب التطبيقي على التحليل الوصفي لمؤشرات التنمية من خلال تحليل المكونات الرئيسية (PCA). مما سمح ذلك بتحديد خصائص الولاية وتقييم التغييرات التي شهدتها والتي ستحدد تطور تنميتها الاقتصادية والاجتماعية، وقد كشف هذا التشخيص أخيراً عن أهم قضايا التنمية المحلية في هذه الولاية.

**موقع دراستنا من الدراسات السابقة:**

- تتقاطع دراستنا مع دراسة **Diallo** في تسليط الضوء على سياسات الترويج كأحد مكونات المزيج التسويقي، فيما اختلفت دراستنا عنها حيث تضمنت سياسات واستراتيجيات أخرى للتسويق الإقليمي لاسيما العرض الإقليمي وعلامة الإقليم.

- تتفق دراستنا مع دراسة **Donner** في أن كلتا الدراستين تطرقت إلى أهمية الفاعلين وعلامة الإقليم ودورها في تحقيق التنمية، فيما اختلفت دراستنا عن دراسته بأنها ركزت على القطاع الزراعي والمنتجات الفلاحية دون القطاعات الأخرى بخلاف دراستنا التي تناولت الاستثمار في كل القطاعات.
- تتفق دراستنا مع دراسة **حصيد** في أن كلتا الدراستين اعتمدا على تطبيق نموذج بناء علامة للأماكن، فيما اختلفت دراستنا عنها على مستوى التحليل والتشخيص حيث شملت دراستنا المستوى الكلي والقطاعي باستخدامنا للمؤشرات الكلية لقياس جاذبية مناخ الاستثمار بالجزائر، وتشخيص إقليم سطيف.
- تشترك دراستنا مع دراسة **Alsai** في تطبيق التسويق الإقليمي خاصة أدوات التشخيص والترويج لتقييم وترقية التنمية بالإقليم محل الدراسة، فيما تختلفان في طبيعة القطاعات المستهدفة حيث خصت دراسة الباحث القطاع السياحي.
- تشترك دراستنا دراسة **بوناب** في أن كلتا الدراستين تم الاعتماد فيهما على مؤشرات تحليل وتقييم الجاذبية والتنافسية، وممارسات التسويق الإقليمي في الجزائر. غير أن دراستنا اعتمدت على منهج التسويق الإقليمي في تحليل وتشخيص إقليم سطيف وبناء استراتيجية علامة الإقليم سطيف.
- تتشارك دراستنا مع دراسة **Zouad** في استخدام التشخيص الإقليمي في تقييم عوامل الجاذبية والتنمية للإقليم. ومن ثم فإن ما يميز دراستنا عن هذه الدراسات أنها تناولت متغير التسويق الإقليمي على المستوى الكلي وذلك بتقييم مناخ الاستثمار والجاذبية للجزائر، وعلى المستوى القطاعي بتشخيص إقليم سطيف ومحاولة تطبيق المنهج التسويقي الإقليمي على منطقة سطيف، وتجسيد أحد أدواته المتمثلة في استراتيجية العلامة الإقليمية عليه كنموذج مقترح من الدراسة.

### تاسعا-هيكل الدراسة:

وفقا لمتطلبات الدراسة تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول، في الفصل الأول النظري نستعرض فيه عموميات حول التسويق الإقليمي، أما في الفصل الثاني فنحاول من خلاله توضيح منهج التسويق الإقليمي، في حين تناولنا في الفصل الثالث أهمية مساهمة أدوات التسويق الإقليمي في استقطاب المشاريع الاستثمارية.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فقط تم تناوله في فصلين، الفصل الرابع تم التطرق فيه إلى دراسة تحليلية لمناخ الاستثمار وممارسات التسويق الإقليمي بالجزائر، فيما خصصنا الفصل الرابع لدراسة حالة إقليم سطيف، موضحة كما يلي:

الفصل الأول: عموميات حول التسويق الإقليمي وعلامة الإقليم

الفصل الثاني: مدخل عام لمنهج التسويق الإقليمي

الفصل الثالث: مساهمة أدوات التسويق الإقليمي في ترقية المشاريع الاستثمارية

الفصل الرابع: أهمية التسويق الإقليمي كآلية دعم وترقية الاستثمار بالجزائر

الفصل الخامس: دراسة حالة إقليم سطيف

الفصل الأول:

عموميات حول

التسويق الإقليمي

وعلاوة الإقليم



## تمهيد:

تتميز بيئة الأعمال الدولية بزيادة تنقل الأنشطة، الاستثمارات، السياح، المواهب وغيرهم، إضافة إلى زيادة المنافسة بين الدول، الأقاليم والمدن حولهم، الأمر الذي يتطلب تبني أدوات لتحسين القدرة التنافسية للدول والأقاليم وجاذبيتهم وكذا توقعهم بصورة واضحة مع باقي الأقاليم المنافسة لهم، مما يعني تطبيق التسويق الإقليمي. في هذا السياق يؤكد رواد التسويق وعلى رأسهم كوتلر أن التسويق الإقليمي أضحي ضروريا وهاما بسبب ارتفاع القدرة التنافسية التي تجبر المناطق على تحسين جهود تمثيل مواقعها وتقديم أفضل العروض الممكنة للمستهدفين، بهدف بناء صورة إيجابية عن الإقليم في أذهان الفئات المستهدفة (مستثمرين، مقيمين، مؤسسات...) من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجية علامة الإقليم.

يتم في هذا الفصل المعنون ب: عموميات حول التسويق الإقليمي وعلامة الإقليم دراسته من خلال التطرق

إلى المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: التسويق والإقليم: مفاهيم أساسية
- المبحث الثاني: التسويق الإقليمي: منظور مفاهيمي
- المبحث الثالث: من التسويق الإقليمي إلى استراتيجية علامة الإقليم

### المبحث الأول: الإقليم والتسويق: مفاهيم أساسية

عرف الإقليم كمفهوم تطورات كثيرة في شتى العلوم والمجالات كالسياسة، العمران، والعلوم الاجتماعية والاقتصادية وحتى التسويق، إذ اعتبر هذا الأخير الإقليم كمنتج في نظر التسويق الإقليمي، سوف نتناول في هذا المبحث بشكل مفصل مفهوم الإقليم والتسويق قبل التطرق لمفهوم التسويق الإقليمي.

#### المطلب الأول: ماهية الإقليم

سوف نحاول الإلمام بشكل أحسن بمفهوم الإقليم، ومحاولة إثرائه والاحاطة بجوانبه المفاهيمية المتعددة التخصصات، والتطرق إلى نطاقه ومختلف أنواعه.

#### الفرع الأول: مفهوم الإقليم

استخدم مصطلح الإقليم في مختلف الدراسات العلمية منها والاجتماعية، لكونه عنصر متشعب المفهوم ومتداخل مع العديد من المجالات، وله دور فاعل ومحوري في عمليات وبرامج التخطيط الحضري والتنمية.

ظهر مفهوم الإقليم المشتق من الكلمة اللاتينية "Territorium" في اللغة الفرنسية في القرن الثالث عشر والتي تعني الأرض. في البداية تم استخدام هذا المصطلح للإشارة إلى "المساحة أو الفضاء الذي تمارس عليه السلطة أو الولاية القضائية". حسب الكاتبان Pecqueur and Coissard لم يتم توسيع الحقل الدلالي للإقليم إلى غاية ثمانينات القرن الماضي من قبل الجغرافيين خاصة، ثم استخدم في باقي التخصصات الاقتصادية والاجتماعية.<sup>1</sup>

اقترح قاموس الجغرافيا وفضاء المجتمعات ثلاث تعريفات رئيسية للإقليم هي<sup>2</sup>:

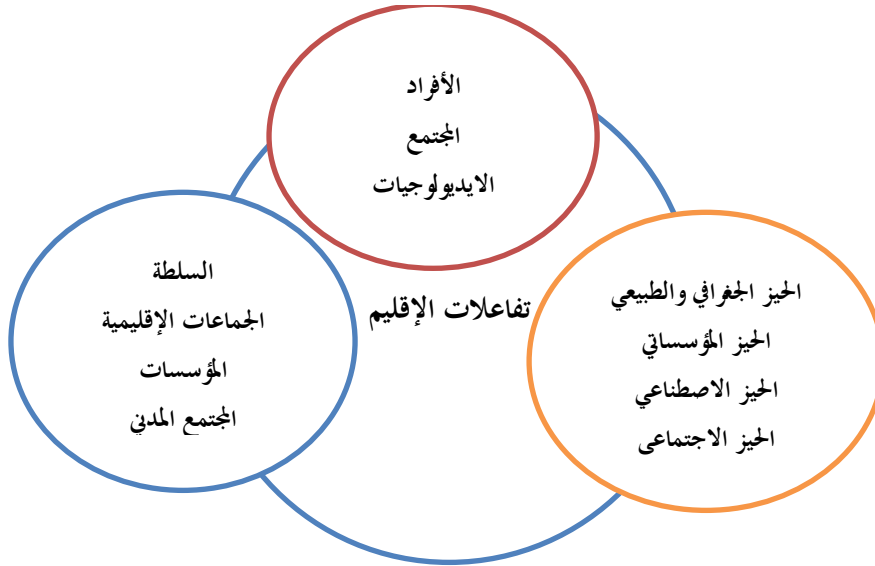
- الإقليم هو: "مساحة ذات مقاييس طوبوغرافية"؛
- الإقليم هو: "نسق وتنظيم للموارد المادية والرمزية القادرة على هيكلية الظروف العملية لوجود فرد أو جماعة اجتماعية؛
- الإقليم هو: "أي جزء خاضع للعنصر البشري من سطح الأرض"، والواجهة بين الطبيعة والثقافة.

<sup>1</sup> Aziz El Khazzar et Hicham Echattabi, « Les pratiques du marketing territorial dans le contexte Marocain : elements de réflexion », International Journal of Innovation and Applied Studies Vol 16, N°1, Maroc, 2016, p 184.

<sup>2</sup> Elhoussaine Erraoui, Fatima Zahra Fakir, « Le marketing Territorial au service des aires protégées : Cas du Parc national de Sousse Massa », HAL open science, 2018, Tunisie, p6.

كما يعرف الإقليم على أنه نظام معقد، تطوري يربط بين مجموعة من الفاعلين الذين يقومون باستخدامه، تهيئته، وتسييره<sup>1</sup>. يعتمد هذا التعريف على ربط ثلاثة أنظمة فرعية محددة بوضوح في الشكل رقم (1):

شكل رقم 1: الإقليم كنظام معقد متفاعل



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

Alexandre Moine, « **Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie** », L'Espace géographique, édition Belin, France, 2006.

يبين هذا الشكل الجهات الفاعلة في العلاقات المتبادلة داخل الإقليم تسمح هذه العلاقات بفهم جزئي لأسباب التوازنات الحالية التي تحدد الاستقرار الديناميكي له، المساحة الجغرافية وبما تحويه من كائنات متعددة ومتفاعلة يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنظمة فرعية:

- النظام الجغرافي أو البيئة الجغرافية التي تتطور فيها الجهات الفاعلة؛
  - الفضاء البشري المكون من جميع الكائنات البشرية الموزعة داخل النظام الجغرافي؛
  - الفضاء الاجتماعي وهو مجال العلاقات الاجتماعية العلاقات الاجتماعية المكانية المتبادل.
- إن مصطلح كل من الإقليم، والمكان\*، والفضاء\*\* هي مفاهيم متقاربة في معناها، حيث يعرف كل من الإقليم والمكان بأحدهما جزء من الفضاء مشبع بقيم تعكس ثقافة الأفراد والمجموعات التي تعيش به<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Alexandre Moine, « **Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie** », L'Espace géographique, édition Belin, France, 2006, p 126.

\* المكان (Place) كلمة مشتقة من الكلمة اللاتينية "platea"، والتي تعني المكان أو الموقع.  
 \*\* الفضاء (Space) مشتق من الكلمة اللاتينية "Spatuim" والتي تعني الامتداد غير المحدود، ويعني أيضا الفراغ المستمر أو المساحة الفارغة، ويشير أيضا إلى حيز أو مساحة بأبعاد الطول والعرض والعمق. وتوضيح الفرق بين مفهومي الإقليم (المكان) والفضاء نستند على تعريف Cresswell، بأن

يرتبط مفهوم الاقليم بالتجربة الإنسانية الناتجة عن الاختلاف في التجارب المكانية أو المادية، كذلك العقلية والافتراضية والروحية والعاطفية. ففي علم الجغرافيا يتم استخدام كلمة إقليم أو مكان كتعبير عن الموقع المشار إليه، حيث عرفه عالم الاجتماع شوماخر على أنه السياق الجغرافي والمعماري للسلوك، أما في العلوم الاقتصادية فقد تم تعريف الإقليم (المكان) على أنه منتج يحقق فائضاً من الأرباح<sup>1</sup>. ومن وجهة نظر ايدولوجية، تم إنشاء الإقليم لتأكيد الحجج الاتصالية والتعاونية والمؤسسية في إطار العولمة والانفتاح على العالم، مما يفتح المجال لكل من المنافسة وتحالف الأقاليم دون الرجوع إلى الدولة القومية<sup>2</sup>. وسوف نحاول تعريف الإقليم من جوانب متعددة تبعا لعدة تخصصات ومجالات نلخصها في الجدول الموالي:

### جدول رقم 1: تعريف الإقليم حسب التخصصات

التخصص	مفهوم الإقليم	بعض المؤلفين
الجغرافيا	الإقليم هو فضاء يضم موارد قابلة للتحويل إلى أنشطة.	Bonnemaison (1981); Di Méo (1996, 1998); Brunet (1990); Le Berre (1992); Raffestin (1986)
التاريخ	الإقليم يدل على دولة، شعب أو قرية ويعرف بأنه فضاء ذهني أو خيالي مؤسس من قبل الانسان غني بالعروض المعرفية والاجتماعية والرمزية.	Thiard (2005); Alpini (2003)
الاقتصاد	الإقليم هو متغير اقتصادي وجزء أساسي من التنمية المستدامة كونه يسمح بأحسن تنظيم للموارد.	Becattini (1989); Bagnasco et Trigila (1988); Kahn (2003,2005)
علم الاجتماع	الإقليم هو فضاء اجتماعي ومكان للتنشئة الاجتماعية أين يكون فيه الفاعلين الاجتماعيين لهم روابط قوية في فضاء مؤسسي يتميز بهويته الثقافية المشتركة.	Giraut (2008); Tomasi (1995);

الفضاء كمصطلح مجرد يستخدم لقياس المساحات والأحجام الهندسية، في حين أن الإقليم محدد ويمثل مجموعة الأنشطة التي يقوم بها البشر، والفرص المتاحة لهم، والمعاني التي يعطونها له.

<sup>2</sup> Fabio Duarte, **Space, place and territory, a critical review on spatialities**, Routledge Edition, New York, 2017, p44.

<sup>1</sup> Ahmad Al-Menshawly & others, **The Difference Between The Concept of Space And of Place in Urban Science**, The Egyptian International Journal of Engineering Sciences and Technology, N° 35, Egypt, 2021, PP 4-5.

<sup>2</sup> Yvon Pesqueux, **La notion de territoire**, Colloque Propedia - Observatoire économique des banlieues, Paris, France, 2009, p26.

Debarbieux(1999) ; Teisserenc (2002)	عرفت السياسة الاستعمارية الإقليم حسب القيم والمعايير الثقافية للوطن الأم والإقليم يعتبر منطقة تحكم ورقابة.	العلوم السياسية
Ingallina (2007,2001), Gaudin (1997)	الإقليم يعين الأحياء لإظهار الفروقات والفجوات بين الأحياء الغنية والفقيرة.	العمارة (التخطيط الحضري)
Zeghni et Fabry (2014) ; Germanez (2007)	الإقليم السياحي هو فضاء منظم حول منطقة أو عدة مناطق جذب سياحية. ينظر إليها على هذا النحو من قبل الفاعلين في المجتمع الذين يمارسون الأنشطة المتعلقة بالسياحة والترفيه.	السياحة
Lendvie et al (2004) ; Pesqueux (2009)	الإقليم هو استراتيجية تسمح بتعريف الفاعلين الداخليين والخارجيين من أجل تنمية وتعزيز التعاون في إطار مشاريع التنمية الإقليمية.	علوم التسيير
Gertner(2002) ; Kotler et al (1993)	الإقليم هو مجال توسيع العلامة ورأس مالها التجاري.	التسويق

Source : Wided Batat, « Marketing territorial expérientiel, bassins de vie, branding, digital, expérientiel », Ellipses Edition Marketing, Paris, 2016, p 18

وتأسيسا لكل ما تم عرضه من تعاريف للإقليم في الجدول أعلاه، يمكن القول أن الإقليم هو ذلك المكان والفضاء ذو وجود مادي ملموس مرتبط بالمجالات العلمية (الجغرافيا، العمران، الإدارة والاقتصاد...)، ووجود معنوي غير ملموس مرتبط بالعنصر البشري وقيمه الثقافية والايديولوجية والتاريخية والسياسية (علم الاجتماع، والنفس، والانثروبولوجيا... إلخ)، كما أنه متداخل مع العديد من المجالات والميادين العلمية.

### الفرع الثاني: نطاق الإقليم

يعتبر الإقليم جزء أساسي من الحيز المكاني والنظام الاقتصادي للدولة، حيث يقسم من قبل السلطات العليا والمختصة إلى مجموعة من التقسيمات تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رما باشا، دور التسويق الإقليمي في التنمية السياحية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2018، ص 22.

- أن يكون الإقليم وحدة جغرافية أو طبيعية واحدة، بمعنى وجود تجانس من حيث الجغرافيا والتضاريس والموارد الطبيعية في الإقليم الواحد، فيكون إقليما ساحليا أو جبليا، أو إقليم أودية؛
- أن يكون الإقليم وحدة اقتصادية بحيث يكون هناك شبه تكامل اقتصادي بين الموارد الطبيعية والبشرية لأجزائه محققا الاكتفاء الذاتي؛
- أن يكون الإقليم وحدة إدارية فالدولة تنقسم الى وحدات إدارية كل منها يمثل اقليما مستقلا بذاته من الناحية الإدارية؛
- ان يكون الإقليم وحدة اجتماعية بوجود تجانس اجتماعي لغوي، ثقافي وغيره بين سكان كل اقليم مثل إقليم كيبيك بكندا؛
- ان يكون الإقليم معرفا على أساس ديمغرافي أي يعرف على أساس الفئة السكانية التي تقطنه مثل إقليم البنجاب في باكستان، وإقليم كردستان بالعراق؛
- أن يكون الإقليم معرفا بأنه قطاع لنمو مجتمع صناعي حول منطقة تتميز بوجود ثروات معينة، بمعنى أن التقسيم الوظيفي يكون أكثر دقة (إقليم بترول، نسيج، زراعة القمح وغيرهم).

### الفرع الثالث: أنواع الأقاليم

ينقسم الإقليم إلى أنواع وأنماط مختلفة وهذا راجع إلى عوامل بيئية، إدارية وتكنولوجية وغيرها، والتي تؤخذ بعين الاعتبار في مرحلة تهيئة الإقليم من قبل السلطات المحلية لتفعيل الاقتصاد الإقليمي\*، وتحقيق التنمية المحلية. فالأقاليم في الغالب تحدد أنواعها المعايير الجغرافية، الاقتصادية، الحضرية والتكنولوجية، فحسب معيار الطبيعة الجغرافية مثلا، يقسم الإقليم إلى أقاليم صحراوية، ساحلية، جبلية، إقليم الهضاب العليا وغيرهم. وحسب المعيار الاقتصادي تأخذ الأقاليم صفة النشاط الرئيسي فيها، فتعرف بأقاليم صناعية، سياحية، زراعية، بترولية... إلخ. أما على الصعيد الحضري نميز نوعين من الأقاليم<sup>1</sup>:

- **الإقليم الحضري (المدينة):** تعتبر الأقاليم الحضرية كنظام حي يضم سكانا يمارسون وظائف وأنشطة إنسانية واقتصادية وفق إطار تنظيمي وإداري، على أن تتوفر فيها مقومات الحياة الكريمة (اقتصادية، اجتماعية، بيئية) إضافة إلى ما يخلقه التفاعل بين الأفراد من ظواهر حضارية وثقافية مشتركة بينهم، تبين الإحصائيات أن قرابة

\* الاقتصاد الإقليمي هو فرع حديث نسبيا في الاقتصاد، يعنى بدراسة التوزيع المكاني للإنتاج والسكان في نطاق اقتصادي وطني، والتباين المرافق لذلك في مستويات الأداء الاقتصادي، ويبحث عموما في المفاهيم والنظريات الاقتصادية وتطبيقات السياسات العامة ذات الصلة بالمشكلات المكانية والإقليمية.

<sup>1</sup> داي وسام، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم، دراسة حالة الصناعة الصيدلانية والبيوتكنولوجية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2016، الجزائر، ص ص 37، 38.

- 70% من سكان العالم يتمركزون في المناطق الحضرية التي تشغل كلا من الكفاءات البشرية ورؤوس الأموال مما يؤدي ذلك إلى نتائج تترتب عنها آثار اقتصادية واجتماعية وبيئية متباينة وخطيرة في بعض الأحيان كالتلوث، وانحسار فرص العمل وتنامي الجريمة بأشكالها ، كما أصبحت المدن تمتلك قوة استقطاب للحياة الإقليمية التي تمنحها تأثيرا على المناطق الظهيرة لها ( الأقاليم الريفية )، من خلال قوى الجذب والطرده للأنشطة الاقتصادية.
- **الإقليم الريفي**: عادة ما تكون الأقاليم الريفية عبارة عن مدن صغيرة أو مناطق ظهيرة للمدن الحضرية وهي حيز مكاني يمكن جرده عن طريق مؤشرات جغرافية (فضاءات طبيعية أو مستغلة، تنوع في التضاريس)، مؤشرات ديمغرافية (كثافة سكانية قليلة، تنوع محدود في الوظائف)، ومؤشرات اقتصادية (تفوق القطاعات الأولية والصناعات التحويلية).
- **الإقليم الافتراضي (الرقمي)**: يقصد بكلمة الإقليم الرقمي توسع صفة الإقليم الفيزيائية أو المادية إلى صفة رقمية أو الهوية اللاملموسة له، حيث منح Mitchell Bill مصطلح الهوية الرقمية للمدينة، بمعنى "تحول العناصر الوظيفية والمؤسسية للإقليم من مصالح إدارية وتعليمية ومالية بما في ذلك الجماعات الإقليمية إل معطيات رقمية تتدفق في شكل معلومات ومعارف إلى المستخدمين سواء أكانت هذه الهياكل نفسها أو المواطن أو المستثمر... " إلخ ، مما يخلق نوعا من الذكاء الجماعي وتثمين الإبداع والابتكار الإقليمي كون أن إدماج تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المنظومة الإقليمية الحضرية و شبه الحضرية والريفية يلعب دورا مهما في تعزيز تنافسية المؤسسات المتوطنة فيها، وتثمين إرثها الطبيعي، الثقافي والتاريخي من خلال تسويق عروضها الإقليمية من السلع و الخدمات ذات القيمة السياحية والحضرية.

### المطلب الثاني: تطور مفهوم وممارسات التسويق

يعتبر التسويق ممارسة إدارية قديمة تعود جذورها إلى القرن التاسع عشر على الأقل. ركز مفهوم التسويق في بداية ظهوره على عملية تأمين انسياب السلع، والخدمات، والأفكار من مصادر الإنتاج إلى أماكن الاستهلاك في الزمان والمكان المناسبين، مما يزيد من قيمة ومنفعة تلك السلع والخدمات والأفكار<sup>1</sup>. وقد مرّ التسويق منذ ظهوره بعدة مراحل ساهمت في تطور مفهومه، بداية من الثورة الصناعية إلى آخر التطورات العلمية والتكنولوجية. سوف نتناول في هذا المطلب مفهوم التسويق وأهم المراحل التي مر بها.

<sup>1</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص290.

### الفرع الأول: تعريف التسويق

يعد Kotler أبّ التسويق وأحد أكبر رواده حيث تعددت تعاريفه للتسويق وتوسعت تبعاً للتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال الجزئية والكلية، ومن ضمن التعاريف التي خص بها التسويق أنه علم وفن كسب، حفظ، وتطوير قاعدة عملاء مربحة<sup>1</sup>. وهو التعريف الذي يبين أن التسويق يتضمن أدوات وتقنيات تركز على العلوم مثل الرياضيات والإدارة والاحصاء وأخرى فنية مثل الرسم والتصميم الجرافيكي والموسيقى وغيرهم.

كما عرف Kotler و Armstrong التسويق على أنه العملية التي من خلالها تخلق المؤسسات قيمة للعملاء وتبني علاقات قوية معهم من أجل الحصول على القيمة من قبلهم في المقابل، ويمكن اعتبار التسويق بأنه جهداً تنظيمياً لإنشاء عملاء مربحين والاحتفاظ بهم من خلال بناء علاقات إيجابية بين المؤسسة وعمالئها الداخليين والخارجيين بطريقة مسؤولة اجتماعياً<sup>2</sup>.

أما الجمعية الأمريكية للتسويق AMA قد عرفت التسويق بأنه النشاط ومجموعة المؤسسات والعمليات اللازمة لإنشاء العروض التي لها قيمة للعملاء والشركاء والمجتمع ككل والتواصل معها وتقديمها وتبادلها<sup>3</sup>. ويرى Lindon أن التسويق هو حالة ذهنية أو منهج (استراتيجي وعملي)، يهتم بشكل السوق، المستهلكين والزبائن الفعليين والمحتملين، وبشكل أوسع بكل الجمهور المرتبط بالمؤسسة<sup>4</sup>.

### الفرع الثاني: تطور مفهوم التسويق

إن بروز مفهوم التسويق وتطوره ارتبط بشكل كبير بالتحويلات الاقتصادية والتغيرات التي حدثت في مجتمعنا، والتي سمحت اليوم للمستهلكين أن يحتلوا مكانة مركزية في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة. وقد مرّ مفهوم التسويق بمراحل عديدة حتى استقر على المفهوم الحالي، فمع بداية الثورة الصناعية كانت الفلسفة السائدة في المؤسسات خاضعة لقانون ساي الذي بموجبه الإنتاج يخلق الطلب، ليتحول لصالح مفهوم يعتمد على خلق الطلب وعلى التطور التكنولوجي، وتوحيد جهود الإنتاج والتسويق معاً لتطوير الأسواق<sup>5</sup>. ليتوجه بعد ذلك مفهوم التسويق نحو العميل والمجتمع، ويمكننا تلخيص هذه المراحل كالآتي:

<sup>1</sup> Sophie Brulin et Claudio Godard, **Marketing management de l'unité commerciale**, BERTI édition, France, 2010, p4.

<sup>2</sup> Philip Kotler & G. Armstrong, **Principles of Marketing**, 14<sup>th</sup> Edition, Upper Saddle River: Pearson Education Inc, USA, 2008, p5.

<sup>3</sup> American Marketing Association, 2017, site web: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/> visité le 12/05/2023.

<sup>4</sup> Elie Cohen, **Dictionnaire de gestion**, Casbah édition, 1998, Alger, P 208.

<sup>5</sup> Pierre Volle, **Marketing : comprendre l'origine historique**, MBA Marketing, Editions d'Organisation, 2011, France, P4.



-**المفهوم الانتاجي:** ظهر هذا المفهوم في خمسينيات القرن التاسع عشر حتى القرن العشرين، إبان الثورة الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية، تقوم فلسفة الإنتاج على افتراض أن المستهلكين سيفضلون المنتج المتاح بأسعار منخفضة وهذا يتطلب توجيه تركيز المؤسسات نحو زيادة الانتاج والتوزيع المكثف للسلع.

كان التوجه نحو المنتج هو فلسفة التسويق السائدة في بداية القرن العشرين واستمرت حتى الثلاثينيات. يفترض هذا التوجه أن المستهلكين سيفضلون المنتج بناء على جودته وأدائه وميزاته المبتكرة. في هذا العصر بلغ تطوير المنتجات المبتكرة لا تحتوي على بدائل ذروته، وتمكنت المؤسسات من بيع جميع المنتجات التي صنعتها بسبب مستوى التكنولوجيا والتطور الصناعي آنذاك.

-**المفهوم البيعي:** في هذه الفترة كان هناك توازن تدريجي بين العرض والطلب، وبدأت المؤسسة تؤثر على السوق مع ظهور الاعلانات غير انها لم تكن بحاجة إلى استمالة العميل لان هذا الأخير كان جد تفاعلي، يكفي القيام بحملات إعلانية فيستجيب السوق مباشرة<sup>1</sup>.

-**المفهوم التسويقي:** في هذه المرحلة أصبح الطلب أكثر تجزئة وتعقيدا، وتطلب من المؤسسة ضرورة تحديد الأسواق وتحسين استخدام وسائلها لذلك، والعمل على لفت انتباه المستهلك، فلا بد من انتاج فقط ما يمكن بيعه انطلاقا من تحليل الحاجات الحقيقية للمستهلك<sup>2</sup>.

-**مفهوم التسويق المجتمعي:** ظهر مفهوم التسويق المجتمعي في السبعينيات بسبب تأثير الأنشطة التجارية على البيئة والمجتمع، يفترض المفهوم أن هناك تضاربا بين رغبات المستهلك على المدى القصير ومصالح المجتمع على المدى الطويل، وأن المؤسسات يجب أن تركز على ممارسة تضمن المستهلك والرفاهية المجتمعية على المدى الطويل. يعتبر كوتلر وأرمسترونج أن "مهمة المؤسسة هي تحديد احتياجات ورغبات ومصالح الأسواق المستهدفة وتقديم الإرضاء المطلوب بشكل أكثر فعالية وكفاءة من المنافسين بطريقة تحافظ على رفاهية المستهلك والمجتمع".

-**مفهوم التسويق الشامل:** وفقاً لكوتلر وكيلر يدرك التسويق الشامل أن « كل شيء مهم » في التسويق، وبالتالي فإن التسويق الشامل يقوم على افتراض أن منهج التسويق ينبغي أن يتضمن جميع أنشطة التسويق التي تشمل التسويق الداخلي وتسويق الأداء والتسويق المتكامل وتسويق العلاقات.

<sup>1</sup> Sophie Brulin et Claudio Godard, Op. cit , P 5

<sup>2</sup> Lasary, **Economie de l'entreprise**, El Dar El Othmania, Alger, 2007, P 137.

### الفرع الثالث: مجالات تطبيق التسويق

- عرف التسويق توسعا في مجالات تطبيقه حيث تعددت وتنوعت أشكال المنتج وخرجت عن طابعه التقليدي والمألوف في كونه سلعة أو خدمة، سوف نحاول توضيح توسعات تطبيق التسويق في الكيانات والمجالات التالية<sup>1</sup>:
- 1-السلع: مختلف المنتجات المادية الملموسة والقابلة للتخزين (المواد الغذائية، مستحضرات التجميل، الأثاث...);
  - 2-الخدمات: تمثل الخدمات أكثر من 80٪ من الناتج المحلي الإجمالي و76٪ من الوظائف في فرنسا، تتضمن الخدمات أنشطة متنوعة (النقل، البنوك، الفنادق...). المهن الحرة (الحاسبة، المحاماة، المطاعم، الاستشارة...)، تتضمن العديد من العروض تشمل كل من السلع والخدمات مثل المطاعم؛
  - 3-الأحداث: يتم التسويق للأحداث الكبرى (كأس العالم، الألعاب الأولمبية، المعارض التجارية، العروض الفنية... إلخ)؛
  - 4-التجربة (الخبرة): ويتم ذلك من خلال تنسيق السلع والخدمات المختلفة حيث يمكن انشاء تجارب وتسويقها مثل زيارة disneyland في باريس هي تجربة تتمكنك من الذهاب في سفينة القراصنة، محاكاة رحلة مكوك الفضاء Star wars أو القاء التحية على Mary Poppins، أو حضور حفل موسيقي، عرض رياضي، نزهة سينمائية، زيارة مدينة، يعتبر مفهوم التجربة أمرا أساسيا لفهم التسويق الحديث، حيث يعيش المستهلك مع العلامة التجارية لحظة معينة يكون سياقها بنفس أهمية الخصائص الموضوعية للمنتج الذي يشتريه؛
  - 5-الناس (المجتمع): يستخدم الفنانون والموسيقيون والرؤساء التنفيذيين المشهورين في التسويق عن طريق وكلائهم أو وكالات التسويق؛
  - 6-الأماكن: تتنافس المدن والمناطق والبلدان على جذب السياح والمصانع وفروع الشركات والمقيمين الجدد، المتخصصون في هذا النوع من التسويق متنوعون: الخبراء الاقتصاديون في التنمية، وكلاء العقارات، البنوك وكالات الإعلان والعلاقات العامة؛
  - 7-الأماكن (الممتلكات): تتعلق بالعقارات المبنية وغير المبنية أو المنقولة (الأسهم والسندات) يتم شراء العقارات وبيعها واستئجارها في كثير من الأحيان عن طريق وكلاء العقارات نيابة عن الملاك وهاته العملية تتطلب جهدا تسويقيا؛

<sup>1</sup> Philip Kotler & Kevin Keller, **Marketing management**, 16<sup>ème</sup> edition, Pearson, France, 2002, PP 6-8.

8-المنظمات: تقوم الشركات والمتاحف والجمعيات بالتسويق لتحسين صورتها مع الجمهور وجذب جمهور أكبر والحصول على التبرعات لدى العديد من الجامعات والطلاب، مدراء التسويق مسؤولون عن إدارة صورتهم وتعزيز جاذبيتهم من خلال بعض إجراءات الحملات الاعلانية والعلاقات العامة ووسائل التواصل الاجتماعي؛

9-المعلومات: تمثل المعلومات ما تقدمه الكتب والمدارس والجامعات للقراء والاولياء والطلاب؛

10-الأفكار: تجسد الأفكار كل عرض يدور حول فكرة أساسية، كما قال المدير التنفيذي Charles Kevson لمصنع Revler، " أننا نضع مستحضرات التجميل في المصنع ونبيع الأمل في المتاجر"، السلع والخدمات مدعومة فقط لنقل فكرة أو فائدة، وتكون الفكرة هي الهدف الأساسي من سياسة التسويق، ويمثل تسويق الأفكار جزء من التسويق الاجتماعي، الذي يعتمد بشكل كبير على الإعلان لكنه يتطلب منهجا تسويقيا أكثر شمولا يحدد هدفه بكل وضوح مثل الحملات ضد العنف المنزلي.

### المطلب الثالث: التسويق: من المؤسسة إلى الإقليم

يعد انتشار التكنولوجيا وعملة الاقتصاد واحتدام المنافسة، والتطور الديموغرافي، من بين أهم العوامل التي خلقت ترابعا عالميا وثيقا استدعى إعادة النظر وتحديث لأسس تسيير المناطق، وإدخال تخصصات جديدة للإدارة بما في ذلك التسويق الذي اخترق كل المجالات ومس كل القطاعات خاصة مع بداية سبعينات القرن الماضي. ومن بين العلوم التي استنجدت بالتسويق وأدواته علم التسيير العمومي وإدارة المناطق (الأقاليم، المدن، الدول...)، بغية اعطاء نفس جديد للإقليم، وإنعاشه في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، وأصبح التعامل مع الأقاليم في ظل المنطق التسويقي يشبه تعامل المؤسسة مع المنتج. لقد امتد مجال التسويق إلى العديد من القطاعات، وأيضا لعدة كيانات ومجالات مختلفة: منتجات الاستهلاك الواسع، الخدمات، الخبرات، الأحداث، الأشخاص، الأماكن (الأقاليم)، الممتلكات، المنظمات، المعلومات والأفكار، والمواقع والأقاليم تحديدا واحدة من المجالات الأخيرة لتوسع التسويق<sup>1</sup>. إن تمديد نطاق التسويق وشموليته قد سهل كثيرا تطوير التسويق الإقليمي، وقد اتسع نطاقه تدريجياً ليؤثر على كل من القطاعين العام والخاص، فضلا عن الشركات المنتجة للسلع وتلك التي تقدم الخدمات. كان القطاع العام ولفترة طويلة بعيدا عن أي منطق أو فلسفة تسويقية، عكس اليوم حيث لا تتردد المؤسسات العامة في توظيف

<sup>1</sup> Ibid, P6.

أدوات التسويق خاصة لمواجهة الاختلالات الوظيفية لموظفي الدولة (الافتقار إلى الحافر، المعوقات، خرق القواعد، عدم كفاءة القرارات، إلخ)، ومن جهة أخرى تعتبر ضرورة لبناء صورة إيجابية لدى جمهورها وبين منافسيها<sup>1</sup>. كما أن من بين الأسباب التي أدت إلى توسع نطاق التسويق من المؤسسة إلى الإقليم التغيير في التوجهات والخلفية الأكاديمية للمسيرين الإقليميين، خاصة خريجي مدارس الإدارة التي تعتمد على مناهج تسويقية مبتكرة ورائدة، وبما أن التسويق يولي اهتمام بالغ برضا العميل ضمن الإستراتيجية التسويقية الإقليمية وخطه العمل، مما دفع ذلك بالسلطات المحلية إلى الابتعاد عن ثقافة العرض نحو ثقافة الطلب من خلال تحليل احتياجات هذا الطلب ومن ثم تلبيتها. إن كل ما يهم المؤسسة بالنسبة للمنتجات، يهم الفاعلين والجماعات المحلية بالنسبة للأقاليم أيضا، تشبه الأقاليم المنتجات من حيث أنها تلي احتياجات ورغبات المجموعات المستهدفة المختلفة، بالنسبة للإقليم، هناك ثلاث مجموعات من "العملاء" ذات صلة:

- السكان الذين يرغبون في الحصول على مكان مناسب للعيش والعمل والاسترخاء؛
  - الشركات التي تبحث عن مكان لتحديد مواقع منشآتها الإنتاجية والقيام بالأعمال التجارية وتعيين الموظفين؛
  - الزوار الباحثون عن مرافق ترفيهية في المجال الثقافي والترفيهي<sup>2</sup>.
- إن بروز التسيير العمومي الجديد وتطبيق مبادئه في الإدارات العمومية ترتب عنه حتمية إجراء إصلاحات شاملة وعلى رأسها لامركزية اتخاذ القرار على المستوى المحلي أي على مستوى المدينة أو الإقليم، أي استفادة الأقاليم من الاستقلالية المالية من جهة، وحرية اتخاذ القرارات الادارية من جهة أخرى. إن قرار اللامركزية في الإدارات المحلية للمدن والأقاليم، مكّن السلطات المحلية من الاستفادة من قدر أكبر من الاستقلالية وبالتالي الحصول على مجال عمل أوسع فيما يتعلق بسياسات التنمية التي أضحت محلية شأنها شأن الجاذبية الإقليمية<sup>3</sup>. وبذلك أصبحت التنمية الاقتصادية تتحقق محليا أو ما يطلق عليه بـ bottom-up بدلا من تنمية على المستوى الوطني أي من أعلى السلطة المركزية أو ما يطلق عليه بـ top-down.

وقد ساهم انفتاح حدود الأقاليم على بعضها البعض وتخفيف العقبات الجمركية والإدارية في فتح أبواب المنافسة لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة، ولتصبح البيئة العالمية أكثر ملاءمة لنمو الاستثمار الأجنبي المباشر.

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> Hospers & Gert-Jan, **Place marketing in Europe: The branding of the Oresund region**, Intereconomics, Springer, Heidelberg, Vol 39, 2004, P 272.

<sup>3</sup> Kamila Ghidouche Ait Yahia, **La Pratique du marketing territorial en Algérie : Approche qualitative**, la revue des sciences commerciales, vol 4, N° 1, 2005, Algérie, P 116.

لقد ازداد تدفق الاستثمارات الأجنبية بشكل واسع مع بداية القرن الواحد والعشرين، وهذا راجع لاستراتيجيات وسياسات الجذب الجديدة التي تبنتها الأقاليم<sup>1</sup>.

لعب تطور تكنولوجيا الاعلام والاتصال والتوسع في استخدام مجالاتها دورا مركزيا في ظهور التسويق الإقليمي وفي خدمته، حيث استغل العديد من المتخصصين هذا التطور في إدارة الأقاليم. إذا أخذنا الإنترنت كمثال، فإن الشبكات الاجتماعية تبرز هيكل السوق وتسهل اللقاءات بين السكان والزوار والمستثمرين.

### المبحث الثاني: التسويق الإقليمي: منظور مفاهيمي

مرّ التسويق الإقليمي كأحد المفاهيم الاقتصادية الحديثة لاسيما التسويقية منها، بتطورات مختلفة ومراحل مختلفة إلى أن وصل إلى مفهومه الحديث، وقد كان لظاهرة العولمة وما صاحبها من انفتاح اقتصادي واحتدام المنافسة والانتشار الكبير لتكنولوجيا الاعلام والاتصال دورا محوريا في توسيع مفهومه واستحداث أدواته.

### المطلب الأول: التطور التاريخي للتسويق الإقليمي

ظهر مصطلح التسويق الإقليمي أو ما يعرف بتسويق الأماكن\* في منتصف السبعينيات من القرن العشرين، حيث يعد المؤلف Wiewiorka أول من تطرق إلى مفاهيم التسويق الإقليمي لكن تحت اسم التسويق الحضري وكان ذلك سنة 1975، وكذلك مساهمات الباحث Saias Montebello سنة 1979، ركزت التطورات في مجال التسويق خلال هذه الفترة بشكل عام على أنواع العلاقة التي يجب أن توجد بين مقدمي الخدمة المحليين والمواطنين الذين يعتبرون عملاء بالإضافة إلى الترويج للمكان، وفي سنة 1989 قام الباحثان Guet, J-F و G.Pierre بإجراء أولى الأبحاث والنماذج في المجال. ليتم إثراء مجال التسويق الإقليمي أكثر من قبل العديد من الاقتصاديين وعلى رأسهم Kotler بإصداره كتاب Marketing Places سنة 1993، و Krugman سنة 1994. وكانت سنوات التسعينيات هي الفترة الأكثر إنتاجا من حيث عدد المنشورات عن التسويق المكاني أو الإقليمي إذ تمّ خلال هذا العقد نشر عشرات المقالات والدراسات التي تتناول مناقشات مهمة بين أبرز المؤلفين في الأدبيات الاقتصادية والجغرافية أمثال Benko و Baily و Ashworth<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Hicham Echattabi et Sanaa Moussalim,, **Le marketing territorial Entre légitimité et difficulté de transposition et de définition**, African Scientific Journal, Vol 3, N° 2, 2020, P5 .

\* إن التسويق الإقليمي وتسويق الأماكن مصطلحان مترادفان يتضمنان نفس المعنى، غير أن التسويق الإقليمي يمثل المفهوم الفرنسي الذي يطبق في تحديد الأراضي ويستخدم في المؤلفات الفرنكوفونية، عكس تسويق الأماكن يستخدم في الأدبيات الانجلوسكسونية، ولعل أشهر المؤلفين فيليب كوتلر الذي

واشتهر في أوروبا منذ سنة 1875 الترويج لأماكن قضاء الإجازة من منتجعات، شواطئ البحر، الجبال، والمواقع الدينية بإعداد حملات ترويجية خاصة من السواحل الإنجليزية الى جبال الالب، ونجد عدة فاعلين مرتبطين بهذه الديناميكية الخاصة بترويج الوجهات السياحية (شركات سكك الحديد، البلديات، وكلاء العقارات، أصحاب الفنادق، أصحاب الكازينوهات، المنتجعات المعدنية، نقابات المبادرين)، وكان يتم في فرنسا في الربع الأخير من القرن التاسع عشر تنظيم حملات إعلانية واسعة ثم انتقلت شيئا فشيئا الى إنجلترا عن طريق الصحافة والملصقات والكتيبات والمرشدين السياحيين، إضافة إلى تنظيم الفعاليات والأحداث مثل دعوة حضور افتتاح حديقة Blackpool سنة 1878 ودعوة الصحافة لتغطية الحدث، إضافة الى فعاليات افتتاح منتزهات، حدائق، وسائل ترفيه وغيرها<sup>1</sup>. والجدول الموالي يوضح بشكل مفصل مراحل تطور التسويق الإقليمي.

### جدول رقم 2: مراحل التطور التاريخي للتسويق الإقليمي

الفترة المهيمنة	المرحلة	الأهداف	الخصائص	المصدر (المؤلفين)
مرحلة ترويج وبيع الأماكن (الأقاليم)				
من القرن السابع إلى القرن التاسع عشر	الاستعمار الزراعي	تسوية الأراضي المهجورة	أراضي واسعة قابلة للتسوية	Ward (1998)
القرن التاسع عشر	التنوع الوظيفي الحضري	بيع السلع الملموسة (أراضي - منازل)	الاختلاف بين وظائف حضرية محددة (مثل السياحة - بناء الضواحي)	Ward (1998)
1970-1930	ترحيل المصانع الملوثة (مطاردة المداخن) (Smokestack chasing): بيع المكان الصناعي	استدراج الصناعات المولدة للصناعية	هدف واحد: التركيز على الترويج، تحفيز المصنعين، التركيز على الأجزاء الهامشية من النظم الحضرية / الإقليمية	Ward (1998)

أدخل مصطلح تسويق الأماكن في كتبه، أما في الجزائر فإن الحكومة تصدر البرامج التنموية والقرارات والسياسات الاقتصادية التي تخص الأراضي والمناطق تحت مصطلح الأقاليم وهو ما يبرر تبنينا لمصطلح التسويق الإقليمي.

<sup>2</sup> Ibrahima Diallo, **La promotion territoriale, levier de l'attractivité économique : Les cas de Lyon (France), Saguenay (Québec), et Mbour (Sénégal)**, Thèse de doctorat, Québec, 2012, PP 14, 15.

<sup>1</sup> Philip Kotler & others, **Marketing Places**, The Free Press, New York, 1993, P 9.

Burgess (1982) and Barke (1999)	الترويج البسيط للمكان والمناطق الجذب فيه	جوانب "بيع" الأماكن	بيع المدن	الثمانينات
<b>مرحلة التسويق كأداة تخطيط</b>				
Ashworth and Voogd (1990, 1994) and Barke (1999)	أهداف متعددة: من التسويق الشامل إلى التسويق المتخصص، والبنية التحتية، والتعاون بين القطاعين العام والخاص، وتحسين نوعية الحياة	-أهداف التخطيط المادي والاقتصادي المحلي؛ جذب الاستثمار الداخلي والسياح مع الاستجابة لأولويات السكان المحليين	التسويق كأداة تخطيط	التسعينات
Barke (1999)	مجرد إعلان، قلق كبير على الصورة، ومن ينتج الصور؟	تغيير صورة سلبية أو تحسين صورة محايدة	تصحيح الصورة	التسعينات
Ward (1998)	رد فعل أساسي على المنافسة الشديدة	التجديد الحضري، استبدال مصادر الثروة	بيع الأراضي التي كانت مخصصة للصناعة	التسعينات
<b>مرحلة العلامة للمكان (الإقليم)</b>				
Barke (1999) and Kavaratzis (2004)	أهمية محتوى الصور، تحديد الصور وكيفية استهدافها للجمهور	تلبية احتياجات المؤسسات والأعمال المحلية، والمقيمين وتقديم صورة خارجية جذابة	إستراتيجية علامة الإقليم	الألفينات
Kavaratzis and Ashworth (2005)	مجموعة واسعة من التدخلات التسويقية (المناظر الطبيعية، والبنية التحتية،	إنشاء وإدارة الروابط العاطفية والنفسية مع المكان	Marketing as corporate communication التسويق كاتصال مؤسستي	الألفينات

والتنظيم، والسلوك، والترويج) تركز على الجانب التواصل لجميع عمليات التسويق			
---	--	--	--

**Source :** Mihalis Kavaratzis & Gregory Ashworth, **Place marketing: how did we get here and where are we going?**, Journal of Place Management and Development, Vol 1, N°2, 2008, UK, P 160.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن ممارسات التسويق الإقليمي مرت بثلاث مراحل خلال تطورها، المرحلة الأولى من القرن السابع إلى غاية القرن العشرين، عرفت هذه المرحلة بيع وترويج الأراضي بما فيها من منازل ومصانع عبر العروض والاعلانات بغية تكوين أقاليم صناعية وأخرى سياحية ولإعادة هيكلة المدن الحضرية، وفي المرحلة الثانية تم استخدام التسويق كأداة للتخطيط خاصة في فترة التسعينات بهدف جذب الاستثمار وتحسين البنية التحتية وتحقيق التنمية المحلية والرفاهية الاجتماعية بالتركيز على جودة الحياة في الأقاليم، ومع بداية القرن الواحد والعشرين تم تركيز جهود الفاعلين المحليين على بناء استراتيجية علامة الإقليم من أجل تقديم صورة جذابة مستغلين في ذلك الروابط المعنوية الحسية للإقليم، وذلك عبر تكثيف الاتصالات التسويقية وباستخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة.

### المطلب الثاني: ماهية التسويق الإقليمي

يمثل التسويق الإقليمي في السنوات الأخيرة أحد أهم طرق إدارة وتعزيز المناطق، ومواجهة المنافسة بين الأقاليم وتقديم عروضها لزيادة جاذبيتها. في هذا المطلب سنتناول التسويق الإقليمي من منظور مفاهيمي.

### الفرع الأول: مفهوم التسويق الإقليمي

سوف نحاول في هذا الجزء من الدراسة تسليط الضوء على مختلف تعاريف التسويق الإقليمي وتحديد أهدافه. أولاً- **تعريف التسويق الإقليمي:** كان التسويق الإقليمي محط اهتمام الكثير من الباحثين الاقتصاديين والمؤلفين في الاختصاص، الذين قدموا عدة تعريفات من بينها:



عرّف Kotler التسويق الإقليمي أو كما يسمى أيضا بتسويق الأماكن\* بأنه: " تصميم مكان يلبي احتياجات الأسواق المستهدفة"<sup>1</sup>، يرى كوتلر أن التسويق الإقليمي ما هو إلا عملية تصميم مكان وفق احتياجات الأسواق وتوقعات الفئات المستهدفة خاصة فئة المستثمرين والمقيمين.

أما Chamard، فقد عرّف التسويق الإقليمي بأنه منهج يهدف إلى تطوير العرض الإقليمي من خلال معرفة البيئة الجغرافية والديموغرافية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية<sup>2</sup>. بخلاف Kotler الذي اعتبر التسويق الإقليمي عملية تصميم فإن Chamard يراه عملية تحليل وتقييم لبيئة الإقليم.

بينما يعرف Braun التسويق الإقليمي بأنه تطبيق أدوات التسويق على المواقع الجغرافية، مثل المدن أو المناطق أو المجتمعات<sup>3</sup>. ركز الكاتب في تعريفه على استخدام أدوات التسويق في الأقاليم بغية انشاء عروض تلي حاجات العملاء.

ووفقا لـ Voogh و Ashworth، فإن التسويق الإقليمي هو "عملية يتم من خلالها ربط الأنشطة المحلية بشكل وثيق قدر الإمكان بمتطلبات العملاء المستهدفين، والهدف هو تعظيم كفاءة الأداء الاجتماعي والاقتصادي للإقليم المعني، وفقا للأهداف الأوسع التي تم تحديدها"<sup>4</sup>. ركز الباحثان في تعريفهما للتسويق الإقليمي على المستوى الكلي في تحديد أهداف التسويق الإقليمي.

ويعرف كذلك تسويق الإقليم بأنه نظام تحكم معقد موجه نحو السوق للتكوين الإداري الإقليمي على نطاق معين، مما يحقق تنمية مستدامة، وزيادة القدرة التنافسية، والبيع الفعال للمنتج الإقليمي والاستفادة المثلى من إمكانات الموارد المتاحة للسوق<sup>5</sup>. اعتبر هذا الكاتب التسويق الإقليمي بأنه نظام تحكم معقد مادي ومعنوي يهدف لتأطير السوق الإقليمي بهدف تعزيز تنافسيته وتحقيق تنمية مستدامة.

\* يتفرع من التسويق الإقليمي عدد من الأنواع المرتبطة بشكل أساسي بالمنتج أو العرض الإقليمي، وتمثل هاته الأنواع في: التسويق الحضري الذي يركز على العرض الجغرافي والعمراني، وتسويق المدن الذي يعتبر المدينة هي المنتج الإقليمي، إضافة إلى تسويق الوجهة الذي عادة ما يرتبط بالمناطق السياحية.

<sup>1</sup> Philip Kotler, **Marketing Management**, edition 11<sup>th</sup>, Upper Saddle River, NJ, USA, 2002, P 183

<sup>2</sup> Camille Chamard, **Le marketing Territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires**, deboeck, France, 2014, P 166.

<sup>3</sup> E. Braun et autres, **Marketing territorial et participation citoyenne : le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques ?**, Revue internationale des sciences administratives, N° 1, 2014, France, p 156

<sup>4</sup> Marc U. Proulx et Dominic Tremblay, **Marketing territorial et positionnement mondial**, Géographie, Economie, Société, Vol 8, N° 2, France, 2006, P240.

<sup>5</sup> Camille Chamard, Op . cit ,P 166.

وعليه يمكن القول بأن التسويق الإقليمي هو فلسفة إدارية تنتهجها الجماعات المحلية لتحقيق جملة من الأهداف المتمحورة أساسا في تحسين جاذبية الإقليم، وتعزيز تنافسيته في جميع المجالات من خلال تطبيق أدوات التسويق ومنهجه.

**ثانيا- أهداف التسويق الإقليمي:** ركز الكثير من الباحثين على أهمية التسويق الإقليمي وتأثيره على جوانب مختلفة ومتعددة في الإقليم، تخص الجانب التنموي، والديمقراطي وتعمل على تامين الأصول المادية والمعنوية بغية تحقيق الأهداف الرئيسية، وفيما يلي نبين أهم الأهداف التي يسعى التسويق الإقليمي لتحقيقها: من بين الأهداف المحورية للتسويق الإقليمي هي جعل الإقليم جذابا بالنسبة للمؤسسات والعمال، التجار والمستثمرين وكل المتعاملين الاقتصاديين، وكذلك السكان<sup>1</sup>، وعموما يمكن تلخيص أهداف التسويق الإقليمي في النقاط التالية<sup>2</sup>:

- الترويج للإقليم كمكان لتنفيذ مشاريع مختلفة على أساس المعرفة والتنبؤ باحتياجات الاقتصاد والوضع الحالي وإمكانيات الإقليم؛
- تقديم حلول فعالة لمشاكل الاقتصاد على مختلف المستويات؛
- التركيز على التنمية المستدامة؛
- التأثير في تكوين احتياجات وسلوك الفاعلين في سوق الاستثمار.
- خلق وتعزيز الجاذبية الاقتصادية والاقامية للإقليم؛
- خلق روابط انتماء بين السكان، الفاعلين الاقتصاديين والمنطقة التي استوطنوا فيها؛
- تحسين صورة الإقليم على المستوى الوطني والدولي؛
- إعادة تموقع الإقليم من أجل جذب مقيمين جدد؛
- تجزئة السوق من أجل تكييف الاتصالات والعروض الإقليمية تبعا لحاجات مختلف الشرائح المستهدفة (سياحة وطنية ودولية، مؤسسات، طلبة، مقيمين... الخ)؛
- تامين الخصائص الملموسة وغير الملموسة للإقليم؛
- تحسين رؤية العروض الإقليمية والطاقت الكامنة السياحية، الاقتصادية والثقافية للإقليم.

<sup>1</sup> L'agence de développement et d'urbanisme de Lille métropole, **le marketing territorial**, dossier thématique N°5, France, 2019, p 5.

<sup>2</sup> Wided Batat, **Marketing territorial expérientiel, bassins de vie, branding, digital, expérientiel**, Ellipses Edition Marketing, Paris, 2016, P 36.

ولتحقيق أهداف الإقليم يستوجب تبني استراتيجيات التسويق الفعالة، بهدف خلق صورة إيجابية للإقليم وترويجها بين المستثمرين والسياح المحتملين، وذلك لدعم جاذبية الإقليم، مما يعزز السمعة الناشئة للمنطقة.

### الفرع الثاني: خصوصيات التسويق الإقليمي

ينفرد التسويق الإقليمي بمجموعة من الخصوصيات التي تميزه عن باقي ممارسات التسويق بسبب تعقد تركيبة الإقليم وتشعب مجالاته. وفيما يلي سنحاول توضيح أهم خصوصياته:<sup>1</sup>

- **صعوبة قياس العائد على الاستثمار:** يتمثل الهدف الرئيسي للتسويق الإقليمي في تحقيق رضا العميل وتلبية حاجات السوق، وبناء العلامة الإقليمية وتغيير السلوك الاجتماعي بشكل إيجابي.

- **صعوبة تحديد مسؤولية جهة واحدة:** بما أن التسويق الإقليمي مسؤولية مشتركة، فإن الإدارات العامة والمنظمات والجمعيات بشتى أنواعها، جميعها مسؤولة عن تبني خطة التسويق الإقليمي دون تسلسل هرمي ينظم العلاقة فيما بينها، ولذلك فمن الصعب أن تكون هناك أهداف ذات أولوية إقليمية بدرجة أولى، نظرا لأن كل صاحب مصلحة يعتبر أولوياته الخاصة هي الأكثر أهمية ولن يشارك بشكل كامل في نجاح عملية التسويق إلا في حالة وجود أهداف مختلفة.

- **تعدد وتنوع الأهداف والمستهدفين:** يستهدف التسويق الإقليمي مجموعة من الفئات من سياح، مستثمرين، طلاب، مؤسسات، ومقيمين، لتحقيق عدد كبير ومتنوع من الأهداف التي تخدم مجموعة متنوعة من الفئات الإقليمية المستهدفة.

- **صعوبة التمييز في ظل وجود القواسم المشتركة:** يعد التمييز بين الأقاليم هو مفتاح النجاح، وإن طبيعة ممارسات التسويق الإقليمي تجعل المقارنة المرجعية واحدة من أكثر الطرق الفعالة لتمييز الإقليم وترويج صورته.

- **يواجه التسويق الإقليمي تحديات متعددة على مستويات مختلفة:** الاقتصادية والسياسة والاجتماعية... إلخ.

- **تجزئة السوق الإقليمي:** يتقرر تجزئة السوق الإقليمي انطلاقا من الطابع الجغرافي وتاريخ الإقليم، لكن قد لا يكون الإقليم هو الأمثل أو أحسن جزء تسويقي.

- **تفرد مكونات التسويق الإقليمي:** الإقليم هو مفهوم ذو تعقيد هيكلي بسبب العدد الكبير من المكونات التي يشملها والتفاعلات الموجودة بينها، لهذا نحاول توضيح الاختلافات الأساسية كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup>G. Amjid & others, **Territorial marketing and its effects on Development, approach from the literature**, Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°13, 2016, Maroc, pp 113, 114.

<sup>2</sup> Fabrice Hatem, **Le marketing territorial : principes, méthodes et pratiques**, 1<sup>ère</sup> édition, EMS, Paris, 2007, p 12.

**أ- السوق:** إن مفهوم السوق أكثر تعقيدا على المستوى الإقليمي، ففي الأعمال التجارية يتم تعريفه على أنه جميع المستهلكين الذين يسعون إلى تلبية حاجة معينة، ويتم قياسه بالمبلغ الإجمالي الذي يكون هؤلاء المستهلكين على استعداد للاستثمار فيه لتلبية هذه الحاجة، لكن بالنسبة للإقليم فإن مفهوم السوق هو جميع المستثمرين والمؤسسات والسكان والطلاب والسياح الذين يسعى كل منهم لتلبية حاجة معينة.

**ب- العميل:** يتعدد العملاء في التسويق الإقليمي بحيث يمكنهم تبديل وضعية العميل من سائح إلى مقيم، ومن مقيم إلى سائح، ومن طالب إلى مقيم، بالنسبة لحالة المؤسسة يمكن أن تكون عميلا للإقليم في البداية ثم تصبح شريكا للجهات الفاعلة الاقتصادية الأخرى في بعض الحالات، كما يمكن أن تكون جهة فاعلة حقيقية في الحياة المحلية ومصدرا للوظائف والحياة الاجتماعية.

**ج - الإقليم:** إن فكرة الإقليم هي قبل كل شيء مفهوم سياسي قائم على الاستغلال الذي يقوم به صناع القرار من فاعلين سياسيين واقتصاديين للإقليم.

**د- العرض الإقليمي:** يقدم الإقليم عروض للأطراف ذات المصلحة والمؤسسات الراغبة في إنشاء بيئة جذابة من الناحية الاقتصادية والقانونية والإدارية والاجتماعية والجغرافية، وبسبب المنافسة بين الأقاليم والتي تركز على التميز من خلال البحث عن ميزة تنافسية، فإن العرض الإقليمي يجعل من الإقليم منتجا يتم بيعه، بدءا من إنشاء صورة لعلامة الإقليم وتطوير استراتيجية اتصال وخطة ترويج.

من خلال ما سبق يمكننا القول إن عملية تحديد الإقليم والتعامل معه كمنتج هو أكثر تعقيدا وصعوبة مقارنة بالمنتجات الكلاسيكية (السلع، الخدمات، الجمعيات وغيرها)، وهذا راجع إلى مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الإقليم، لعل أهمها تنوع الجهات الفاعلة في العملية التسويقية والمستهدفين منها وكذا الأهداف المسطرة.

### المطلب الثالث: مبادئ التسويق الإقليمي

يرتكز التسويق الإقليمي على مبادئ مغايرة تماما لتلك التي يقوم عليها التسويق التجاري أو التقليدي. ويمكن توضيح هذه المبادئ في النقاط التالية<sup>1</sup>:

**- عدم الخلط بين التسويق المطبق في المؤسسات والتسويق الإقليمي:** رغم قيام التسويق الإقليمي على مبادئ التسويق في المؤسسة فتطبيقه على الإقليم يتطلب تعديلات كثيرة، أهمها الفرق الأساسي بين المؤسسة والاقليم هو

<sup>1</sup> Vincent Gollain, **Réussir son marketing territorial en 9 étapes**, club des développements économiques d'Ile de France CDEIF, version 1, paris, 2008, PP 5-11

نوعية العرض المقدم، فإذا كانت المؤسسة تنتج سلعا وخدمات فالعرض الإقليمي يقدم أصول مادية كالبنى التحتية والموارد الطبيعية والعقارية، إضافة إلى الخدمات المرتبطة بها، وأخرى معنوية غير ملموسة، وهنالك فرق آخر وهو إمكانية المؤسسة التحكم في منتجها في عملية البيع عكس الإقليم أين يكون التحكم جزئي، في حين يرافق المنتج أو العرض الإقليمي الكثير من الخدمات المدعومة والمجانية.

- **تحديد النطاق الجغرافي المناسب (الوجهة):** يتكيف التسويق الإقليمي مع النطاق الجغرافي بحيث يقوم ببيع وجهة مناسبة للزبون المستهدف، بتوظيف الاتصالات التسويقية والوكالات الاقتصادية للتسويق الإقليمي، ولتوجيه المواطنين والمستثمرين وأصحاب المصلحة لتنمية منطقتهم.

- **تنظيم المنهج المتبع:** يعتمد على إنشاء منظمة مكلفة بالبعد التنظيمي والتسييري للمنهج التسويق الإقليمي تضم مجموعة من الفاعلين ذوو الكفاءة العالية، كما يتطلب توفير بيانات اقتصادية لإنجاح العملية.

- **إشراك الأطراف الفاعلة للبناء والعمل بشكل جماعي:** من بين التحديات التي تواجه البيئة التنافسية العدد الكبير في الوكالات والمنظمات الإقليمية والنقابية المحلية والدولية، وعملها على المزايا النسبية والتنافسية للإقليم، لهذا يتوجب تطوير العمل الجماعي وإشراك جميع الأطراف ذات المصلحة بشكل رئيسي في مراحل التسويق الإقليمي بجانبه الاستراتيجي والعملي.

- **خلق الثقة:** تعد مسألة بناء الثقة بين المساهمين في العرض الإقليمي والفاعلين أمرا ضروريا وعلى عدة مستويات، منها الداخلية بين الجهات الفاعلة وعلى مستوى مقدمي العرض الإقليمي والمستهدفين منه من مستثمرين وزبائن.

- **الشفافية:** تساهم الشفافية في إتاحة البيانات والمعلومات الضرورية للفاعلين الإقليميين والشركاء في الاستراتيجية الجماعية وهذا لضمان سيرورة العمل بأقل التكاليف، ويفضل استخدام أدوات لتسهيل تقاسمه وتوزيع البيانات والمعلومات عبر الشبكات الداخلية والخارجية (الأنترانت والاكسترنانت)، ومواقع التواصل الاجتماعي.

- **الاعتماد على الاستراتيجية الاقتصادية للإقليم:** يتم التصميم للاستراتيجية التسويقية من قبل الوكالات والمصالح الاقتصادية انطلاقا من الاستراتيجية الاقتصادية الأساسية للإقليم لتوحيد، وتوضيح الرؤية والأهداف لدى الأطراف المعنية.

- **جعل رضا الزبون في قلب المنهج:** لا بد أن يكون هدف التسويق الإقليمي هو فهم وتلبية حاجات وتطلعات الزبائن المستهدفين، وأن تكون محور انشغالاته في العملية التسويقية، ودراسة العروض الإقليمية والتأكد من اشباعها لحاجات الزبائن المتنوعين من مقيمين ومستثمرين.

## المبحث الثالث: من التسويق الإقليمي إلى استراتيجية علامة الإقليم

إن البيئة التنافسية التي تنشأ فيها الأقاليم اليوم تدفعها إلى تطوير جاذبيتها وتعزيز أصولها من أجل إبراز خصوصياتها من جهة، وتفرض عليها التعامل مع الإقليم كمنتج من جهة أخرى، لذلك أصبح لزاما عليها التأسيس لاستراتيجية علامة خاصة بالإقليم، ولكي تتمكن من فهم هذا التوجه الحديث للدول والأقاليم، وبالتالي من أجل فهم أكثر دقة ووضوحا للعلامة الإقليمية، واستراتيجية علامة الإقليم نتطرق إلى أهم المفاهيم التي جاء بها الرواد والمختصون فيها.<sup>1</sup>

## المطلب الأول: مفهوم العلامة الإقليمية واستراتيجيتها

ظهرت العلامات الإقليمية المعبرة في جلها عن بلدان ومدن وأقاليم سياحة خاصة في الدول المتقدمة، غير أن أولى علامة مكان في العالم كانت في ولاية نيويورك الأمريكية في عام 1977، في شكل **I ♥ NY** أو **I Love New York** من قبل المصمم Milton Glaser، وأصبح يظهر هذا الشعار المسجل في عديد المنتجات بما في ذلك القمصان، وكان سبب انشاء العلامة هو تغيير الصورة السلبية لولاية نيويورك التي كانت تعج بالجرائم وتدهور الأوضاع الأمنية فيها، ومنذ ذلك الوقت تطورت ممارسات التسويق الإقليمي بتبني استراتيجيات علامة الإقليم في العديد من المناطق حول العالم، وعلى سبيل المثال نذكر: «Costa Rica Pura Vida» كوستاريكا، حياة نقية، ماليزيا حقًا آسيا «Malaysia Truly Asia»، جنوب إفريقيا تنبض بالاحتمالات «South Africa alive with possibilities»، أمستردام «I Amsterdam»، كن برلين «Be Berlin»، «OnlyLyon»، «ImaginAlsace»، كلها أسماء وشعارات تحفي وراءها استراتيجيات تسعى لجذب الاهتمام وجعل الناس يرغبون في تجربة المنطقة. من خلال اللعب على الرموز والعواطف، نحاول جعل الناس يلمنون من خلال الوعد بنوعية حياة لا تُصدق أو مكان لا مثيل له للابتكار.<sup>2</sup>

## الفرع الأول: مفهوم علامة الإقليم

سوف نحاول في هذا الفرع التطرق إلى مختلف تعاريف علامة الإقليم، وإبراز أهم علامات الإقليم التي ظهرت منذ سبعينات القرن الماضي، إضافة إلى توضيح أهم الفروقات بين علامة الإقليم والعلامة التجارية. أولاً- تعريف علامة الإقليم: تعددت تعاريف العلامة الإقليمية ومفاهيمها بتعدد الكتاب الذين ساهموا في إثرائه من أبرزهم:

<sup>1</sup> Simon Anholt, **Definitions of place branding – Working towards a resolution**, Place Branding and Public Diplomacy, Vol 6, 2010, P3.

<sup>2</sup> Renaud Vuignier, **La marque territoriale : fonctions et enjeux de cet outil marketing**, Centre du droit de l'entreprise (CEDIDAC), Lausanne, 2016, p3.

يعرف Kotler علامة الإقليم بأنها عنصرا يكتسي أهمية بالغة في استراتيجية التسويق والتي يجب قيادتها بعناية خاصة، فهي تمثل أصلا غير ملموس أساسي بالنسبة للمؤسسة يرتبط بقيمة مالية.<sup>1</sup> والذي يتم وضع علامات للأماكن مثل المنتجات والخدمات بهدف زيادة جاذبية المكان.

أما الكاتب Eshuis فقد عرف العلامة الإقليمية بأنها: "إنشاءات رمزية، تهدف إلى تعزيز معنى (اهتمامات) أو مصلحة المدن أو الأقاليم. وهي إشارات تحدد الأماكن وتثير الارتباطات، وتبرز الأماكن ذات المعنى الثقافي، يعتبر هذا الأخير العلامة الإقليمية بمثابة بناء رمزي يهدف إلى تعزيز معنى المدينة أو اهتمامها، وهي مجموعة من العلامات التي تحدد الأماكن وتثير الارتباطات التي تضيف على الأماكن معنى ثقافيا، تعزز الاهتمام بالمكان لدى الأشخاص المستهدفين سواء على المستوى النفسي أو على المستوى الاجتماعي (تسمح لهم بممارسة نمط حياة عالمي).<sup>2</sup> في حين عرف Kavaratzis العلامة الإقليمية على أنها الممارسة التي يتم من خلالها تنفيذ استراتيجيات التسويق بالإضافة إلى جميع تقنيات التسويق من أجل مساهمة جيدة في "التنمية الاقتصادية والسياسية والثقافية للمدن والأقاليم أو البلدان.

عندما يتم تصنيف المواقع الجغرافية مثل المنتجات والخدمات، غالبًا ما يكون اسم العلامة هو الاسم الفعلي للموقع، فالمكان الذي يحمل علامة اقليمية يجعل الناس على دراية بالموقع ويربط الجمعيات المرغوبة به.<sup>3</sup> وبناء على هذه التعريفات يمكننا اعتبار العلامة اقليمية اشارة مميزة تسمح بالتمييز بين عرض منطقة ما مقارنة بتلك المعروضة في أماكن أخرى، وتتجسد بشكل عام من خلال اسم علم أو كلمة أو تعبير أو رمز مرئي يسهل التعرف عليها من قبل المستهدفين. والغرض من إنشاء علامة إقليمية هو جعل المنطقة معروفة في الساحة العالمية، ولتسليط الضوء على العوامل التي تميزها بوضوح بين العروض الإقليمية الأخرى، من خلال تحديد موقعها وإبراز قيمها ومقوماتها. والجدول الموالي يبين أبرز علامات الإقليم عبر العالم.

<sup>1</sup> Maha Bendahmane, **La marque territoriale**, revue marocaine de recherche en management et marketing, N°17, Maroc, 2017, p 244.

<sup>2</sup> Mohammed Beddaa, **Les déterminants de la marque territoriale : Proposition d'un modèle conceptuel**, Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED), Vol 4, N° 1, 2021, Maroc, 117.

<sup>3</sup> K. L. Keller, **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and managing brand equity**, prentice Hall, USA, 1998, P19.

جدول رقم 3: بعض العلامات الإقليمية المشهورة في العالم

المصدر: المواقع الالكترونية لعلامات المدن والدول الموضحة في الجدول

ثانيا- خصائص علامة الإقليم: هناك اختلافات جوهرية بين العلامة التجارية وعلامة الإقليم تتمثل في الخصائص الرئيسية لكل منهما، منها تلك المرتبطة بوظائف العلامة، العرض المقدم، الفئات المستهدفة، الملكية والتكيف. والجدول رقم (4) يوضح الخصائص الرئيسية لعلامة الإقليم مقارنة بعلامة المنتج.



جدول رقم 4: الخصائص الرئيسية لعلامة "الإقليم" مقارنة بعلامة "المنتج"

علامة (المنتج)	علامة (الإقليم)
- وظيفة تحديد الهوية	- وظيفة سياسية لتعزيز أعمال المسؤولين المنتخبين
- وظيفة ضمان	- جعل المنطقة مرئية (وقابلة للقراءة) Lisible
- وظيفة تقييم المنتج	- وظيفة تنسيق "العروض".
- خلق الهوية	- استغلال الهوية
- عرض متجانس	- عرض غير متجانس
- الأجزاء المستهدفة محددة (العلامة التجارية، الجزء السوقي، و/أو الجزء المستهدف)	- أجزاء مستهدفة على نطاق واسع
- علامة اقصادية	- علامة شاملة
- يمكن بيعها	- لا يمكن بيعها أو التنازل عنها
- المنتج عامل ذو خصائص قابلة للتكيف	- "المنتج" عامل ذو خصائص ثابتة وجامدة

Source : Corinne Rochette, « L’approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d’élaboration d’une ressource originale : la marque territoire », Revue Gestion et Management Public, Vol 1, N° 1, France, 2012, P8.

يبين لنا الجدول رقم (4) أن أهم ما يميز علامة الإقليم عن العلامة التجارية أن هذه الأخيرة يمكن بيعها وتكييفها في حين أن علامة الإقليم لا يمكن بيعها وتبقى ثابتة، إضافة إلى أن العلامة التجارية تقوم بخلق هوية للمنتج لتعرف به، وتستهدف أجزاء سوقية محددة، غير أن العلامة الإقليمية تؤسس انطلاقا من استغلالها لهوية المكان وتستهدف أجزاء على نطاق واسع.

### الفرع الثاني: مفهوم استراتيجية العلامة الإقليمية

سوف نتناول في هذا الجزء مختلف التعاريف التي تطرقت إلى استراتيجية العلامة الإقليمية، وإبراز مختلف أنواعها. أولاً- تعريف استراتيجية علامة الإقليم (Territorial Branding): تم استعارة مفهوم العلامة الإقليمية\* من التسويق الكلاسيكي الذي استخدم لعقود في مجال السلع والخدمات، ومع الاهتمام المتزايد بالترويج للأقاليم والمدن وتطويرها، سعى الباحثون والمؤلفون والمهنيون على مدى عقدين أو أكثر من الزمن إلى تكييف استراتيجية العلامة مع واقع الإدارة الإقليمية من قبل السلطات والفاعلين المحليين، بهدف تمييز وتعريف إقليم ما مقارنة بالأقاليم المنافسة الأخرى. سنحاول توضيح مفهوم استراتيجية العلامة الإقليمية من خلال التعاريف التالية:

عرف Anholt استراتيجية علامة الإقليم بأنها الممارسة التي تطبق استراتيجيات وتقنيات التسويق الإقليمي، وإدارة الأصول المجسدة لسمة المكان، بحيث تؤدي هذه الأخيرة إلى انعكاس تلك الأصول الخاصة بالإقليم وكفاءاته وعروضه،<sup>1</sup> وتتعلق استراتيجية العلامة بتصميم تجربة العميل مع العلامة، وتتمحور حول توصيل قيم العلامة وسماتها إلى الجمهور المستهدف.<sup>2</sup> فاستراتيجية علامة الإقليم هي عملية تصميم العلامات كمجموعة من الأنشطة الترويجية بهدف تحسين جاذبية إقليم معين من خلال تحليل واستهداف مجموعات مستهدفة وملاءمة، من أجل إقناعهم والتأثير عليهم بشكل عام.

كما تعرف بأنها منهج يهدف إلى خلق صورة مناسبة للإقليم وسمعة إيجابية عنه لدعم الجهود المبذولة من أجل التنمية والابداع الإقليمي، كما تعتبر العلامة الإقليمية مجموعة من الخطوات التكميلية والمدروسة جيدا لإنشاء علامة إقليمية من أجل المساهمة بشكل أفضل في تطوير الإقليم وتنشيطه.

تمثل استراتيجية علامة الإقليم "ممارسة لبناء المجتمع" (a community-building exercise)، وذلك بالتركيز على العمل الجماعي الذي يسلط الضوء على وجهات نظر وتوقعات جميع أصحاب المصلحة في الإقليم، للتعبير عن إرادة المجتمع، وتعزيز هويته التي ستساهم في تقوية الروابط بين المجتمع والإقليم.<sup>3</sup>

وبما أن العلامة الإقليمية هي رافعة أساسية لتطوير استراتيجية العلامة الإقليمية، فهي تحوي مضامين غير ملموسة إلى حد ما، تقدم قيمة مضافة للإقليم، وفي هذا الصدد قدم Kotler مجموعة من المضامين في شكل مستويات يمكن توضيحها كما يلي<sup>4</sup>:

- **مستوى العلامات والأشكال:** وهي ترسانة كاملة من الإشارات والمحفزات، والتراكيب الهندسية المتنوعة والجمالية وترابطات الألوان والأضواء وحتى الأصوات بجميع أشكالها.

- **مستوى البيانات والنصوص:** تمثل العبارات والنصوص المتعددة والمتنوعة المستخدمة، ومع ذلك يعتبر اسم المنطقة (البيان التأسيسي للعلامة) من أهم العبارات، تكمل العبارات الأخرى هذا التعيين لجعله أكثر صلة بالموضوع وأكثر تنافسية، تأخذ شكل شعارات، إعلانات، رسائل، خطابات مؤسسية وسياسية، إلخ.

\* تم اختيار ترجمة مصطلح The Branding الذي يترجم بالفرنسية Le branding باستراتيجية العلامة لأنه يعبر عن العملية التي نخلق بها العلامة وصورتها ولا نقصد به إدارة العلامة الذي يعد أشمل من حيث الوظائف والأهداف.

<sup>1</sup> Berrada Mohamed, **From Place Marketing to Place Branding: A simple word play or a real transition?**, Public & Nonprofit Management Review, Vol 3, Maroc, 2018, P73.

<sup>2</sup> Juha-Pekka Ropo, **Brands and Branding Creating a Brand Strategy**, TAUAS, university, Finland, 2009, P26.

<sup>3</sup> Bourkiza Oussama, **Territorial branding : The development of a territorial brand: a powerful instrument for the promotion and development of territories**, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 5, N°3, Maroc, 2022, PP 1382, 1383.

<sup>4</sup> Ibid, P 1385.

- مستوى الأثبياء والدعامات: وهي تشكل العامل المادي للعلامة، ومكونات الإقليم عديدة ومتنوعة تشمل العمارة، والمواقع الطبيعية، والمواقع السياحية، والمواقع التاريخية، والثقافة.. إلخ
- مستوى الممارسات والإخراج: هي الطريقة التي يتم بها ترتيب الأماكن العامة والأماكن الأخرى التي تشكل المواقع، بحيث يتم أخذ الأماكن المثيرة للاهتمام وذات قيمة كبيرة من الجانب السياحي والجمالي والجاذبة.
- مستوى الإستراتيجية: هي عملية منح الإقليم فلسفة حقيقية من خلال العلامة بإضفاء روح جماعية حقيقية بغية الترويج له.
- مستوى الهوية: هي القيم التي تحيط بالعلامة وتضمن أصالة المنطقة.

وعلى ضوء التعريفات السابقة نخلص إلى أن استراتيجية علامة الإقليم ماهي إلا امتداد للتسويق الإقليمي وأحد أدواته، فهي نتيجة لتكيف التسويق الإقليمي مع تطورات التي مست الأماكن والأقاليم، عن طريق وسائل وممارسات أكثر تقدما. كما أنها عملية تتخذ رؤية استراتيجية طويلة المدى مرتبطة بالإقليم، تلي متطلبات العصر الحالي والمتمثلة أساسا في تحقيق التنمية المستدامة، إضافة إلى خلق روابط عاطفية مع الإقليم، والتركيز على جودة الحياة ورفاهية المجتمع، كما تعتمد على العمل الجماعي باشارك جميع الأطراف المعنية في العملية.

ثانيا- أنواع استراتيجيات العلامات المرتبطة بالمكان: تنبثق عن استراتيجية علامة الإقليم استراتيجيات أخرى مرتبطة بالمفاهيم الجزئية المتفرعة عن مفهوم الإقليم، والتي تتمثل في استراتيجية علامة البلد، الأمة والوجهة، التي تتبع نفس الإجراءات وتشارك في نفس الأهداف العامة، غير أنها تختلف في جزئية المنتج أو العرض الإقليمي وموضوعه، والجدول الموالي يوضح بشكل تفصيلي هذا الترابط.

جدول رقم 5: أنواع الاستراتيجيات المرتبطة بالمكان

تعريفها	أنواع الاستراتيجيات المرتبطة
تعتبر هذه الاستراتيجية كتحقيق منهجي يقدم فوائد لأصحاب المصلحة الآخرين خارج صناعة السياحة، من صانعي السياسات والاتصالات، تركز في المقام الأول على عوامل الجذب وصورة الموقع التي قد تجذب: الأحداث والسياح والمستثمرين والزوار (من الطلاب أو المهنيين) والأعمال التجارية وفتة الأشخاص الذين يطلق عليهم "المؤثرون"	استراتيجية العلامة الإقليمية Place branding
استراتيجية علامة الإقليم تشمل كل من استراتيجيات علامة الأمة، والبلد والوجهة. تركز بشكل أساسي على "سمعة البلدان (المدن والمناطق والأقاليم) من خلال الصورة، وتعرف على أنها "العرض الاستراتيجي الذاتي لبلد ما بهدف خلق السمعة من خلال تعزيز المصالح	استراتيجية علامة الأمة Nation branding

<p>الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في الداخل والخارج"، تساهم في تغيير سلوك أو مواقف أو هوية أو صورة الأمة بطريقة إيجابية" تعمل على جذب انتباه السياح، وإضافة قيمة إلى المنتجات المنتجة في البلاد والصادرات، وجذب الاستثمار الأجنبي، وجذب الوافدين أو المقيمين الموهوبين</p>	
<p>يستخدمها المسوقون لتعزيز الهوية، فهي أداة استراتيجية لتعزيز القدرة التنافسية للبلد، وتعزز المصالح الاقتصادية والتجارية والسياسية في الداخل والخارج. وتقدم خدمات غير ملموسة لبلد معين، مثل تحسين السمعة. أهم أهداف استراتيجية علامة البلد هي خلق أو تعزيز تأثير "بلد المنشأ"، أو تشجيع الصادرات (الاتجاه الخارجي) أو جذب المستثمرين أو القوى العاملة الماهرة (الاتجاه الداخلي). تستخدم عناصر مرئية ولفظية مثل الشعارات والرموز المميزة.</p>	<p>استراتيجية علامة البلد Country branding</p>
<p>تتعلق استراتيجية علامة الوجهة بتنافسية منطقة جغرافية، تعمل على توليد قيمة للزوار (تعرف الوجهة بأنها المكان الذي يجذب السياح أو الزوار لإقامة مؤقتة). واستراتيجية علامة الوجهة تعد فرع من استراتيجية علامة الإقليم، تتمحور بشكل أساسي حول السياحة الترفيهية من خلال اختيار مزيج متنسق من العناصر لتحديد وتمييز بلد وبناء صورة الوجهة.</p>	<p>استراتيجية علامة الوجهة Destination branding</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Philip Kitchen & others, **A Framework of Place branding, place image, and place reputation : antecedents and moderators**, *Qualitative Market Research*, International Journal, Vol 19, N° 2, Canada, 2016, pp 6-8.

ومن الجدول رقم (5) يتضح لنا أن استراتيجية علامة الإقليم تشمل كل من استراتيجيات علامة الأمة، والبلد والوجهة، وكل هذه الأنواع من الاستراتيجيات تهدف إلى بناء صورة وسمعة إيجابية عن الإقليم ومضامينه، من خلال تعزيز العروض الإقليمية ذات الطابع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في الداخل والخارج.

### المطلب الثاني: مرتكزات العلامة الإقليمية

سوف نتناول في هذا الجزء بعض الجوانب ذات العلاقة بالعلامة الإقليمية من خلال أهداف العلامة الإقليمية، والوظائف المسندة إليها، إضافة إلى مختلف الأدوات التي تستخدم في استراتيجيتها.

#### الفرع الأول: أهداف العلامة الإقليمية

إن استراتيجية العلامة الإقليمية كسيرورة ومنهج استراتيجي يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف التي يسعى الفاعلون وأصحاب المصلحة في الإقليم للوصول إليها وهي<sup>1</sup>:

- تحديد هوية الإقليم وعلامته الإقليمية، وتحديد موقعه وتعزيز صورته وعلامته؛
  - بناء سمعة على أسس متينة من أصول المنطقة بالإضافة إلى العوامل المختلفة التي تشكل نقاط قوتها؛
  - خلق شعور بالانتماء إلى الإقليم من خلال انضمام جميع الفئات الاجتماعية - الاقتصادية التي هي جزء منها بكل المسائل المستقبلية التي تخصه؛
  - تطوير استراتيجيات مناسبة وفعالة، باستخدام جميع الوسائل التقنية والبشرية والمالية التي تضمن للعلامة الإقليمية وللإقليم التقدير الجيد من قبل مجموعات السياح المستهدفين؛
  - تطبيق وسائل ورموز تمييز الإقليم عن باقي الأقاليم المتنافسة له لإعطائه مكانة خاصة وتموقع في ذهن وعاطفة الزائر؛
  - المساهمة الفعالة والمهمة في التنمية المستدامة والشاملة للإقليم.
- وعليه يمكن حصر أهم أربعة أهداف مترابطة يمكن تحقيقها من إنشاء علامة إقليمية في الآتي<sup>2</sup>:
- جعل المنطقة معروفة (إقليم، مدينة، بلد وغيرهم)؛
  - التمييز بين الإقليم وعرضه؛
  - تعبئة جميع أصحاب المصلحة (العامين والخاصين) من أجل رؤية عالمية للإقليم؛
  - تعزيز صورة الإقليم والشعور بالانتماء إلى هذا الإقليم.

لذلك، تشكل العلامة الإقليمية أداة للإدارة الإقليمية تهدف إلى إبراز هوية ومكانة وقيم المنطقة، وتعزيز ارتباط سكانها، وإنشاء عناصر التميز وتوليد المزيد من الجاذبية نحو السياح والمستثمرين والمستهدفين بشكل عام. علاوة على ذلك، فإن تعزيز جاذبية الإقليم لا يمكن إلا أن يجذب المزيد من السياح ورجال الأعمال.

<sup>1</sup> Bourkiza Oussama, Op. cit, P 1384

<sup>2</sup> Mohammed Beddaa, Op cit, P 117

الفرع الثاني: وظائف العلامة الإقليمية

تعمل العلامات كاختصارات معرفية تؤدي وظائف معينة للفئات المستهدفة، يمكننا تحديد ثلاث وظائف رئيسية: وظيفة تحديد الرؤية، ووظيفة ضمان للوعد بالجودة، ووظيفة ترميز الهوية. إلا أنه تم تحديد وظائف أخرى لعلامة الإقليم أبرزها ما يلي<sup>1</sup>:

- يؤثر منهج علامة الاقليم على أصحاب المصلحة للمشاركة في إنشاء مشروع إقليم مشترك، فهي توحد الجهات الفاعلة حول نفس الهدف الأمر الذي يضمن العمل والرؤية على المدى الطويل.
- تجعل استراتيجية العلامة العرض الإقليمي أكثر تماسكا، حيث يتم تنسيق الجهات الفاعلة بشكل أفضل، وتكون قادرة على تحسين تجربة الجماهير المستهدفة، واعتماد شعار ورمز جديدين لتوحيد الجهود من أجل جذب مستثمرين جدد، ولتشجيع تأسيس مشاريع استثمارية.
- يساهم الطابع الشامل والضماني للعلامة الإقليمية في جمع مختلف الجهات الفاعلة الاقتصادية والسياحية والسياسية من مختلف المستويات المؤسسية لتحديد القيم المشتركة، والرؤية المشتركة، والهوية والاستراتيجية بغية التنسيق والترويج للمنتجات المحلية، وخدمات الشركات الموجودة في الإقليم، والاتصالات الرسمية، والسلع المنتجة في المنطقة، والترويج للوجهة السياحة، ومكان الإقامة والموقع للمستثمرين، ل يتم تجميعها تحت نفس الشعار بحيث تشكل جزءا من إستراتيجية شاملة.
- كما توجد وظائف أخرى للعلامة الإقليمية متكاملة مع الاستراتيجية يمكن تجميعها تبعا للهدف الذي تسطره الجماعات المحلية وتتمثل في التالي:<sup>2</sup>
- وظيفة تعريف الإقليم: تسمح العلامة للجمهور برصد والتعرف على الإقليم وعروضه وتمييزه عن باقي الأقاليم المنافسة والتي لها نفس الخصائص المادية والمعنوية، كما ترشد المؤسسات والجمهور في اختيار الإقليم المراد التوطن فيه من أجل تلبية احتياجاتهم؛
- وظيفة تبرير تكلفة العيش في الإقليم: تعمل العلامة كمرجع ومقياس لأسعار السلع والخدمات داخل الإقليم، تقدم للزبائن والمستهدفين معلومات ومؤشرات لتكلفة الحياة والعرض الإقليمي؛
- كما يمكنها أيضا أن تبرر الفارق في سعر العرض الإقليمي أو تكلفة التوطن والحصول على سلع وخدمات داخل الإقليم؛

<sup>1</sup> Renaud Vuignier, Op. cit, PP 4, 5.

<sup>2</sup> Widad Batat, Op cit, P96

- وظيفة تموقع الإقليم وتميزه عن منافسيه وذلك بتقديم جودة حياة، أحسن الخدمات، وغيرها؛

### الفرع الثالث: أدوات استراتيجية علامة الإقليم

يستخدم فاعلوا الإقليم في إعداد استراتيجيات العلامة الإقليمية مجموعة من الأدوات والوسائل المتنوعة، ومن أكثر الأدوات المتداولة ما يلي:<sup>1</sup>

**التصميم الجغرافي:** يستخدم لتصميم علامة الإقليم التي تطور بالاعتماد على إجراءات وسياسات استراتيجية العلامة لتوظف في مجالات المناقصات والسياحة وغيرها؛

**الإعلان والاتصالات التسويقية:** من المتعارف عليه أن الإعلان يساهم في تعزيز الوعي لدى المستهدفين، ويعد كوسيلة تعليمية، فلجأت الكثير من الدول والأقاليم إلى الحملات الإعلانية بغية التعريف والترويج للإقليم، على سبيل المثال نذكر حملة "الهند المذهلة"، فالإعلان والاتصالات التسويقية من الأدوات الكلاسيكية للعملية التسويقية أو كما تشبه بمطربة المسوقين، وهو ما ينطبق على الحكمة الشعبية الأمريكية: "عندما يكون كل ما تملكه هو مطرقة، فإن كل شيء يبدو وكأنه مسمار".

**العمارة والأحداث:** تعد أشكال الاتصال غير المباشرة، مثل بناء المباني بشكل فني ومبتكر، وتنظيم الأحداث الثقافية والرياضية مثل استضافة الألعاب الأولمبية ذات أهمية في وضع والترويج للعلامة الإقليمية، كما أصبحت معظم المعالم في العالم مرجعا للمكان وصورته، فعلى سبيل المثال تمّ بناء برج إيفل من أجل معرض عالمي مؤقت لكنه بعد ذلك أصبح رمزا لمدينة باريس، في عام 1999 تمّ تركيب عين لندن على ضفة نهر التايمز بغية التسلية بشكل مؤقت ولكنها أضحت أكثر مناطق الجذب مدفوعة الأجر شهرة في المملكة المتحدة.

**الصادرات ذات العلامات الإقليمية:** تمثل الصادرات ذات العلامات الإقليمية التجارية جانبا مهما في التسويق الإقليمي، فبعض الأقاليم والدول تعرف بصادراتها التجارية مثل المنتجات الفلاحية للدول اللاتينية، والصناعات الألمانية، أما الصادرات الثقافية فهي مسألة مرتبطة بالشعوب والقوميات المتميزة، ولهذا تعمل استراتيجيات علامة الإقليم على تمكين المستهدفين من ربط المنتج والمصدر والمشاعر أو الأفكار والصور الإيجابية بالإقليم، ولهذا الكثير من الأقاليم والدول تضع العلامات الإقليمية على صادراتها مثل الشيلي مع شعار: "صنعها الشيليون،" بريطانيا وأمريكا الجنوبية.

<sup>1</sup> Jeremy Hildreth, **Place branding: A view at arm 's length** , Place Branding and Public Diplomacy, palgrave journals, Vol 6, N°1, 2010, PP, 31-34.

الابتكارات والتحسينات المستقبلية: تستخدم الكثير من الوسائل أو التقنيات في إنشاء العلامات الإقليمية، وتصميم إعلاناتها مثل برامج الذكاء الاصطناعي والنماذج السريعة لاختبار المعلومات الرجعية عنها.

### المطلب الثالث: صورة علامة الإقليم

بغية الحفاظ على الأقاليم وتحسين صورتها الخارجية وتحصيل موقع استراتيجي مستدام، تتجه السلطات المحلية أكثر في الوقت الراهن إلى تطبيق الأساليب الحديثة للإدارة العامة، وتكييفها مع السياق الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، بهدف رسم توجه ناجح للإقليم أو البلد ككل وتسويق هويته وتمييزه بين المنافسين. عند التطرق للعلامات الإقليمية (أو علامات المدن)، فإننا غالباً ما نشير إلى الرموز وشعارات الحملات الإعلانية التي تم إنشاؤها من خلال الاتصالات التسويقية عند عرضها على نطاق الأقاليم أو المدن، والتي لا تقتصر صورتها على جانب اتصالي وترويجي فقط بل على تقييم مسبق لهوية المنطقة، وبما أنه لا يمكن خلق أي صورة لمكان ما دون دراسة محتويات هويته (الإقليم أو المدينة)، فيتوجب علينا التطرق لمفهوم هوية وصورة الإقليم.

### الفرع الأول: هوية الإقليم

إن هوية إقليم ماهي إلا بناء اجتماعي وجغرافي وسياسي يتأثر بالعناصر التاريخية والسلوك البشري، وهي كيان افتراضي يشير إليه الناس لشرح هويتهم والتعريف بأنفسهم.<sup>1</sup> تعكس هوية الإقليم المقومات المادية والمعنوية المرتبطة به وبسكانه، ويترجم التعبير عن هوية الإقليم في شكل صورة تحمل معاني وإيحاءات تستخدم في عملية خلق العلامة الإقليمية. تبني صورة هوية الإقليم أو المدينة روابط عاطفية تجاه المكان، كما أشار Charmard في كتابه: "كلما زادت قدرة المنطقة على إبراز هويتها كلما تميزت عن منافسيها وأنشأت روابط ونقلت المعنى إلى عملائها والفاعلين".<sup>2</sup> وفي هذا الصدد يشير Martin Boisen إلى أن صورة هوية الإقليم هي خطوة يجب أخذها بعين الاعتبار في استراتيجية العلامة الإقليمية (Territorial branding) كونها تسمح ببناء سرد عن الإقليم، وهذا لتسليط الضوء على ما يجعله فريداً من نوعه، وتحديد القيم التي تحركه واستغلالها، فهو يرى أن الأماكن تحكي القصص وترفع التوقعات وتعد بقيم محددة، (Places tell stories, raise expectations, and promise specific values)، عن طريق أسلوب سرد

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> C. Chamard, *Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?*, édition De Boeck, Gestion et Management Public, France, 2017, p146.

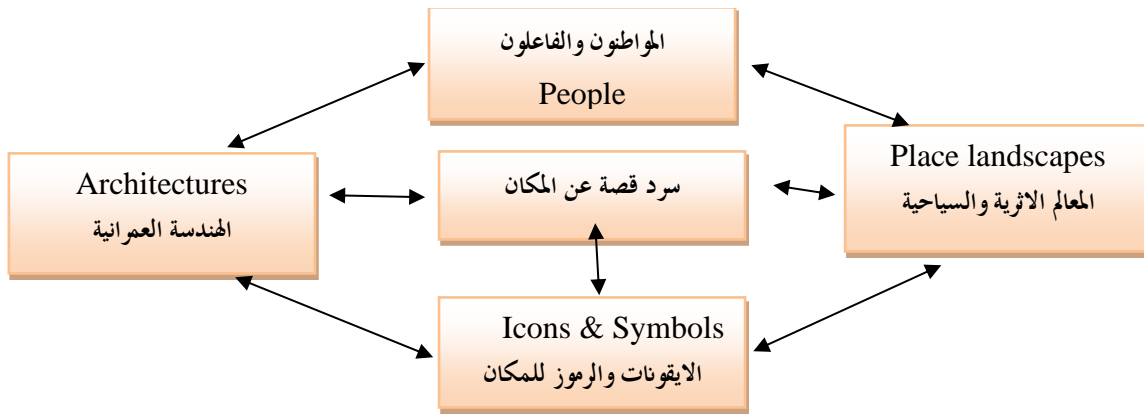


القصص (Storytelling)<sup>1</sup>. ولسرد قصة عن المكان سواء (مدينة، إقليم، بلد..)، توجد أربعة عناصر يجب أخذها بعين الاعتبار هي<sup>2</sup>:

- المواطنون والجهات الفاعلة في الإقليم،
- الهندسة المعمارية والهياكل الأساسية المحلية،
- الخصائص الطبيعية للإقليم ومناظره الطبيعية وبيئته،
- الرموز والايقونات الخاصة بالإقليم.

والشكل رقم (2) يوضح العناصر التي يستند الفاعلون إليها في سرد قصص الإقليم كما يلي:

شكل رقم 2: عناصر سرد قصص الإقليم



Source : Lecarte, Laure-Hélène, « **Le branding territorial comme outil de marketing dans un objectif d'attractivité résidentielle : comment se saisir de cet outil à l'échelle des villes? Cas de la ville d'Aubange, commune belge frontalière** », Matheo Uliege, Belgique, 2018, P 28.

يبين الشكل أعلاه أن عملية سرد قصة حول إقليم معين لترجمة وعكس هويته، يتم التركيز فيها على الجوانب التي تبرز معالمه التاريخية الأثرية للتأكيد على مقوماته السياحية والثقافية، وفن العمارة لتمييزه عن باقي الأقاليم المنافسة له، إضافة إلى أن عامل الرموز والأيقونات يسهل رسم فكرة وصورة في ذهنيات المستقبلين، إلى جانب المواطنين والفاعلين بغية رسم وأخذ انطباع إيجابي عن سكان الإقليم. كما تسمح هوية الإقليم بتحديد الفرص الاستراتيجية

<sup>1</sup> Martin Boisen, **Place branding and nonstandard regionalization in Europe**, Springer, New York, 2015, p13.

<sup>2</sup> Lecarte, Laure-Hélène, **Le branding territorial comme outil de marketing dans un objectif d'attractivité résidentielle : comment se saisir de cet outil à l'échelle des villes ? Cas de la ville d'Aubange, commune belge frontalière**, Matheo Uliege, Belgique, 2018, P 27

للإقليم، وكذا اتخاذ قرارات رشيدة وموحدة سياسيا حول عوامل هوية الاقليم، والتي تمثل هذه العوامل الخبرات والموارد الأكثر تميزا فيه مقارنة بالأقاليم المنافسة.

وتأسيسا لما سبق يمكن اعتبار هوية الإقليم على أنها حلقة جوهرية ضمنية تعد كمنطلق لرسم صورة الإقليم وتوليد علامته الإقليمية، في إطار استراتيجية تعزيز جاذبية وتنافسية الإقليم.

### الفرع الثاني: تعريف صورة الإقليم

يعتمد فاعلو الإقليم في ممارساتهم التسويقية لاسيما في تنفيذ استراتيجية العلامة الإقليمية على صورة الإقليم التي تشكل الواجهة المرئية له، وهناك عدة تعاريف تطرقت إلى صورة الإقليم من أبرزها تعريف Kotler الذي يعتبر صورة الإقليم هي مجموع المعتقدات والأفكار والانطباعات التي يكونها الناس عنه، فالصور تمثل تبسيطا لعدد كبير من الارتباطات والمعلومات المرتبطة بالإقليم، وهي تصور شخصي أكثر للمكان الذي يمكن أن يختلف من شخص لآخر<sup>1</sup>.

وفي نفس السياق يضيف الكاتب في تعريفه لصورة الإقليم بأنها وسيلة تبسط وتنظم عملية شراء وبيع عروض الإقليم وتقلل من المخاطر المرتبطة به، وهذا بعد تشخيص للصورة الفعلية وتحليل الإقليم، حينها يمكن دعمها أو إجراء تعديل عليها أو تغييرها<sup>2</sup>. ولأن الصورة الإقليمية هي تصور ذهني لدى الجمهور المستهدف، فإن مطابقة الصورة الفعلية لتلك المتوقعة أمر مهم ينعكس سلبا أو إيجابا على مدى تمثيل العلامة للإقليم أو للمكان.

### الفرع الثالث: صورة علامة الإقليم

إن العمل على توليد وتصميم سمعة جيدة عن الإقليم هو مبدأ أساسي لاستراتيجية علامة أي إقليم من أجل التصدي لأي تصور سلبي لسوق الإقليم (التجاري، الاستثماري، السياحي وغيرهم)، لذلك فإن أخذ العلامة الإقليمية وصورتها بعين الاعتبار يعد أمرا ضروريا لتعزيز جاذبية المنطقة أو الإقليم. تعرف صورة علامة الاقليم بأنها مجموعة الارتباطات العقلية المرتبطة باسم العلامة المختارة للمنطقة، وتتركز نماذج تقييمها على تصور صورة العلامة من قبل الجمهور المستهدف<sup>3</sup>. أما الكاتب Kapferer فقد ركز عند تعريفه للعلامة ركز على سمعة الإقليم والتي تعد أمرا أساسيا، لأن العلامة الإقليمية يجب أن تتمتع بقوة الجذب، ومن ناحية المتلقي تعتبر العلامة بمثابة بصمة ذهنية تمثل وظيفتها في إحياء مجموعة متماسكة ومتباينة من الارتباطات العقلية<sup>4</sup>. وبالتالي فإن مفهوم صورة العلامة يدمج

<sup>1</sup>Philip Kotler & others, *Marketing Places*, Op. cit , p141.

<sup>2</sup>Ibid, PP 160- 161.

<sup>3</sup> Mohammed Beddaa, Op cit, 120

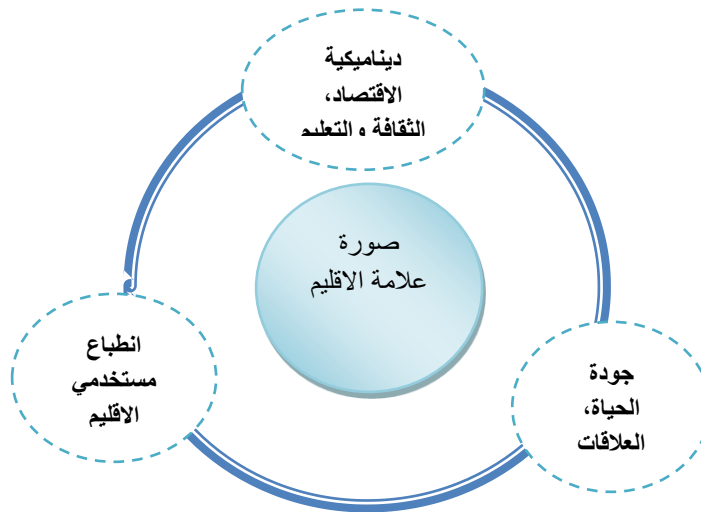
<sup>4</sup> Idem

هذه التمثيلات العقلية والطريقة التي تقوم بها هذه المجموعات بفك تشفير الإشارات الصادرة عن المنتجات والخدمات والاتصالات التسويقية التي تغطيها العلامة الإقليمية. ومن خلال هذا التعريف نستخلص أن صورة العلامة الإقليمية تعد مؤشرا لقياس تأثير العلامة على المستهدفين، كما تسمح بتسليط الضوء على منطقة ما وتمييزها عن المناطق الأخرى من خلال الترويج لهوية الإقليم.

ليضيف الباحث Heilbrunn أنه من أجل دراسة صورة العلامة لمنطقة ما من الضروري التمييز بين المستويات المختلفة: طبيعة الارتباطات، وراثتها، والقرب من خصائص الصورة ووضوحها، إذ تشير طبيعة الارتباطات إلى ما إذا كانت صورة العلامة التجارية مجردة أو ملموسة، وظيفية أو عاطفية، تسمح لنا بتحليل التصور الذي تنقله العلامة<sup>1</sup>. غير أن البحث عن صورة العلامة لإقليم أو لمنطقة ما، يكشف عن ثلاثة أبعاد للتمثيلات التي يراها الفاعلون أساسية في عملية بناء صورة علامة الإقليم وهي:<sup>2</sup>

- بعد ديناميكية الاقتصاد، والثقافة، والتعليم
- بعد نوعية الحياة ونوعية العلاقات الإنسانية والمناخ وجماليات المنطقة
- بعد مستخدمي الإقليم من الجهات الإقليمية والخدمات العامة.

### شكل رقم 3: أبعاد صورة علامة الإقليم



Source : M. Aderdour et M. El Haddad, **L'image de marque territoriale au carrefour des différentes conceptions théoriques en revue de littérature**, MJBS journal of business Studies, Vol 3, N° 1 , Morocco, 2021, P 7.

<sup>1</sup> M. Aderdour et M. El Haddad, **L'image de marque territoriale au carrefour des différentes conceptions théoriques en revue de littérature**, MJBS journal of business Studies, Vol 3, N° 1 , Morocco, 2021, P 6.

<sup>2</sup> Idem

يلخص الشكل رقم (3) الأبعاد الثلاث، حيث يتمثل العامل الأول في الديناميكية التي تشمل الناحية الاقتصادية، والثقافية، والتعليمية، فمثلا تكون الديناميكية الاقتصادية تركز على النمو الاقتصادي طويل المدى، الرأسمال البشري، فضلا عن قدرات المؤسسات على توفير الحوافز المناسبة للعمال والشركاء لأداء أعمالهم والتكيف مع التغيرات التكنولوجية. ويتعلق العامل الثاني بنوعية الحياة ونوعية العلاقات الإنسانية والمناخ وجماليات المنطقة، فالعلاقات الإنسانية هي شرط أساسي لبناء هوية الإقليم. أما البعد الثالث فهو يمثل رأي مستخدمي الإقليم في الجهات العامة الإقليمية والخدمات العامة المقدمة.

## خلاصة الفصل:

لقد تبين لنا من خلال دراستنا لهذا الفصل أن التسويق الإقليمي هو أحد المفاهيم التي برزت أهميتها بشكل كبير في الوقت الحالي وأصبحت كثيرة التداول في الأدبيات التسويقية ومحل اهتمام مختلف الرواد والمؤلفين على رأسهم كوتلر، إذ أصبح يحتل أهمية كبيرة في مجال إدارة الأقاليم، كونه يمثل مجموعة الأنشطة والأدوات التي تهدف إلى تحسين جاذبية الإقليم، وتعزيز تنافسيته وذلك بالتركيز على التنمية المحلية المستدامة، عبر تلبية احتياجات الإقليم في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية وغيرها، كما يسعى التسويق الإقليمي إلى جذب المستثمرين سواء المحليين أو الأجانب بهدف تطوير الإقليم والاستغلال الأمثل لموارد الإقليم الظاهرية منها أو الكامنة.

ساهم التطور التكنولوجي في وسائط الاتصال بشكل كبير في تطوير ممارسات التسويق الإقليمي وأضحى التركيز على أحد أهم أدوات وتقنيات التسويق الإقليمي المتمثلة في استراتيجية العلامة الإقليمية، هذه الأخيرة التي تعد كبطاقة تعريف للإقليم في سوق الأقاليم المتنافسة، فهي تعمل على تموقع صورة الإقليم لدى الجمهور المستهدف من مقيمين، مستثمرين، مؤسسات، سياح وغيرهم من خلال العلامة الإقليمية، كما تساهم في إعطاء فكرة عن العروض المقدمة من الإقليم والترويج لها، ضف إلى ذلك فهي تبني صورة إيجابية وجذابة للإقليم. ونظرا للدور المحوري لاستراتيجية علامة الإقليم أصبح من الأهمية بمكان ضرورة تبنيها من قبل فاعلي وأصحاب المصلحة بالإقليم بغية العمل على تحقيق الأهداف المسطرة على رأسها التنمية المستدامة للإقليم.

غير أن تطبيق التسويق الإقليمي وتفعيل استراتيجية علامة الإقليم تستدعي تبني منهج التسويق الإقليمي بمختلف مراحل الاستراتيجية والعملية، وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

مدخل عام لمنهج

التسويق الإقليمي

تمهيد:

يحتاج التسويق الإقليمي شأنه شأن التسويق التقليدي إلى سيورة عمل تسمح بتعزيز الاثار الإيجابية للإقليم بهدف زيادة قدرته التنافسية والتنموية، هذه العملية يطلق عليها منهج التسويق الإقليمي، والذي يمثل مجموعة من الإجراءات والادوات التسويقية التي يتم تكييفها وتطبيقها على مستوى الإقليم تتم عبر مرحلتين، مرحلة استراتيجية ومرحلة عملية. وبغية التعريف بالإقليم وإبرازه كمنتج خاصة في مرحلة الترويج لعروضه ومزاياه يقوم الفاعلون بتصميم علامة الإقليم عن طريق استراتيجية علامة الإقليم التي تعمل على تعزيز هوية المجتمع وتقوية روابطه مع الإقليم. من أجل الإحاطة بكل جوانب الموضوع بشيء من التفصيل والتوضيح سوف نتطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

- المبحث الأول: منهج التسويق الإقليمي الاستراتيجي
- المبحث الثاني: منهج التسويق الإقليمي العملي
- المبحث الثالث: استراتيجية علامة الإقليم

## المبحث الأول: منهج التسويق الإقليمي الاستراتيجي

اعتمدت العلوم الاقتصادية بمختلف تخصصاتها على مفهوم الاستراتيجية الذي يعمل على تحديد الأهداف، السوق، والوسائل وضبط خطة العمل لتحقيق الغايات المنشودة، ومن بين العلوم التي كسفت الاستراتيجية ما يعرف بالتسويق الإقليمي من خلال مسعى وسيرورة عمل تعرف بالمنهج التسويقي الاستراتيجي، وسوف نحاول الإحاطة بكل جوانبه في هذا المبحث.

## المطلب الأول: ماهية منهج التسويق الإقليمي

اتفق العديد من الباحثين والمختصين في مجال التسويق، وعلى رأسهم الباحث الفرنسي Gollain على أن التسويق الإقليمي هو منهج يسمح بالانتقال من المستوى الإستراتيجي إلى مستوى التنفيذ عبر خطة عمل فعالة. كما أكد الباحث Chamard كذلك بأن التسويق الإقليمي هو منهج يهدف إلى تطوير الاقليم، على أساس معرفة البيئة (الجغرافية، الديموغرافية، الثقافية، الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية)، والعرض الإقليمي. يتضح من خلال هذه التعاريف أن الفلسفة التسويقية المطبقة على الإقليم تتمحور أساساً حول تبني منهج التسويق الإقليمي المستمد من المنهج الكلاسيكي للتسويق، وكيفية إعداده بشقيه الاستراتيجي والعملي.

## الفرع الأول: مفهوم منهج التسويق الإقليمي

تتبنى المؤسسات الاقتصادية عموماً مسعى استراتيجي يعرف بالمنهج التسويقي، الذي يمثل مجموعة من الأنشطة المصممة لتلبية احتياجات عميل أو سوق معين، من خلال مدخلات ومخرجات محددة بوضوح وبالتالي فإن العملية هي نموذج يوضح طريقة العمل. فحسب Kotler يتكون منهج التسويق من عملية تحليل الفرص التسويقية، وتطوير استراتيجيات، وتخطيط برامج، وإدارة جهود تسويقية.<sup>1</sup> أي أن تطبيق التسويق الإقليمي يعتمد أساساً على هذا المنهج الذي تمّ تكيفه من قبل المختصين في مجال التسويق الإقليمي ليتلاءم مع خصوصيات الإقليم والعرض الإقليمي.

يعرف الباحثان Vallerugo وNoisette منهج التسويق الإقليمي بأنه مجموعة التحليلات والاستراتيجيات والإجراءات والضوابط التي يتم تصورها وتنفيذها من قبل هيئة الإدارة الحضرية والمنظمات التي تعتمد عليها، بهدف

<sup>1</sup> Philip Kotler, **Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control**, edition 9<sup>th</sup>, Prentice Hall, USA, 1997, P 90.



تلبية توقعات المجتمع بشكل أفضل<sup>1</sup>. بمعنى أنه جزء من استراتيجية إقليمية، تعمل كأداة لتنفيذها من خلال مجموعة التقنيات التسويقية التي تعمل على تحقيق التطوير المنشود للإقليم.

وفي هذا السياق يعمل منهج التسويق الإقليمي على تمييز الإقليم، فهو يعتمد على مجموعة من التقنيات التي تسمح: ببناء، تطوير، وتعزيز جاذبية الأقاليم.

م، من خلال تقديم أصولها، أدواتها، خصوصياتها، هويتها، وصورتها، إضافة إلى تنفيذ مهام الخدمة العامة التي يقدمها الفاعلون بفعالية، ووضعها في سياق تنافسي متزايد<sup>2</sup>. ومن ثم فالهدف المحوري من تطبيق المنهج التسويقي هو حسن استغلال وتوظيف المزايا النسبية للإقليم، من أصول مادية ومعنوية بحيث يحقق منفعة لجميع الأطراف المتداخلة في العملية التسويقية. إن تحقيق أهداف التسويق الإقليمي بطريقة سليمة من قبل الوحدات الإقليمية يتطلب أولا تنظيم وتخطيط عملية التأثير على المستهدفين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال استراتيجية تسويقية، وهي مزيج من تدابير التسويق التي تتخذها وحدة إقليمية للتأثير على مجموعات معينة من المستفيدين<sup>3</sup>. يتطلب تطوير المنهج التسويقي ضرورة إجراء مجموعة من التحليلات الأولية المتعلقة بتشخيص وضعية واحتياجات الإقليم المعين في ضوء الحالة الاجتماعية والاقتصادية والجيوسياسية، والرأس المال البشري والطبيعي، فضلا عن مواطن القوة والضعف.

إن تنفيذ منهج التسويق الإقليمي هو في الواقع التزام نحو الإقليم، كونه يمثل مشروع جماعي وتعاوني حقيقي يدار من الجهات الفاعلة من القطاع العمومي والخاص. وبخلاف استراتيجيات التسويق الموجهة للمستهلك النهائي (B to C) أو الصناعي (B to B)، فإن استراتيجيات التسويق المطبقة على الإقليم تعد أكثر تعقيدا كونه يضم عدة جهات فاعلة إضافة إلى القطاعات التي تشكل الإقليم. لا تعتمد فقط على الدافع التجاري والاقتصادي، أو العمل على "بيع" مساحة إقليمية ودعوة المستثمرين الأجانب والمقيمين للاستقرار في الإقليم، بل تمثل "صندوق أدوات"، تهدف إلى توجيه تطور الإقليم في الاتجاه المطلوب، وضمان بيئة مواتية للحياة والأعمال. كما يشمل المنهج على المكون السياسي، الذي تم دمج في كل مرحلة من مراحل مشروع التطوير الإقليمي بهدف استهداف عملاء متنوعين بمتطلبات واحتياجات مختلفة<sup>4</sup>. والتحدي هو تحليل وفهم هذه الاحتياجات من خلال اقتراح عرضا إقليميا مبتكرا فعالا ومكيفا مع مختلف الفئات والقطاعات المستهدفة.

<sup>1</sup> Rehalia Hassib, **Territorial marketing: A tool for developing the attractiveness of territories**, Journal of Faculty of Architecture , Vol 15 No 3 , 2018, P64.

<sup>2</sup> Chaimaa Laoute, et autres, **Le Marketing Territorial comme vecteur d'attraction des investissements directs étrangers : Cas de region Casablanca-Settat**, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 2, N°2, Maroc, 2020, p 128.

<sup>3</sup> Małgorzata Renigier-Biłozor & Andrzej Biłozor., **Territorial Marketing as an element boosting the development of a commune**, Real Estate Management and Valuation, 2015, P 40.

<sup>4</sup> Chaimaa Laoute, et autres, Op. cit, p 128.

وعليه فالمنهج التسويقي الإقليمي هو تفكير استراتيجي وسيرورة عمل ممنهجة، تعمل على تصميم وتنفيذ مجموعة استراتيجيات وخطط باستخدام وسائل، وأدوات التسويق لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل الفاعلين الإقليميين وأصحاب المصلحة.

يكتسي منهج التسويق الإقليمي أهمية بالغة في تنمية الإقليم وتعزيز تنافسيته، وفي هذا الصدد يشير الباحث الفرنسي Vincent Gollain أن منهج التسويق الإقليمي يسعى لتكثيف وتوزيع الآثار الإيجابية للإجراءات المنفذة على الصعيدين الاجتماعي والجغرافي على نحو أفضل.<sup>1</sup> إضافة إلى تحقيق المنهج التسويقي أهدافاً أخرى تتمثل في<sup>2</sup>:

- منهجية شاملة تسمح بالانتقال من الرغبة في تعزيز الجاذبية الإقليمية إلى إجراءات ملموسة ومكيفة؛
- القدرة على التحليل الاستراتيجي لتحديد أنسب الإجراءات دون نسخ أو تقليد مناهج المنافسين التي تنفذ في الأقاليم المجاورة؛
- يوضح التقنيات والأدوات الفعالة والمناسبة للإقليم؛
- يعد مستودع ومرجع للممارسات الجيدة والتجارب الفاشلة على المستوى المحلي والخارجي.

كما يشير المختصين لجوانب أخرى مهمة توضح أهمية ممارسة منهج التسويق الإقليمي على مستوى الإدارة الإقليمية منها:<sup>3</sup>

- إن تطبيق أدوات التسويق بالتنسيق مع إستراتيجيات التنمية الإقليمية يعد ضرورة أساسية لتحسين عملية تنمية الأقاليم والنهوض بها، ويعود التنافس بين الأقاليم والمناطق الجغرافية التي تنقسم إلى أقاليم السبب الرئيسي لتطبيق هذه الأدوات، والتي ترى في المنهج التسويقي الحاجة الأساسية لتحديد نماذج جديدة للأنظمة الإقليمية المحلية خاصة من جانب التخطيط الإقليمي، وذلك من خلال إعطاء قيم مختلفة للإقليم.
- التركيز على قابلية تطبيق مفهوم التسويق في صياغة وتنفيذ استراتيجيات التنمية المحلية والإقليمية، وفي اتجاه بناء مسار من القاعدة إلى القمة يسمح بتغطية احتياجات الإقليم والجهات الفاعلة، ويساعد الأقاليم على تأسيس نظامها الخاص لاستراتيجية التسويق الإقليمية كعنصر من عناصر التنمية الاقتصادية.

<sup>1</sup> Vincent Gollain, Le marketing territorial au service de l'attractivité des territoires, 2013, P 1 disponible sur le site : [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org)

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> N. J. Boshkovska, & K. Poposki, **Territorial Marketing Strategy: way ahead for economic development**, 2021, P 230 disponible sur le lien: <https://uklo.edu.mk/wp-content/uploads/2021/11/p16.pdf> consulté le: 12/06/2020

- عمل المنهج كنظام متسلسل ومتداخل للتعاون وإمداد المعلومات للأسواق والقطاعات والكيانات الاقتصادية في مختلف المستويات.

### الفرع الثاني: مراحل اعداد منهج التسويق الإقليمي

بغية تحقيق النتائج المرجوة والوصول إلى الأهداف المسطرة لجاذبية الإقليم، يستند منهج التسويق الإقليمي إلى منهجية متينة ومتسلسلة تبدأ من عملية التحليل والتشخيص الإقليمي إلى وضع وتنفيذ خطة عمل لتحقيق الأهداف المسطرة. هناك إجماع تقريبا من المؤلفين أمثال Mercator J. Lendrevie و D. Lindon و J. Lévy، على أن منهج التسويق الإقليمي يتكون من ثلاث مراحل رئيسية:<sup>1</sup>

**المرحلة الأولى:** تحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية للإقليم، وبالتالي التعرف على أهداف التسويق الإقليمي.

**المرحلة الثانية:** تحديد الفئات المستهدفة واختيار تموقع للإقليم.

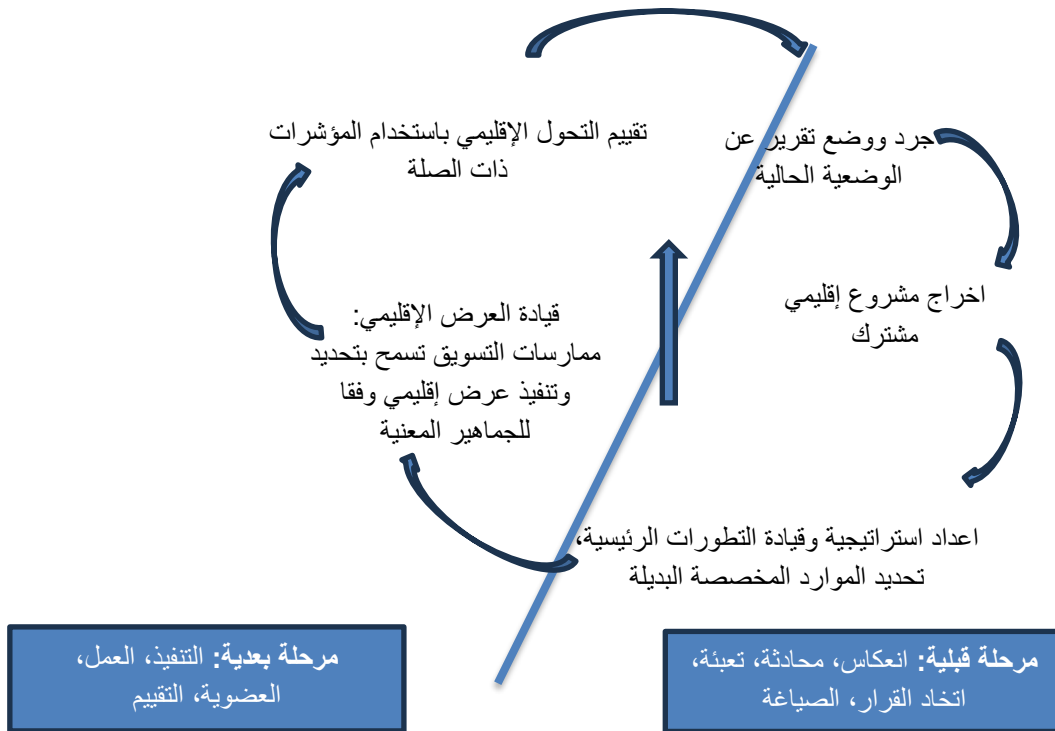
**المرحلة الثالثة:** تنفيذ وتطبيق الخيارات الاستراتيجية مع تفعيل التقييم والرقابة.

ليضيف الباحث Chamard على أن منهج التسويق الإقليمي يتم عبر مرحلتين رئيسيتين: مرحلة قبلية أو المنبع تجسد البعد الاستراتيجي، ومرحلة بعدية أو المصب، تتم فيها عملية تنفيذ الخيارات الاستراتيجية والخطة التسويقية، تتكون مرحلة المنبع من الخطوات المختلفة التي تسبق تنفيذ خطة التسويق الإقليمي، وتمثل في المراحل المتتالية<sup>2</sup>: أخذ صورة عامة على الوضع الحالي لجرد كل ما يتضمنه الإقليم؛ ثم إخراج مشروع مشترك بعد قيام الفاعلين بعمليات التحقق والمطابقة مع الأهداف، وأخيرا وضع استراتيجية إقليمية مما يؤدي إلى تحويل المشروع إلى عرض اقليمي مشترك، ثم تأتي مرحلة المصب التي تؤدي إلى تنفيذ مشروع التسويق الإقليمي. الشكل التالي يوضح هاته المرحلتين.

<sup>1</sup> Mhmed Alsdaï, **Marketing Territorial et développement Touristique**, thèse de doctorat en sciences de gestion, L'université de Reims Champagne-Ardenne, France, 2017, P 17.

<sup>2</sup> Benjelloun Ahmed et Tazi Mehdi, **Marketing territorial, vecteur de développement d'une destination touristique, étude Benchmarking de Fès et Lyon**, Revue Internationale des Sciences de Gestion, N 4, Maroc, 2019, P 285.

## شكل رقم 4: منهج التسويق الإقليمي



Source : Camile Chamard, **Le marketing territorial**, Deboek, Belgique, 2014, P 47

يوضح الشكل أعلاه أن سيرورة منهج التسويق الإقليمي تتم عبر مرحلتين متكاملتين، المرحلة الأولى متعلقة بالبعد الاستراتيجي وتسمى مرحلة المنبع، يتم فيها تحديد أدوات التشخيص والتحليل، والتقييم وصياغة الخيارات الاستراتيجية وخطة العمل، أما المرحلة الثانية فهي مرتبطة بالبعد العملي بحيث يتم تنفيذ خطة العمل المصاغة في المرحلة السابقة، والبدء في المشروع الإقليمي مع تفعيل مؤشرات التقييم والمراقبة.

يرتكز منهج التسويق الإقليمي على مجموعة من الأسس حددها بعض المختصين منهم Gollain، يتم اتباعها في عملية إعداد المنهج التسويقي لضمان سيره بفعالية وكفاءة، نوضحها كما يلي<sup>1</sup>:

-**تحديد الرؤية والأهداف طويلة المدى:** هي عنصر أساسي وخطوة أولية لنجاح استراتيجية التسويق الإقليمية، وبما أن أية استراتيجية تسويق إقليمية تخدم استراتيجية التنمية الإقليمية، لذلك يستوجب تحديد النقاط الرئيسية التي تشكل الرؤية طويلة المدى المرغوبة للإقليم.

-**تحديد العملاء:** العملاء هم جوهر أي استراتيجية تسويقية، لذلك يتعين اتخاذ خيارات لتحديد العملاء الذين يرغب فاعلوا الإقليم استهدافهم.

<sup>1</sup> Vincent Gollain, [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org)

-**تحديد الدعم السياسي والإداري:** يجب أن يحظى أي منهج تسويقي إقليمي بدعم صناع القرار المحليين: المسؤولون المنتخبون من المجتمعات أو الغرف القنصلية، ورؤساء المنظمات العامة أو الشركات، وممثلو الدولة، وما إلى ذلك. وكلما زاد دعم هذا المنهج من قبل مجموعة تمثيلية من صناع القرار المحليين ضمن إطار توافقي، كلما زاد احتمال استمراره مع مرور الوقت. وينطبق هذا الدعم أيضا على المستوى الإداري لأن الفنيين المسؤولين عن التنسيق التشغيلي للمنهج يجب أن يحصلوا على الدعم من إدارتهم الداخلية وحتى من أعلى مستوى لصنع القرار.

-**تحديد الوسائل:** لا يمكن لأي منهج تسويقي العمل بدون الموارد البشرية (فريق المشروع المختص والمحفز)، والموارد المالية (ميزانية التدخل من مرحلة التصميم) والموارد المادية (المباني لاستيعاب المؤسسات والبنى التحتية مثلا)، إن الوسائل التي سيتم تعبئتها ذات طبيعة مختلفة حسب السياق الخاص بالإقليم، كما يمكن الاكتفاء بوسائل محدودة من خلال تكييف الطموح وعدم تقييده بالوسائل المتاحة.

-**تحديد الشركاء والسفراء:** إن جاذبية إقليم ما ليست من اختصاص مؤسسة أو وكالة واحدة مهما كانت قوتها، بل يعتمد على العديد من الجهات الفاعلة المحلية، من أجل خلق سلسلة قيمة فعالة والتي لها تأثير إيجابي على النتائج خاصة من حيث جاذبية الإقليم، ولذلك لا بد من تجنيد الشركاء الذين يرغبون المشاركة في تصميم استراتيجية التسويق. ونظرا للدور المتزايد لتأثير المواطنين والجهات الفاعلة الاجتماعية والاقتصادية لاسيما بفضل وسائل التواصل الاجتماعي، فقد أصبح من الضروري تعبئة أولئك الذين يرغبون في الاستثمار في تطوير جاذبية الإقليم.

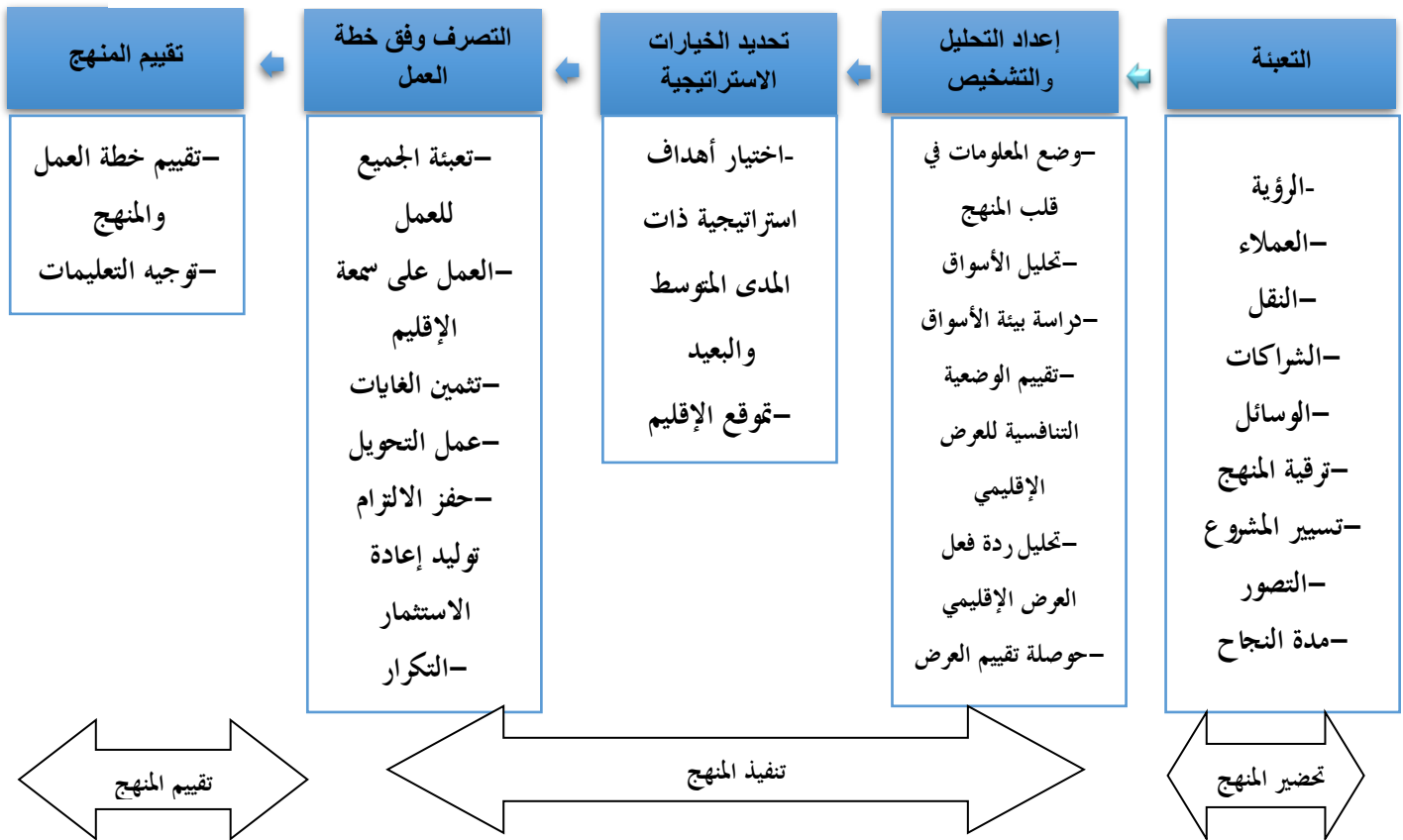
-**الترويج للمنهج:** لا بد من توظيف الاتصالات التسويقية من بداية تخطيط أهداف المنهج التسويقي الإقليمي، وتنظيمه، وتحديد طرق المشاركة فيه، وإبراز نتائجه، وهذا لتجنب الانقطاع عن الجمهور المستهدف.

-**تحديد طريقة العمل:** إن أسلوب وطريقة العمل التي ينتهجها الفاعلون هي مفتاح نجاح المنهج التسويقي في الإقليم، وإشراك اللاعبين الرئيسيين جميعا يتطلب طريقة عمل توافقية، وخلق مناخ من الثقة بينهم، يسمح للمشاركين في المنهج بدعم فريق القيادة الذي يقوم بتوحيد الطاقات حول المشروع الجماعي قيد الإنشاء. إضافة إلى ضرورة أن تكون طريقة النهج التسويقي خالية من العيوب، أو حتى التقديرات التقريبية.

-**الفرص:** يعد الإلهام من أفضل الممارسات في التسويق التي تساعد في بناء مشروع أصلي ومتميز عن المنافسين، لأنه يركز على الأهداف والوضع الخاص في الإقليم، والتحليل الجيد لنقاط قوة الإقليم يسمح باقتناص فرص جيدة، التي تحول إلى مشاريع مربحة للإقليم.

-**تحديد الوقت:** يتطلب التسويق الإقليمي وقتاً لتصميم خطة التسويق وأيضاً لظهور النتائج الأولية وتعزيزها، لذلك يتوجب التحكم في وتيرة العملية، ومحاولة توفير الوقت وتجنب الهداره، والتركيز على تقييم الإجراءات المنجزة بشكل مستمر، بحيث إذا كانت إيجابية، تستمر العملية بنفس النسق وإذا كانت سلبية، يتم إجراء التصحيحات اللازمة. بعد ضبط الأسس التي يبني بها الفاعلون المنهج التسويقي الموجه للإقليم، يتم اتباع مجموعة من المراحل المتسلسلة من أجل ضمان سيرورة المنهج بسلاسة وفعالية، فاقترح الباحث Gollain خمسة مراحل وكل مرحلة تتضمن عدة خطوات، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم 5: مراحل إعداد وتنفيذ منهج التسويق الإقليمي



Source: Vincent Gollain, **Mise en œuvre d'une démarche de marketing territorial : 5 séquences et 25 points clés**, disponible sur le lien : <https://www.marketing-territorial.org/page-233793.html> consulté le: 22 /11/2022.

تتضمن المرحلة الأولى المبينة في الشكل رقم (5) كيفية التحضير للمنهج التسويقي وذلك بتعبئة الفاعلين والمؤسسات وأصحاب المصلحة من القطاع العمومي والخاص وكل المتدخلين من أجل وضع القاعدة أو الهيكل الأساسي للعملية التسويقية، بدءاً من تحديد الرؤية والأهداف المراد تحقيقها والعملاء المراد استهدافهم، إضافة إلى تعبئة الوسائل والأدوات التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل وتنفيذ خطة العمل، وفي المرحلة التالية يشرع الفاعلون

في بناء الاستراتيجية عن طريق تحليل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها للإقليم، وتشخيص مواطن القوة والضعف للتمكن من استهداف الفرص الممكنة، علاوة على ذلك يسمح لنا هذا التسلسل للمنهج بمعالجة جميع جوانب التشخيص الإقليمي الموجه للعملاء والذي يتضمن بشكل خاص تقييم الجاذبية لبعض الأسواق المحددة التي تم اختيارها في بداية العملية وعروض الإقليم. في حين تحدد الخطوة الموالية خيارات الإقليم الاستراتيجية بداية من اختيار الأسواق المستهدفة وبناء صورة للإقليم. وأخيرا مرحلة وضع خطة العمل قيد التنفيذ التي تمثل مرحلة الانتقال إلى الجزء العملي للاستراتيجية المحددة سابقا، بتفعيل الميزج التسويقي الإقليمي الذي سيتم التفصيل فيه في المبحث الثاني. وترافق العملية العديد من التوجيهات والتعليمات لتقويم مسار المنهج والوصول للأهداف المسطرة من خلال تفعيل التقييم والرقابة.

### الفرع الثالث: فاعلي التسويق الإقليمي

إن التنمية الاقتصادية لإقليم ما ليست نتيجة استراتيجية يقرها طرف فاعل واحد، بل هي نتيجة تشارك العديد من الأطراف الطبيعية والمعنوية، من جهات فاعلة عامة، ومبادرات خاصة، فردية أو جماعية. وعليه فعملية التخطيط لتبني وتطبيق منهج التسويق الإقليمي مرتبطة بمجموعة متنوعة من الفاعلين من عدة مستويات، محلية، وطنية وحتى دولية، تشارك جهودها لوضع الأهداف الرئيسية لترقية الإقليم، وتحديد مسار ووسائل سيرورة المنهج التسويقي الاستراتيجي ومرافقته وتقييمه ميدانيا.

حدد Kotler مجموعة من الفاعلين الأساسيين في تسويق الأماكن والأقاليم نوضحها في الجدول الموالي:

#### جدول رقم 6: الفاعلون في التسويق الإقليمي

من القطاع العام:	الفاعلين المحليين
- عمدة البلدة (رئيس بلدية، مسير المدينة)	
- مصلحة التخطيط الحضري	
- مصلحة تطوير الأعمال	
- مكاتب السياحة	
- مكاتب التعاقد (التوظيف)	
- مكتب الاعلام	
- مدراء البنية التحتية (النقل، التعليم، الصحة..)	

<p>من القطاع الخاص:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المطورين والأعوان العقاريين</li> <li>- المؤسسات المالية (البنوك، شركات التأمين..)</li> <li>- مرافق الكهرباء والغاز</li> <li>- غرفة التجارة ومنظمات الاعمال المحلية</li> <li>- قطاع (صناعات) الضيافة والتجزئة (الفنادق، المطاعم، المحلات التجارية..)</li> <li>- وكالات السفر</li> <li>- النقابات</li> <li>- شركات سيارات الأجرة</li> <li>- المهندسين المعماريين</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوكالات الجهوية (الإقليمية) للتنمية الاقتصادية</li> <li>- هيئات السياحة الجهوية</li> <li>- السلطات المحلية</li> </ul>	<p>الفاعلين الجهويين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرؤساء أعضاء الحكومة</li> <li>- وزراء مختلف القطاعات</li> <li>- النقابات الوطنية</li> </ul>	<p>الفاعلين الوطنيين</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- السفارات والقنصليات</li> <li>- وكالات الاستثمار الخارجي</li> <li>- المؤسسات الدولية التي لها علاقة بالمكان</li> </ul>	<p>الفاعلين الدوليين</p>

Source : Philip Kotler, & others, **marketing places**, the free press, USA, 1993, P34

يبين الجدول رقم (6) مجموعة أساسية من الفاعلين على عدة مستويات إقليمية، وطنية وحتى دولية، متكونة أساسا من السلطات الرسمية التي تقوم بالمهام الإدارية والتنظيمية في الاستراتيجية التسويقية، والجهات الخاصة سواء من وكالات إقليمية متخصصة في التخطيط الحضري، أو وكالات ترقية الاستثمار والإعلان التي تقوم بمهام تنفيذ الخطة التسويقية، بتفعيل الاتصالات التسويقية والترويج للعلامة. في مرحلة تعبئة الفاعلين، فإنه يستوجب تشكيل مكتب إدارة للإقليم ليتولى القيادة، ويضمن التزام الشركاء بالقيم الأساسية ويشجع دعم المجتمع وتفاعله مع



الاستراتيجية التسويقية للإقليم، من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية وتبني القيم الأساسية لرؤية الإقليم كونه منتج حي وتفاعلي<sup>1</sup>.

وعليه فعملية التنفيذ الناجح لمنهج التسويق الإقليمي من رؤساء، أصحاب المصلحة، وموظفي الخطوط الأمامية وأعضاء المجتمع تحتاج إلى دعم المفاهيم المحلية، وتوفير الدعم للشركاء الرئيسيين مثل المؤسسات، لأن نجاحهم سيولد نجاحا إضافيا.

### المطلب الثاني: التحليل والتشخيص الإقليمي

سوف نتناول في هذا المطلب مفهوم التشخيص الإقليمي وطرق التحليل والتشخيص على المستوى الكلي والجزئي، الداخلي والخارجي.

#### الفرع الأول: مفهوم التشخيص الإقليمي

يعد التشخيص الإقليمي خطوة أساسية لعمل ونجاح أي استراتيجية للتنمية الإقليمية أو التسويق الإقليمي على وجه الخصوص، كما يحتل مكانة مركزية في منهج التسويق الإقليمي، كونه يساعد على تقديم عرض إقليمي متكيف ومتميز، ويسهل تحديد الخيارات الاستراتيجية الصحيحة.

تعرف المفوضية الوزارية المعنية بتهيئة الأراضي من أجل الجذب الإقليمي (DATAR) التشخيص الإقليمي على أنه: حالة الأماكن التي يتم البحث فيها على إقليم محدد، وتحديد نقاط القوة والضعف فيه، اهتمامات الأفراد، التحديات الاقتصادية، البيئة، الاجتماعية، يقدم تفسيرات لمراحل تطوره في الماضي، والتقديرات المستقبلية لتطور الإقليم<sup>2</sup>. يسمح هذا التشخيص بالحصول على البيانات الكمية والنوعية لفاعلي الإقليم قبل اتخاذ القرارات وبناء استراتيجيته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة وتجنب الفشل.

#### الفرع الثاني: تحليل البيئة الكلية للإقليم

يمثل الإقليم جزء من البيئة الكلية أو المحيط الخارجي، بمختلف أبعاده الاقتصادية والايكولوجية وغيرها، بحيث يؤثر ويتأثر بالتغيرات التي تطرأ عليه، فدراسة الفاعلين لمتغيرات وأبعاد البيئة الكلية يعد خطوة ضرورية وأولية لإعداد المنهج التسويقي الإقليمي. وتعد مصفوفة PESTEL أحد الأدوات الأكثر استخداما من قبل متخذي القرار، هذه الأداة تقدم إطارا تحليليا شاملا ومعقدا من خلال دمج كل الفاعلين ذوي العلاقة بالأقاليم من ثلاث مستويات:

<sup>1</sup> Emanoil Gabriel Ursu, Destination Branding : Working to towards a theatrical Model, P 28-29. Disponible sur le lien: [https://www.academia.edu/4899986/Destination\\_Branding\\_Working\\_Towards\\_a\\_Theoretical\\_Model](https://www.academia.edu/4899986/Destination_Branding_Working_Towards_a_Theoretical_Model) consulté le: 22/03/2022

<sup>2</sup> Aziz El Khazzar, et Hicham Echattabi, Op. cit, P 189

الكلية، القطاعي والجزئي. يتشكل المستوى الكلي من المتغيرات البيئية الكلية التي تحتوي مكونات كمية مثل البيئة الاقتصادية أو نوعية مثل البيئة السوسيوثقافية. تسمح المصفوفة للفاعلين الإقليميين بتحديد عوامل النجاح ووضع استراتيجية إقليمية مبنية على ستة أبعاد مرتبطة بالإقليم، وتشخيص للبيئة الخارجية وما تحمله من تهديدات<sup>1</sup>.

يتم الاعتماد على مصفوفة PESTEL لتحليل أبعاد البيئة الكلية للإقليم والمتمثلة في<sup>2</sup>:

**أولاً- البيئة السياسية:** يتم في هذه البيئة إجراء تحليل معمق للعناصر ذات العلاقة بالسياسات الإقليمية (فيدرالية، محلية، وطنية، أوروبية وغيرها)، وتشمل عوامل أخرى مثل الاستقرار والحالة السياسية، سياسة الدولة فيما يخص الإعانات، وغيرها.

**ثانياً- البيئة الاقتصادية:** تحتل هذه البيئة أهمية كونها تعمل على تحليل العروض الإقليمية والجاذبية الاقتصادية، تعتمد على مؤشرات اقتصادية كلية (النمو الاقتصادي، معدل التضخم، معدل البطالة، وغيرها).

**ثالثاً- البيئة الاجتماعية:** تعكس العناصر ذات العلاقة بالثقافة والنسيج الديمغرافي وجوانب مثل (نسبة الشيخوخة والشباب، الاتجاهات الجديدة للاستهلاك، تطور سلوك المستهلك وغيرها)، وبالتالي تسمح بتسويق عروض إقليمية جديدة تتكيف وتتلاءم مع احتياجات السكان.

**رابعاً- البيئة التكنولوجية:** تتضمن الطاقات الكامنة الابتكارية للإقليم، منظمات البحث النشطة بالإقليم، شبكات الإنترنت والتواصل الاجتماعي، تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

**خامساً- البيئة الطبيعية:** تتمثل في تحليل عناصر إيكولوجية كالتلوث والرسكلة، أثر الاحتباس الحراري، والتقدم التكنولوجي في مجال الطاقات المتجددة... إلخ

**سادساً- البيئة القانونية:** تتضمن عناصر قانونية وتشريعية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، مثل قانون العمل، حماية التراث المادي، وغير المادي للإقليم.

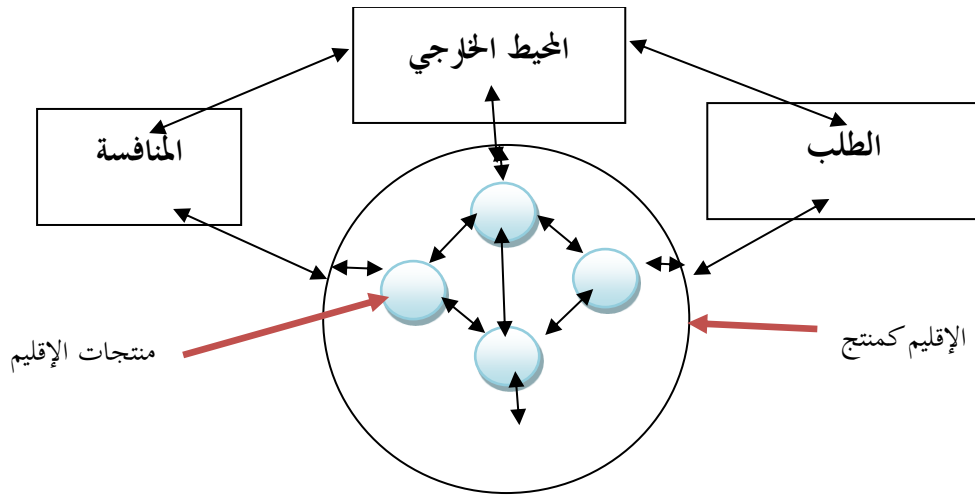
### الفرع الثاني: تحليل البيئة على المستوى القطاعي

يعمل الفاعلون الإقليميون على تحليل بيئة الإقليم على المستوى القطاعي، من خلال دراسة وتحليل الطلب والعرض والمنافسة على مستوى الإقليم، وذلك للتمكن من تقديم عرض إقليمي متميز ينافس باقي العروض الإقليمية المنافسة له من جهة، وتلبية احتياجات الأسواق المستهدفة من جهة أخرى، سواء في مجال الإقامة، السياحة، أو الاستثمار وغيرهم. والشكل رقم 6 يبين الأطراف المتداخلة من المستويات الثلاث في عملية التشخيص الإقليمي.

<sup>1</sup> Widad Batat, Op. cit, P 40

<sup>2</sup> Ibid, P 41-42.

شكل رقم 6: أبعاد التشخيص الإقليمي



Source : Anna Vanova & others, **Place marketing**, Belianum, Slovakia, 2017, P 27.

يبين لنا الشكل أعلاه أبعاد التشخيص الإقليمي المتواجدة على المستوى القطاعي (Meso)، والمتمثلة في العرض أو المنتج الإقليمي، الطلب والمنافسة في ظل بيئة عامة. يتخذ الإقليم شكلين بحيث يمكن اعتبار الإقليم إما كمنتج معروض يلبي احتياجات معينة مثل الإقامة، السياحة، الاستثمار، أو أن يقدم الإقليم عروض لعملائه المحتملين من سلع وخدمات، وسوف نقدم توضيحا عن تحليل كل من الطلب الإقليمي والمنافسة الإقليمية.

أولاً- تحليل الطلب الإقليمي: يتم تحليل الطلب في السوق الإقليمي على مستويين<sup>1</sup>:

-المستوى الداخلي : يتم في هذا المستوى دراسة الطلب المحلي على منتجات الإقليم، أي طلب المقيمين الدائمين والمؤقتين ورجال الأعمال والمستثمرين المحليين؛

- المستوى الخارجي: يمثل هذا المستوى الطلب على منتجات وعروض غير متوفرة في الإقليم، ولكنها متوفرة في أقاليم أخرى، يمكن أن يكون الطلب محليا أو إقليميا، وطنيا أو دوليا.

ثانياً- تحليل المنافسة الإقليمية: تؤثر المنافسة بشكل إيجابي على تطور الأقاليم، لأنها تعتبر بمثابة قوة دافعة للأقاليم من أجل تقديم أحسن العروض بشكل متميز يخدم المصالح التنموية للمكان، وتكون المنافسة أكثر وضوحا على المستوى الوطني والدولي، والسماح الأكثر شيوعا للمقارنة هي: السكن، جودة البيئة، الأمن، وإمكانيات السياحة والتسويق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Anna Vanova & others, P 41.

<sup>2</sup> Ibid, P 42.

ثالثاً- تحليل Porter للأقاليم: إن تحليل Porter للأقاليم يركز على خمسة نقاط أساسية والتي تميز البيئة التنافسية للأقاليم:<sup>1</sup>

- الأقاليم المنافسة: الموجودة في البيئة تدرس تبعاً لحجم الإقليم، السلطة، الاستراتيجية، العرض الإقليمي، نوع الجاذبية، معدل تردد السياح، الأقطاب التنافسية، خصوصيات الموقع، الرأسمال المادي والمعنوي، التموقع، والأسواق والميزة التنافسية؛
- الأقاليم الجديدة: كلما كان عددها معتبر كلما كانت حدة التنافس بين الأقاليم قوية؛
- المؤسسات والأفراد وقوتهم التفاوضية: كلما كانت المؤسسات ذات أهمية اقتصادية ومستعدة للاستثمار للحياة الاقتصادية للإقليم وتخلق مناصب عمل، وكلما كان المقيمين مؤهلين، كلما كانت القوة التفاوضية للمؤسسات والأفراد كبيرة؛
- موردو الأقاليم وقوتهم التفاوضية: القدرة التفاوضية تحدد مقارنة بوضعية مورد المنتجات والخدمات تبعاً لفاعلي الإقليم؛
- وجود عروض إقليمية تعويضية: يتعلق الأمر باقتراح عروض إقليمية تقترحها المنافسة والتي تعوض بالعرض الإقليمي الحالي لكونها تقدم امتيازات أكبر.

### الفرع الثالث: تشخيص الإقليم

سوف نتناول في هذا الجزء طرق تشخيص وتحليل الإقليم، وذلك بتحديد عناصره الداخلية وتقييمها لتصميم عرض إقليمي واضح المعالم.

أولاً- العرض الإقليمي: يسمح تشخيص الإقليم بمعرفة البيئة الداخلية وذلك بالتعرف على المخزون الكامن للإقليم من أصول مادية ومعنوية، وتحديد المزايا التنافسية والمشاكل أو النقائص التي يعاني منها الإقليم، إضافة إلى ضبط الجهات الفاعلة والمشاركة في العملية. قد يكون تشخيص العرض الإقليمي كلياً، أو بشكل جزئي وذلك بالتركيز على جزء سوقي محدد، باستخدام تشخيص داخلي عن طريق تحليل SWOT، وتحليل الوضعية التنافسية للعرض الإقليمي وفق طريقة CERISE REVAIT®.<sup>2</sup>

ثانياً- تشخيص رأسمال الإقليم: يمثل رأسمال الإقليمي جميع العناصر المتاحة للإقليم على المستويين المادي والمعنوي، والتي تشكل أصولاً وفي بعض الأحيان قيوداً، من بين المكونات نجد: الموارد المادية وإدارتها، ثقافة وهوية الإقليم،

<sup>1</sup> Wided Batat, Op. cit, P47.

<sup>2</sup> Vincent Gollain, Op. cit, P 22.

الموارد البشرية، المعرفة والمهارات الضمنية / الصريحة، الحوكمة الإقليمية (المؤسسات والإدارات المحلية، القواعد السياسية، الجهات الفاعلة الجماعية) والموارد المالية، الأنشطة والأعمال، الأسواق والعلاقات الخارجية، إضافة إلى صورة وإدراك الإقليم<sup>1</sup>.

يتشكل رأسمال الإقليمي من مكونات الإقليم التي تساهم في تعزيز جاذبية الإقليم بالنسبة للمقيمين والمستثمرين فيه، والجدول الموالي يوضح مكوناته كالآتي:

جدول رقم 7: مكونات رأسمال الإقليم

المكون	تعريفه
رأسمال البيئي (الطبيعي)	المناخ، والموارد الطبيعية، والمناظر الطبيعية، وما إلى ذلك؛
رأسمال البشري والاجتماعي	التعليم، والتنوع، والشبكة الاجتماعية، والجوانب الانسانية والعرقية، التسامح، والجريمة، وما إلى ذلك؛
رأسمال المادي	بناء البيئة المادية، العمارة، البنية التحتية، الفنادق، إلخ
رأسمال المؤسسي	الديمقراطية، وكفاءة النظام، والمناخ الضريبي، والعمليات التشاركية، وإمكانية الوصول، وما إلى ذلك؛
رأسمال الاقتصادي	الشركات والقطاعات، ومستوى النشاط الاقتصادي، والتوظيف، والشبكات والتجمعات، وما إلى ذلك؛
رأسمال الثقافي	الأثار والمعالم، البنية التحتية والخدمات، التعليم العالي، الأنشطة، إلخ

Source : Raoul Djamen Kouptoudji, **Le concept de capital territorial et sa mesure : une approche fondée sur les perceptions et intentions comportementales individuelles**, Gestion et management, Université d'Angers, France, 2022, P 44.

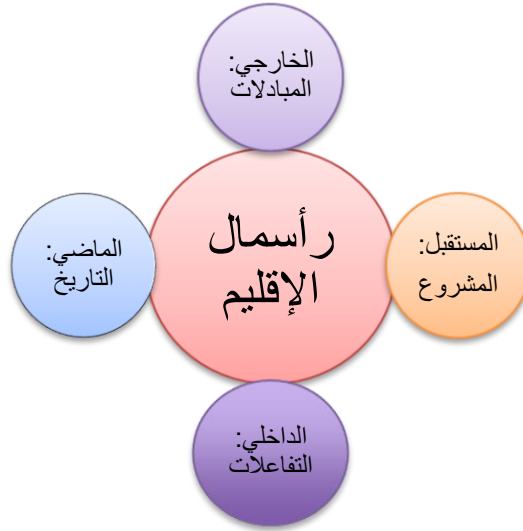
يتبين من خلال الجدول رقم 7 أنه لا يمكن تصور الإقليم ككيان إداري ناتج عن تقسيم إداري، وكمجموعة من الأنشطة الاقتصادية المجمع جغرافيا، بل ككيان حي متعدد الأوجه (اقتصادية، اجتماعية، مؤسسية، بيئية والثقافية وغيرها) وتتطور مع مرور الوقت. يتم تقييم الرأسمال الإقليمي على أساس تاريخ الإقليم، حيث يتيح رأسمال الحالي تحديد عناصر الماضي التي يمكن أن تستند إليها استراتيجية التنمية، وفي نفس الوقت يعتمد الإقليم على أفكار مستقبله، وعلى عناصر الإمكانيات الإقليمية التي يرغب المنهج الجماعي في تحديد أولوياتها<sup>2</sup>. وبالتالي يمكن تمثيل الرأسمال الإقليمي بمجال يقع عند تقاطع محورين، محور أفقي للماضي والمستقبل ومحور داخلي - خارجي عمودي،

<sup>1</sup> Guillaume Lacquement et Pascal Chevalier, **Capital territorial et développement des territoires locaux, enjeux théoriques et méthodologiques de la transposition d'un concept de l'économie territoriale à l'analyse géographique**, revue annale de géographie, N°710, France, 2016, PP 500-501.

<sup>2</sup> Guillaume Lacquement et Pascal Chevalier Op. cit, P 501

والذي يتطور ويصبح أكثر دقة بعناصر مستمدة من الماضي (التاريخ) والمستقبل (المشروع)، وما هو داخلي للإقليم وفي علاقاته مع العالم الخارجي والأسواق والعملاء والموارد<sup>1</sup>. والشكل الموالي يوضح هذا التقاطع كالتالي:

شكل رقم 7: أبعاد الرأس المال الإقليمي



Source : Daafi Redouane, **Vers un positionnement stratégique d'un territoire : Le cas de Rabat**, Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°14, Maroc, 2016, P5.

يوضح الشكل رقم (7) أن عملية تطوير ووضع استراتيجية لمشروع إقليمي تعتمد على تحديد التفاعلات المتبادلة بين المكونات المتعددة التي تشكل الرأس المال الإقليمي، كما أن مكوناته هي أساس بناء صورة عن هوية الإقليم وتموقعها في ذهن عملاء الإقليم الحاليين والمحتملين.

**ثانيا- تحليل SWOT:** يعمل تحليل المتغيرات الأربعة لمصفوفة SWOT على تحديد الموقف الاستراتيجي، من خلال تقييم عناصر البيئة الداخلية للإقليم (نقاط الضعف/القوة)، والبيئة الخارجية (الفرص/التحديات)، على المستوى الإقليمي (الإقليم، المدينة، القرية، إلخ)، أو على مستوى شريحة معينة من الإقليم (القطاع، النشاط، المورد)، وهذه الأداة القائمة على تصنيف نتائج التشخيص تسمح بوضع الاستراتيجية التي يجب أن يعتمد عليها الفاعلين<sup>2</sup>. كما يأخذ بعين الاعتبار تحليل SWOT الأهمية النسبية للميزات الفردية للإقليم المرتبطة بالهدف، بحيث أن ميزة معينة قد تصبح نقطة قوة أو ضعف حسب التعامل معها<sup>3</sup>. والجدول الآتي يوضح تحليل SWOT كما يلي:

<sup>1</sup> Daafi Redouane, **Vers un positionnement stratégique d'un territoire : Le cas de Rabat**, Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°14, 2016, P4

<sup>2</sup> Alsadi mhmed, Op. cit, P 17.

<sup>3</sup> Kvetoslava Matlovcova, Op. cit, P 205.

جدول رقم 8: تحليل نقاط قوة وضعف، فرص وتهديدات الإقليم SWOT

قوة	ضعف	تهديدات	فرص
			
تحليل داخلي		تحليل خارجي	
الإقليم: الصورة، النسيج الاقتصادي، الأداء (القيادة)، الموارد (البنية التحتية، المالية العامة) السياسات العامة، إلخ.		السياق السياسي والاقتصادي والتكنولوجي والتنظيمي: المناطق التنافسية، واستراتيجيات الشركة واتجاهات الموقع، وما إلى ذلك.	

Source : Les pratiques du marketing territorial dans le contexte Marocain : elements de réflexion , International, Journal of Innovation and Applied Studies, Vol 16, N°1, Maroc, 2016, P 189.

ثالثاً-تحليل العرض التنافسي للإقليم: يتم إجراء تقييم الوضع التنافسي للعرض الإقليمي في أربع خطوات فرعية هي على التوالي: دراسة العرض الإقليمي، ودراسة عرض المنافسين، والقدرة التنافسية للعرض الإقليمي والقدرة التنافسية السعرية للإقليم، نوضحها كما يلي:

### 1- دراسة العرض الإقليمي: تعني تقييم خصائص بيئة الأعمال التي تشمل<sup>1</sup>:

- الخصائص الوطنية والدولية التي تنطبق على الإقليم مثل اللوائح، وقانون العمل، والضرائب، والحوافز الوطنية إلخ؛
- الخصائص المادية والجغرافية والبنية التحتية والضريبية التي تشكل سمات الإقليم؛
- الخدمات المساندة للفاعلين الاقتصاديين مثل مجموعة خدمات وكالة التنمية لتأسيس شركات متعددة الجنسيات؛
- العناصر المالية والربحية المرتبطة بتحليل تكاليف الاستثمار والتشغيل.

لتحديد وتحليل العرض الإقليمي من منظور تسويقي اقترح الباحث الفرنسي Gollain استخدام طريقة CERISE REVAIT® التي طورها في إطار العمل لنادي المطورين الاقتصاديين في فرنسا CDEIF . هذه الطريقة تهتم بالجوانب المختلفة التي تشكل عرض إقليم ما بطريقة مبتكرة تسهل اتباع منهج مناسب وفعال. الجدول رقم (9) يبين تفاصيل مصفوفة تقييم العرض الإقليمي:

<sup>1</sup> Vincent Gollain, Op. cit, P 158.

جدول رقم 9: مصفوفة تقييم العرض الإقليمي

C	رأسمال بشري (Capital humain)
E	الشركات والفاعلون القياديون (Entreprises et acteurs leaders)
R	الشبكات (Réseaux)
I	البنية القاعدية والعقارية (Infrastructures / immobilier)
S	الخدمات (Services)
E	الأحداث الرسمية (Evénements professionnels)
R	البحث والتطوير (Recherche et Développement)
E	الشركات الثانوية (Entreprises secondaires)
V	قيم وهوية الإقليم (Valeurs et identité du territoire)
A	الجهود الجماعية (Actions collectives)
I	الصورة الجماعية (Image extérieure)
T	تكنولوجيا الاعلام والاتصال (TIC)
®	الموارد الطبيعية والمادية (Ressources naturelles et physiques / villes clés®)

Source : Vincent Golain, **identifier et valoriser ses avantages comparatifs territoriaux avec la méthode CERISE REVAIT®**, 6ème Version, 2015 disponible sur le site :

تسمح المصفوفة الموضحة في الجدول رقم (9) بتشخيص مفصل لأصول الإقليم ذات الأبعاد المتعددة والأنواع المختلفة، على رأسها المورد البشري، والمادي، والتكنولوجي.

**2- دراسة عروض المنافسين:** يجري الفاعلون تحليلاً للعرض الإقليمي بحيث يتزامن مع تقييم المنافسة الخارجية، وذلك بالاعتماد على معايير طريقة CERISE REVAIT® من أجل إجراء تحليل مفصل لعروض الإقليمية المتنافسة إذ يتم اختيار أقاليم المنافسين بشكل فردي لكل سوق من الأسواق المحددة، والاعتماد في اختيار المنافسين على التحليلات الكمية للسوق، وعلى دراسة إدراكات العملاء الحاليين أو المحتملين للإقليم<sup>1</sup>.

**3- دراسة تنافسية العرض الإقليمي:** يتم استخدام في هذه الخطوة طريقة CERISE REVAIT® التي تجعل من الممكن تقييم المفاتيح الثلاثة عشر للعرض الإقليمي بشكل منهجي لكل من هذه المكونات، كما يتيح تحليل

<sup>1</sup> V. Gollain, **comment identifier ses atouts distinctifs se don territoire sans une perspective de marketing stratégique ?** Edition CDEIF, Bresson, Paris, 2009 , P 10



SWOT المطبق على الإقليم تحديد المزايا التنافسية الحقيقية للإقليم، بحيث يعمل على ضبط نقاط القوة والضعف في العرض الإقليمي من منظورها الصحيح مقابل المناطق المتنافسة لكل مكون، لذلك يلخص كل مربع نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص في الإقليم للمكون المدروس<sup>1</sup>. والجدول الموالي يوضح ذلك:

**جدول رقم 10: طريقة CERISE REVAIT® لتقييم تنافسية العرض الاقليمي**

C	E	R	I	S	E	R	E	V	A	I	T	®
SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT	SWOT

Source : Vincent Gollain, CDEIF, (www.cdeif.org) ou sur [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org).

يوضح لنا الجدول رقم (10) طريقة تحليل تنافسية العرض الإقليمي حسب Gollain، حيث يتم استخدام تحليل SWOT لكل عنصر من عناصر مصفوفة CERISE REVAIT® للعرض الإقليمي بغية تحسين تنافسيته.

**4- التنافسية السعرية للإقليم:** لا تتعلق القدرة التنافسية للإقليم فقط بالخصائص النوعية للعرض الإقليمي (المنتج / الخدمات الإقليمية المسؤولة)، بل أيضا بتحليل التكاليف الذي يعد معيارا أساسيا لاتخاذ القرار. في هذه المرحلة يتم تقييم التكاليف وهيكلها، وضبط تكاليف الاستثمار والتشغيل<sup>2</sup>. وإجراء تحليل لكل قطاع من قطاعات السوق المختارة في شكل مقارنة مع المنافسين، يستحسن محاكاة تنافسية الأسعار بناء على التحليلات المالية للمشروع الإقليمي.

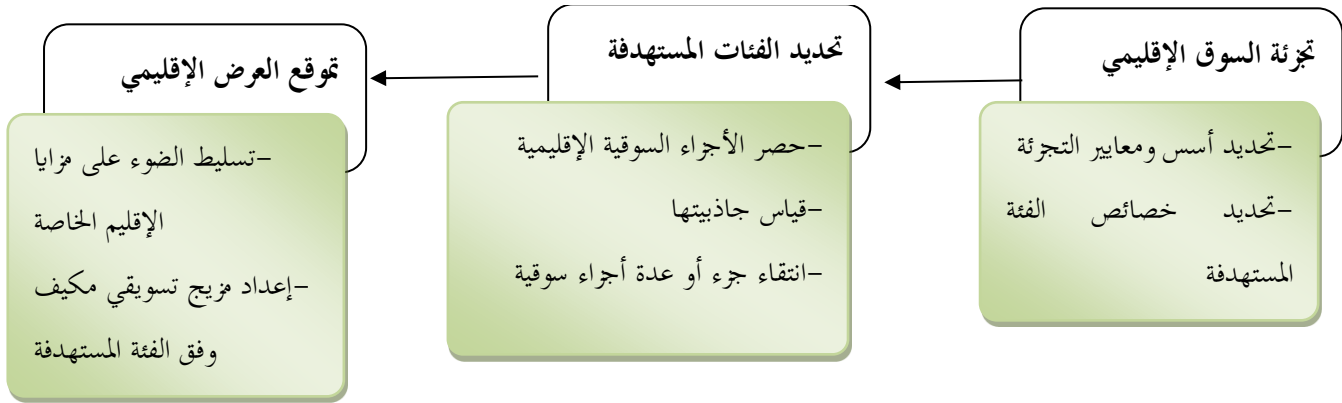
**المطلب الثالث: الخيارات الاستراتيجية**

بسبب اشتداد المنافسة بين البلدان، الأقاليم والمدن فإنه أصبح لزاما على أصحاب القرار والفاعلين المحليين الانتقال من التسويق المنمط إلى التسويق المرتكز على استراتيجية التسويق المتميزة، وذلك بإجراء تقسيم للسوق واختيار الإقليم للقطاعات السوقية المهمة، بهدف اتخاذ القرارات المناسبة. وتتم على ثلاث مراحل مترابطة: تجزئة السوق الإقليمي، الاستهداف، وتحديد التموقع، مثلما هو موضح في الشكل رقم (8):

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> Idem

## شكل رقم 8: الخطوات الثلاث لمنهج التسويق الإقليمي



Source : widad Batat, **Marketing Territorial Expérientiel**, ellipses, paris, 2016, P66

تبين معطيات الشكل رقم (8) أن منهج التسويق الإقليمي يمر بثلاث خطوات أساسية تتمثل الخطوة الأولى في تجزئة السوق الإقليمي من خلال تحديد القواعد التي تقوم عليها التجزئة ومعاييرها، إضافة إلى تحديد خصائص الفئة المستهدفة، أما في الخطوة الثانية فيتم تحديد الفئات المستهدفة من خلال التركيز بالدرجة الأولى على حصر الأجزاء السوقية وقياس جاذبيتها واختيار أجزائها، بينما يتم التركيز في الخطوة الثالثة على توقع العرض الإقليمي بإبراز المزايا التي ينفرد بها ثم إعداد المزيج التسويقي.

### الفرع الأول: تجزئة السوق الإقليمي

إن التجزئة السوقية هي الخطوة الأولى التي يتم على أساسها وضع الاستراتيجية التسويقية، والتي تحدد السوق المراد توجيه الأنشطة إليه والجهود التسويقية. سنحاول في هذا الجزء توضيح مفهوم تجزئة السوق الإقليمي ومعاييرها. **أولاً- مفهوم تجزئة السوق الإقليمي:** إن عملية تجزئة السوق هي تقسيم السوق الكلي لمنتج إلى عدة أقسام أو مجموعة مميزة من المشتريين<sup>1</sup>، تعتمد التجزئة التسويقية على ملاحظة مدى تجانس السوق، بحيث أنه يتكون من مجموعة من الزبائن لديهم حاجات وطرق شراء وسلوكيات مختلفة تؤخذ هذه الاختلافات بعين الاعتبار، من أجل تقسيمها إلى أزواج منتج/سوق وتوجيهها للعميل النهائي<sup>2</sup>، في حين أنه تشير التجزئة الإقليمية إلى جميع الإجراءات التي تؤدي إلى تقسيم السوق الإجمالي للإقليم إلى أسواق جزئية ذات مميزات وخصائص مرتبطة بإمكانيات الإقليم، من أجل استهداف نوع المنتج والجزء السوقي وفقاً لدوافع وحاجات الأفراد والشركات المعنية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نظام موسى السوداني، سمير عزيز العبادي، **تسويق الأعمال**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص145

<sup>2</sup> Aziz El Khazzar, Hicham Echattabi, Op. cit, P191

<sup>3</sup> Alsadi mhmed, Op. cit, P21

ووفقا لـ Gollain فإن التجزئة السوقية للإقليم تمثل جميع العملاء في منطقة ذات جاذبية، والتركيز على العملاء الذين يولدون أكبر قيمة لتعظيم العائد على الاستثمار<sup>1</sup>. وبالتالي فإن استراتيجية التجزئة السوقية للإقليم تعتمد على تحديد عدة مجموعات فرعية متجانسة من العملاء المحتملين، واختيار مجموعة أو أكثر منهم لاستهدافهم. والجدول الموالي يوضح كيفية تجزئة السوق الإقليمي.

جدول رقم 11: نموذج عن التجزئة السوقية للعرض الاقليمي

نوع المنتج / الخدمة الحضرية	الأجزاء الموجودة/ التي سيتم بناؤها في الإقليم
السكن	اجتماعي فخم للطلبة
التجهيزات والنشاطات الثقافية	متاحف مهرجانات مسارح سينما
مواقع التوطن	مناطق صناعية مواقع مخصصة للحرف التقليدية المشاكل والحاضنات التكنولوجية حظيرة النشاطات والخدمات الأقطاب التكنولوجية

Source : Benoit Meyronin, **Marketing territorial, enjeux et pratiques**, 3<sup>eme</sup> édition, Vuibert, Paris, P 104.

يبين لنا الجدول رقم (11) نموذجا أو مثلا عن التجزئة السوقية للعرض الإقليمي، فإذا كان نوع الخدمة هي السكن، فيتطلب الأمر تحديد طبيعة الخدمة هل هي اجتماعية، فخمة أم خاصة بالطلبة، ثم تحديد الأجزاء الموجودة أو التي سيتم بناؤها من متاحف، مسارح، سينما، وفي الأخير مواقع التوطن التي تخص المؤسسات، مخابر البحث، الحرفيين، وغيرهم.

<sup>1</sup> Vincent Gollain, Op. cit, sur le site : [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org).

ثانياً-أهداف تجزئة السوق الإقليمي: تعمل التجزئة السوقية على تعريف وتحديد الأهداف الإقليمية بكفاءة وفعالية، كون أن التقسيم الجيد يؤدي إلى إنشاء قطاعات متجانسة ومتميزة من ناحية العروض الإقليمية، وتتلاءم وفق الإجراءات الإقليمية التي ستتخذها السلطات المحلية في الإقليم. ومن أهداف التجزئة كذلك أنها تسعى لدراسة احتياجات الإقليم من أجل تلبينها، من خلال اقتراح استراتيجية تسويقية تتكيف مع احتياجات وخصائص الإقليم، ومع المزيج التسويقي.

وتمثل التجزئة السوقية لإعداد العرض الإقليمي وفقاً للعملاء (السكان والمنظمات) الخطوة الأولى في تطوير استراتيجية التسويق، وتشير هذه الخطوة إلى:

- تجميع اللاعبين الإقليميين الخارجيين والداخليين معا في سوق معين؛

- تحليل الفروق الرئيسية بين المجموعات على أساس معايير التجزئة.

كما أن الهدف من تجزئة السوق الإقليمي هو تحسين قدرته التنافسية من خلال تقديم خدمات تتكيف بشكل أفضل مع المجموعات المستهدفة.

ثالثاً-معايير تجزئة السوق الإقليمي: يأخذ التقسيم التسويقي للمنطقة في الاعتبار المجموعات: السكان (السكان المحليون، الطلاب، السياح، إلخ) والمنظمات / المؤسسات (المؤسسات، الجمعيات، الإدارات، إلخ). تختلف استراتيجية التسويق الإقليمي وفقاً لهاتين المجموعتين:

- **التجزئة حسب السكان:** هو جزء من منهج التسويق الاستهلاكي B2C ، حيث يتم اعتبار السكان كأفراد لديهم احتياجات ومواقف وتصورات ذاتية أو موضوعية، تختلف هذه الاحتياجات عن احتياجات الشركات والمؤسسات بشكل عام، ويقسم سكان الإقليم إلى فئتين رئيسيتين: سكان الإقليم أي المقيمين وغير المقيمين، يمكن دمج كلاهما في الانعكاس الإقليمي من خلال نهجين استراتيجيين يهدفان إلى تحسين الجاذبية السكنية للإقليم<sup>1</sup>.

- **التجزئة حسب المنظمات:** يكمن الهدف من هذه التجزئة في تجميع الرأسمال أو المنظمات، وتختلف معايير تجزئة سوق الإقليم عندما يكون جزء من منهج التسويق الصناعي B2B الذي يتضمن معايير تجزئة مختلفة عن تلك الخاصة بالسكان. قد تختلف هذه الاحتياجات حسب مجال النشاط والقطاع والرأسمال المادي وغير المادي للإقليم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Wided Batat, Op. cit, P 69.

<sup>2</sup> Idem

يعرض الجدول رقم (12) معايير التجزئة المختلفة وفقا للطريقتين المحدتين، تجزئة حسب السكان، وتجزئة حسب المنظمات كالتالي:

جدول رقم 12: معايير تجزئة السوق الإقليمي حسب السكان والمنظمات

معايير التجزئة الإقليمية حسب المنظمات	معايير التجزئة الإقليمية حسب السكان
المتغيرات الديمغرافية: الفئات العمرية، الجنس، الثقافة، المهنة، الدخل	المزايا المنتظرة من الإقليم: جودة الحياة، الخدمات، الطابع الاقتصادي، التوظيف
المتغيرات جغرافية: الجهة، المناطق الحضرية، المناطق الريفية، المناخ	خصائص الإقليم: الموقع الجغرافي، السكان، قطاع الخدمات، التاريخ، التراث المادي والمعنوي
المتغيرات سيكولوجية: نمط العيش، الشخصية، الطبقة الاجتماعية،	الخدمات المرتبطة بالإقليم: المساعدة على التوطن، النقل، السمعة
المتغيرات سلوكية: الأرباح، الولاء للإقليم، تكلفة المعيشة، إمكانية التنقل	الخصائص السلوكية: تردد الزوار، إمكانية التنقل، نوع التوطن، تكلفة التوطن

Source : Widad Batat, *Marketing Territorial Expérientiel*, ellipses, paris, 2016, P 70.

يلاحظ من الجدول رقم (12)، أن معايير التجزئة حسب السكان متعلقة بخصائص ومميزات العيش والعمل وجودة الحياة التي يقدمها الإقليم من مختلف الجوانب الاجتماعية، الاقتصادية وغيرها، فيما ترتبط معايير التجزئة لسوق المنظمات حسب ما يوفره الإقليم من مزايا البنية التحتية، سهولة التوطن، الخدمات التي يوفرها الإقليم أهمها، النقل، سوق المستهلكين وسوق العمالة.

وبخلاف معياري السكان والمنظمات، توجد معايير أخرى لتجزئة السوق الإقليمي وهي<sup>1</sup>:

- حسب مجال النشاط: يعتبر كمعيار أساسي للتجزئة، يراعى فيه القطاعات والوظائف التي تختلف حاجاتها ومتطلباتها وكذلك العوامل المحيطة التي تشجع أو لا تشجع الاستثمار فيها حيث:

● توصيف القطاعات: تحليل الفاعلين للبيئة الكلية والقطاعية مثل:

- الكلية: الصناعة، خدمات الأعمال، الخدمات عن بعد؛
- القطاعات / الفروع: القطاعات الفرعية عن القطاع الكلي، الأجزاء الصغيرة.

<sup>1</sup> بوناب سامية، التسويق الإقليمي كمنهج استراتيجي لتدعيم الحاذية للأنشطة الإقليمية -دراسة حالة ميدانية-، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة تسويقية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2018، ص 210، 211

● **توصيف الوظائف:** من بين أهم المجالات التي يتضمنها توصيف الوظائف ما يلي:

- التصنيع؛
  - اللوجستيك؛
  - البحث والتطوير/ الهندسة؛
  - خدمات عن بعد الإدارية والتجارية؛
  - مراكز الخدمات المشتركة (القيام بمختلف المهام التشغيلية المتكررة لعدة شركات أو مواقع أو كيانات من نفس المجموعة مثل: الأمن، النظافة، الصيانة، الدراسات السوقية، الاستشارات القانونية وغيرها) ومراكز الاتصالات لخدمة الزبائن؛
  - المقرات الاجتماعية للمؤسسات أو المنظمات بصفة هامة؛
  - التسويق وخدمات ما بعد البيع.
- **حسب البلدان الأصلية:** يعتبر عادة كمييار ثانوي للتجزئة، فبعد تحديد القطاعات أو الفروع التي تسعى لاستقطابها، تراعى فيه توصيف البلدان الأصلية للمستهدفين: القارات والدول، القرب الجغرافي، اللغة والثقافة الخاصة بالمناطق، العناقيد والمناطق الصناعية، العلاقات الاقتصادية والروابط السياسية والتاريخية وغيرها.
- **حسب أبعاد المؤسسات:** شركات عالمية ودولية، الشركات الرائدة وطينيا، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والناشئة.

**الفرع الثاني: الاستهداف الإقليمي**

بعد القيام بمرحلي التشخيص والتجزئة السوقية للإقليم، تأتي مرحلة الاستهداف لاختيار وتحديد جزء أو مجموعة الأجزاء التي ستكون محورا للجهود التسويقية، سنحاول في هذا العنصر تحديد مفهوم الاستهداف بالنسبة للتسويق الإقليمي، واستراتيجياته.

**أولا- مفهوم الاستهداف الإقليمي:** يساعد الاستهداف على اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية انتقاء القطاعات أو الأجزاء السوقية في الإقليم من أجل استهدافها، والتي تتم بعد مرحلة التقييم والاختيار. فيعمل الاستهداف في التسويق الإقليمي على اختيار جزء واحد أو أكثر من السكان الحاليين و/أو المحتملين، وتنفيذ إجراء تسويقي مستهدف، من أجل تركيز الجهود التسويقية على القطاعات ذات الإمكانيات العالية للإقليم، وبالتالي تكيف سياسة تستند إلى المعرفة العميقة باحتياجات وتوقعات أجزائها<sup>1</sup>. وتتبع عملية الاستهداف نفس منطق المؤسسة، إذ تتم

<sup>1</sup> Widad Batat, Op cit, P 71.

مقارنة عوامل الجذب والتوقعات لكل جزء بالأصول الحالية والمستقبلية للإقليم. وعليه يتم استهداف الأجزاء ذات الجاذبية القوية (من حيث خلق فرص العمل مثلا، أو ما يتعلق بموقع الأعمال وعوائد الاستثمار) والتي تتوافق فيها نقاط القوة في الإقليم تماما مع توقعات المؤسسات المعنية بشكل مناسب<sup>1</sup>.

وفقا لـ Kotler فإن تقييم إمكانات أجزاء السوق يتأثر في جميع الاحتمالات بثلاثة عوامل في السوق: حجم القطاع ونموه، والجاذبية الهيكلية للجزء، ومصادر وأهداف المكان.<sup>2</sup> وهذا يعتمد على مرحلة التقييم التي يحدد فيها الفاعلون الرؤية المناسبة والواضحة للفئات المستهدفة المحتملة للسوق الإقليمي، والتي تساعد على رسم وتحقيق أهداف الإقليم وأصحاب المصلحة.

يعمل الفاعلون على استهداف فئات متباينة من مؤسسات ومستثمرين، سياح ومقيمين، بالنسبة للأفراد أو السكان يمكن تحديد ثلاثة أنواع يمكن استهدافهم، هم<sup>3</sup>:

- المقرونون: الذين يختارون الاستقرار في الإقليم من أجل العيش، العمل والاستهلاك؛
- المستخدمون: الذين اختاروا الإقليم من أجل الالتحاق بعائلاتهم، أو في إطار العمل أو الدراسة؛
- الواسفون: الذين يعيشون في الإقليم ويستفيدون من الخدمات والعروض الإقليمية، بإمكانهم التأثير على خيارات المقررين مثل الأطفال وتأثيرهم على قرارات الوالدين.

يمكن للفاعلين الإقليميين الاعتماد على ثلاثة معايير أساسية لاختيار الأجزاء السوقية المراد استهدافها:

1- حجم الجزء السوقية: يقاس عن طريق معايير محددة مثل عدد المشاريع الممكن استقطابها، خلق الوظائف، الغلاف المالي للاستثمارات، ومراعاة افاق نمو أو تطور الجزء السوقية ومردوديته وارتباطها بأهداف الفاعلين المحليين ووكالات ترقية الاستثمار؛

2- الوصول إلى السوق: يعمل هذا المعيار على تقييم الحصة السوقية المحتملة؛

3- تأثير المشروع على الإقليم: العوائد والأرباح.

ثانيا- استراتيجيات الاستهداف الإقليمي: بعد اختيار اصحاب القرار المحليين للجزء السوقية في الإقليم يتم إجراء دراسة دقيقة له، بإمكانهم الاختيار بين أربع استراتيجيات ممكنة للاستهداف وفقا لهدف السلطات المحلية والاستراتيجية الإقليمية، نبينها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Benoit Meyronin , Op cit, P 105.

<sup>2</sup> Kvetoslava Matlovcova, Op. cit, P 209.

<sup>3</sup> Widad Btata Op cit P 7.

جدول رقم 13: استراتيجيات الاستهداف الاقليمي

المضمون	التعريف	استراتيجيات الاستهداف
<p>سوق في وغير مطور</p> <p>الهدف تعظيم الحصة السوقية</p> <p>تكلفة عرض علامات اقليمية أو منتجات مختلفة تتجاوز العائد الذي من المحتمل أن تحققه</p>	<p>قرار عرض نفس المنتج (العرض الإقليمي) على عدة أجزاء سوقية أو على السوق ككل</p>	<p>استراتيجية الحجم</p>
<p>أجزاء سوقية مختلفة جدا من حيث التفضيلات ومستويات الأسعار المطلوبة</p> <p>لا يُنظر إلى العلامة الإقليمية بنفس الطريقة</p> <p>سوق في نهاية النمو أو النضج (متشبع)</p> <p>توجد عدة عروض إقليمية تنافسية في السوق</p>	<p>قرار عرض علامات (إقليمية) أو منتجات مختلفة</p>	<p>استراتيجية التكيف</p>
<p>الاقليم قادر على تخصيص عروضه</p> <p>قدرته على عرض قيمة مخصصة على المدى الطويل و بسعر أعلى بسبب التخصيص</p> <p>ليس للعملاء نفس القيمة على المدى الطويل</p> <p>وسيلة للتمييز عن المنافسة</p>	<p>استهداف الزبون والتعامل معه بشكل شخصي على قدر الإمكان (one to one)</p>	<p>استراتيجية الشخصية (customisation)</p>
<p>يوجد توقع (حاجة) حقيقي لم يتحقق (يشبع) في جزء سوقي موجود</p> <p>يوفر هذا الجزء الإقليمي أرباح أو إيرادات جذابة</p> <p>احتياجات الجزء السوقي تتوافق تمامًا مع أهداف وقدرات الإقليم</p> <p>يؤدي تعدد الأجزاء السوقية الإقليمية إلى إضعاف المزايا و / أو تشتيت موارد الإقليم</p>	<p>استهداف جزء سوقي واحد وعرض علامة واحدة لزبائن هذا الجزء الإقليمي</p>	<p>استراتيجية التركيز</p>

Source : Widad Batat, *Marketing Territorial Expérientiel*, ellipses, paris, 2016, P 72.

يميز الجدول رقم (13) بين أربع استراتيجيات للاستهداف، استراتيجية الحجم التي تعمل على تقديم نفس

العرض الإقليمي لأجزاء سوقية مختلفة، واستراتيجية التكيف أين يتم عرض علامات ومنتجات إقليمية على حسب

المستهدفين، فيما تستند استراتيجي الشخصية والتكيف على تخصيص عرض واحد لجزء سوقي محدد.



## الفرع الثالث: التموقع الإقليمي

بعد تحديد الفاعلين المحليين للأجزاء السوقية التي سيتم استهدافها وفق استراتيجيات محددة، تأتي مرحلة تمركز العرض الإقليمي في السوق بين العروض والأقاليم المنافسة، سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم التموقع وعناصره. **أولاً- مفهوم التموقع:** يعرف تموقع المنتج في التسويق بأنه المكان الذي يحتله في ذهن العملاء المستهدفين في بيئة الأعمال التنافسية، في حين أن تحديد التموقع هو نشاط إداري يستخدم أدوات التسويق للتأثير على تصور العملاء وتأمين مكان مستدام في ذهن الجمهور المستهدف<sup>1</sup>.

كما يعرف التموقع بأنه العملية التي يتم من خلالها تحديد السمات النهائية لمنتج من خلال السوق المستهدف، أي المكانة التي يحتلها المنتج في أذهان المستهلكين بالنسبة إلى موقع المنتجات التنافسية، وهذا يعني أن تحديد التموقع لا يعكس الخصائص الحقيقية لمنتج اقليمي، بل يعكس كيف ينظر المستهلكون إليه<sup>2</sup>.

أما في التسويق الإقليمي فتعد معرفة موقع الإقليم بالنسبة لمنافسيه خطوة مهمة في إعداد استراتيجية التسويق الإقليمي والمزيج التسويقي وبعد استهداف الأجزاء السوقية وتحديد أولويات المنطقة، يساهم التموقع في تقديم عرض مميز للمدينة أو الإقليم أو سماته من خلال صورة الإقليم<sup>3</sup>. وهذا يوضح أن التموقع يعكس الصورة الذهنية المكونة من قبل المستهدفين عن المكان وعروضه المختلفة.

يمثل تحديد الموقع جميع العناصر المميزة للمنطقة التي تسمح للسكان والمنظمات بتحديد وتمييز المنطقة في بيئة تنافسية، ويسمح بتركيز جهود المنطقة على هدف محدد بشكل جيد<sup>4</sup>. وعليه فعملية تحديد التموقع الإقليمي هي منهج استباقي للإقليم وذلك باختيار المكان الذي يحدد موقعه في السوق، ومواجهة المنافسين ومع عرض القيمة الواضحة للعملاء<sup>5</sup>. وبالتالي يمكن استخلاص مفهومين رئيسيين هما: التعريف والتمييز، وبالتالي فإن هذه الفكرة تستند إلى استراتيجية تمييز تجعل من الممكن أن تنسب إلى الإقليم مكانا في أذهان الأجزاء السوقية المستهدفة، وذلك من خلال تحديد وباراز المزايا النسبية وزيادة سمعته من خلال منحه هوية، أو بعبارة أخرى صورة للعلامة الإقليمية.

ومن بين العناصر التي تعمل على تحديد تموقع المنتج (العرض الإقليمي) ما يلي<sup>6</sup>:

- التوثيق، وتحديد مزايا المنتج الإقليمي؛

<sup>1</sup> Iza Gigauri, **Applying Perceptual Mapping Method for Successful Positioning Strategy**, International Journal of Management and Business Sciences, Vol 1, N°1, 2019, P 17.

<sup>2</sup> P. Kotler, G. Armstrong, **Principles of Marketing**, 10<sup>th</sup> edition, Pearson prentice Hall, USA, 2004, p 359.

<sup>3</sup> Z. Ghannam, **Le marketing au Maroc : concepts et réalités**, édition Al Madariss, Maroc, 2002, p 84.

<sup>4</sup> Widad batat, op cit , P 73.

<sup>5</sup> Chaimaa Laoute, et autres, Op. cit, P 132.

<sup>6</sup> Kvetoslava Matlovicova, Op. cit, P 212.

- اتخاذ القرار، بشأن الصورة التي يرغب مكان ما في خلقها في أذهان عملائه المحتملين؛
- التمييز، تحليل التمايز بين المركز بالنسبة إلى موقع المنتجات التنافسية؛
- التصميم، التصميم الخاص لتمايز المنتجات، تصميم المزيج التسويقي؛
- التسليم، الوفاء بالوعد.

ويتم التموقع في السوق الإقليمي من خلال مستويين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

- **مستوى التحديد (التعريف):** يتعلق بخاصية ومميزات المنتج الإقليمي الموجه إلى الجزء السوقي المحدد، ويتم التعبير عن التحديد من خلال مرجع المنطقة، ويمكن تمثيل التحديد في شكل (مثلث ذهبي) للتموقع الذي يضم ثلاثة أبعاد هي: توقعات السكان والمؤسسات المستهدفة، الإمكانيات الكامنة ومقومات الإقليم، وتموقع الأقاليم المنافسة.
- **مستوى التمييز:** يتعلق بخصائص الإقليم في الجزء السوقي المستهدف، بالاعتماد على الابتكار وأدوات التسويق الاتصالية لتمييز العرض الإقليمي عبر محاور أساسية هي: المقومات الملموسة وغير الملموسة، الفاعلين الإقليميين، خدمات الإقليم وبيئته المادية.

وللعمل على تحديد موقع الإقليم لدى الفئات المستهدفة، يستوجب ذلك تحديد عدد من محاور التمييز من بينها:<sup>2</sup>

- صورة العلامة للمنطقة (البلد، الإقليم، المدينة)؛
- الوصول إلى المستويات الإقليمية والوطنية و / أو الدولية (القرب من المناطق الأوروبية، وسائل النقل)؛
- تكاليف التأسيس، الموارد البشرية؛
- الاتصالات والبنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل عام؛
- البحث عن أوجه التعاون بين الشركات؛
- مهارات الموارد البشرية؛
- القرب من السوق ومراكز البحث والتطوير؛
- جودة الحياة لمديريها التنفيذيين.

**ثالثاً-خريطة الادراكات للاستهداف:** تعد الخارطة الادراكية هي المحدد الذي يوضح موقع المنتجات التي تعمل على اىصال خصائص وفوائد المنتج، أو موضع صورة العلامة لدى العملاء الفعليين والمحتملين، لذلك يعد التموقع عنصر حاسم ومهم في استراتيجية التسويق التنافسية.

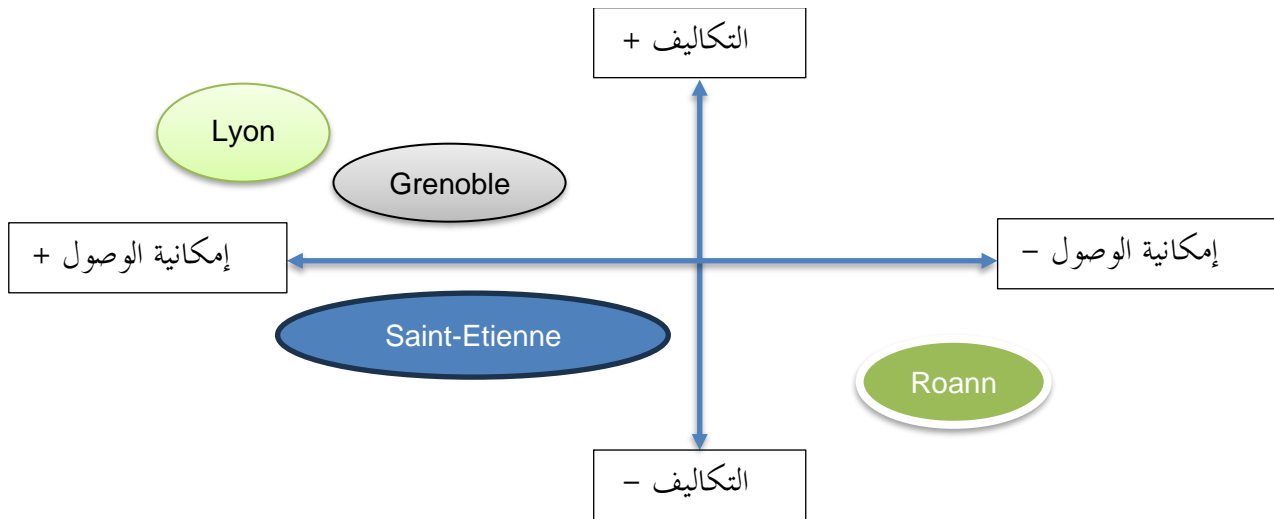
<sup>1</sup> Widad Batat, Op cit , P 73.

<sup>2</sup> Benoit Meyronin, Op cit, P 107.

يُعرف رسم الخرائط الإدراكية بخريطة تحديد التوقعات لأنه يساعد على تطوير استراتيجية عرض المنتجات والخدمات<sup>1</sup>، فهو يعمل على التعيين الإدراكي الذي يساعد على فهم هيكل السوق، وتحليل العلاقات المعقدة بين منافسي السوق والمعايير التي يستخدمها المشتريين في اتخاذ قرارات الشراء والتوصيات. ويمكن للمسوقين تطبيق خريطة إدراكية لتوضيح تصورات المستهلك بصريا وتحديد أولويات العلامات التجارية وسماتها المتصورة<sup>2</sup>.

يتم رسم الخريطة الإدراكية بناء على وجهات نظر المستهلكين وادراكاتهم حول المنتج وخصائصه، والتي تمثل في شكل بياني يوضح مواضع المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين. ولتحديد تموقع الإقليم في سوق العلامات الإقليمية المتنافسة، يلجأ الفاعلون إلى استخدام الخرائط الإدراكية، الشكل الموالي يوضح تصور تموقع مجموعة من العلامات الإقليمية لمدينة فرنسية.

شكل رقم 9: الخارطة الادراكية لبعض العلامات الإقليمية الفرنسية



Source: Benoit Meyronin, **Marketing Territorial, enjeux et pratiques**, 3eme édition, Vuibert, Paris, P 108.

يقدم لنا الشكل رقم (9) خارطة ادراكية لبعض العلامات الإقليمية بفرنسا على محورين يعبر كل منهما عن إمكانية الوصول والتكاليف، فإذا أخذنا مثلا عن مدينة ليون نجد أن إمكانية الوصول إيجابية والتكاليف التي تعكس أسعار الخدمات والمنتجات التي يعرضها الإقليم.

<sup>1</sup> Iza Gigauri, **Perceptual Mapping as a Marketing Research Tool for Brand Positioning**, International Journal of Economics and Management Studies, Vol 6, N°4, India, 2019, P 74

<sup>2</sup> Idem

## المبحث الثاني: التسويق الإقليمي العملي (المزيج التسويقي الإقليمي)

يمثل التسويق الإقليمي العملي الشطر الثاني من منهج التسويق الإقليمي، أو ما يطلق عليه المزيج التسويقي الإقليمي، حيث يعمل هذا الأخير على تجسيد الاستراتيجيات وخطط العمل ميدانياً، من خلال عناصره التي تكون المزيج التسويقي للإقليم، وسوف نتناول هذه العناصر بشكل مفصل في هذا المبحث.

## المطلب الأول: مفهوم المزيج التسويقي الإقليمي

التسويق التشغيلي أو العملي هو تجسيد للقرارات المتخذة على مستوى التسويق الاستراتيجي، والذي يجب أن يتكيف باستمرار مع تغيرات السوق، وتتوقف فعاليته على نوعية الخيارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها في المرحلة الأولى<sup>1</sup>، وتتبع استراتيجية التسويق الإقليمي نفس المنهج الذي يتبعه أي منهج تسويقي باحتوائه على المزيج التسويقي المكون من العناصر التالية: المنتج، السعر، المكان، الترويج والجمهور. غير أنه لا يوجد إجماع على مزيج تسويق إقليمي موحد، في حالة الأماكن فإنه من الضروري على الفاعلين الإقليميين تغيير النموذج الأساسي (4Ps) وتوسيعه وتكييفه حسب متطلبات المنتج (الإقليم)، فالكثير من المختصين في مجال التسويق الإقليمي يعتمدون على نموذج Ps4، (المنتج، والسعر، والمكان، والترويج)، مع إضافة عنصرين آخرين هما الجمهور والعمليات<sup>2</sup>، أو الفاعلين، والشراكات.

في حين حدد الكاتب Marc Thebault مزيجاً تسويقياً مكيفاً للإقليم مكون من 7 "Ps" يسمح للسلطات المحلية باعتبارها ركائز للمزيج التسويقي الإقليمي بتطبيقه في خطتها العملية وهو<sup>3</sup>:

- المنتج (Produit) (العرض الإقليمي)؛
- سياسة التسعير (Prix) (الأسعار والضرائب وما إلى ذلك)؛
- الترويج (Promotion) (للعرض الإقليمي)؛
- الجمهور (Public) (كل ما سيتم تنفيذه لتكليف العرض مع متطلبات المستهدفين)؛
- الموظفون (Personnel) (مشاركتهم في العملية التسويقية)؛
- الشراكات (Partenaires) (مع أصحاب المصلحة الخارجيين لتحسين العرض)؛

<sup>1</sup> Alsadi Mhmed, Op. cit, P 25.

<sup>2</sup> Anna Vanova, and others, Op. cit, p 25.

<sup>3</sup> Aziz EL Khazzar et Hicham Echattabi, Op. cit, P 192.

- إضافة Plus (عندما يتم تنفيذ جميع عناصر المزيج الستة بشكل فعال، ولكننا لا نرى أي تمييز عن المناطق المنافسة الأخرى، في هذه الحالة يمكننا إدراج بعض الإضافات).

والشكل التالي يوضح المزيج التسويقي الإقليمي المكون من (7Ps) كما يلي:

شكل رقم 10: المزيج التسويقي الإقليمي (Ps7) المقترح من قبل Thebault

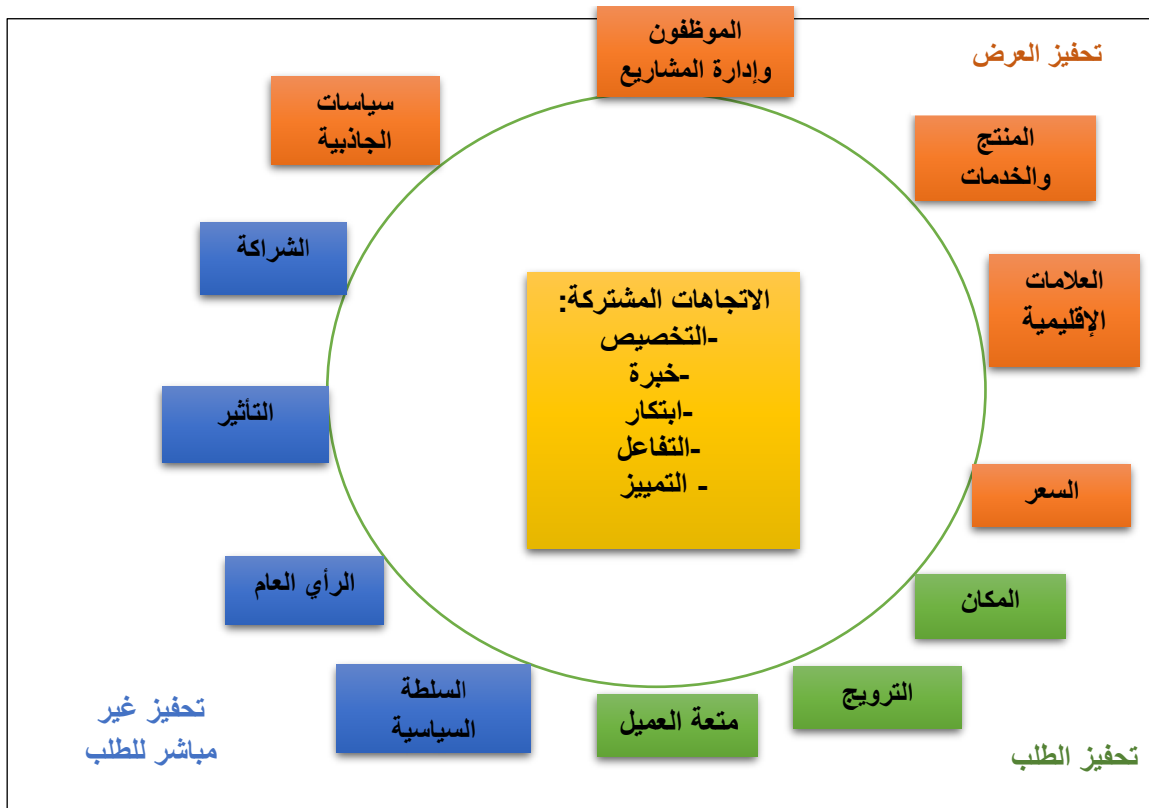


**Source :** Aziz El Khazzar, Hicham Echattabi, **Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain : éléments de réflexion**, International Journal of Innovation and Applied Studies, V 16, N°1, Maroc, 2016, P 192.

يوضح الشكل رقم (10) المزيج التسويقي للإقليم الذي اقترحه Marc Thebault والمكون من سبعة عناصر، إذ بالإضافة إلى العناصر الأربعة للمزيج التسويقي المتداولة في الأدبيات التسويقية فإنه عمل على تكييف المزيج التسويقي الخدمي بما يتوافق مع خصوصيات العرض الإقليمي.

فيما اقترح الكاتب Gollain مزيجاً مفصلاً للإقليم بحيث اعتمد بشكل أساسي على المزيج التسويقي الأصلي، وقام بتجزئة كل عنصر إلى عناصر فرعية متكيفة مع طبيعة الإقليم والعرض الإقليمي كما هو موضح في الشكل أدناه.

شكل رقم 11: مزيج التسويق الإقليمي المقترح من قبل Gollain



Source : Vincent Gollain, **les 12 variables du Mix marketing territorial**, 2017 ; disponible sur le site : <https://www.marketing-territorial.org/2019/03/les-15p-un-nouveau-mix-marketing-territorial.html> , consulté le : 11/12/20

يوضح الشكل رقم (11) المزيج التسويق الإقليمي الذي اقترحه Gollain والذي يتكون من 12 متغير للمزيج التسويقي الإقليمي، حيث أن خمس متغيرات منها تحفز العرض وتتمثل في: السياسات، الموظفون وإدارة المشاريع، المنتج، العلامة الإقليمية، والسعر. أما المتغيرات التي تعمل على تحفيز الطلب فتتمثل في: المكان أو الموقع، الترويج، متعة العميل، فيما تشكل المتغيرات التي تعمل على تحفيز الطلب بشكل غير مباشر في: الشراكة، التأثير، الرأي العام، والسلطة.

وعليه، فإنه لا يوجد إجماع بين المؤلفين والمتخصصين في مجال التسويق الإقليمي على مزيج تسويقي إقليمي موحد، لذا سوف نعتمد في دراستنا للمنهج التسويقي العملي على المزيج التسويقي المصغر وكيف تم تكييفه وفق منظور التسويق الإقليمي.

## المطلب الثاني: المنتج الإقليمي (العرض الإقليمي)

يكتسي العرض الإقليمي أهمية خاصة بين ممارسي التخطيط والتنمية الإقليمية، وفاعلي التسويق الإقليمي، سنقوم بتحليل ثلاثة عناصر ذات العلاقة بالعرض الإقليمي وهي: مفهوم المنتج الإقليمي، ثم مكوناته التي تشكل عوامل جاذبية للإقليم وأخيرا الاستراتيجيات الرئيسية لتوجيه العرض الإقليمي.

**أولا- الإقليم كمنتج:** بخلاف السلع أو الخدمات التي تعد سهلة التعرف على خصائصها التعريفية ومكوناتها، فإن الإقليم كمنتج يتصف بسمات وخصائص أكثر تعقيدا. وقد اعتبر العديد من المؤلفين أن الإقليم بمثابة سلة من المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات وتوقعات الجمهور المستهدف<sup>1</sup>. تتضمن هذه السلة جميع الموارد، وجميع الإمكانيات، والمرافق والعمليات المحددة لجذب جمهور معين.

وفقا لـ Brossard فإن المنتج الإقليمي يعني تقديم الخدمات التي تعتمد جودتها على التعاون بين عدد كبير من الشركاء من القطاعين العام والخاص، بما في ذلك وكالة الترقية التي تمثل أحد العناصر المركزية<sup>2</sup>.

يشير المنتج الإقليمي إلى العناصر التي يمكن ربطها بطريقة معينة بالخصائص الموجودة في الإقليم والتي تعززه بسبب خصوصياتها وإمكاناتها. وهذا هو الحال بالنسبة للمكونات التي لم تتغير في الإقليم، مثل المناخ والموقع الجغرافي والمكونات المتغيرة مثل البنية التحتية والعمالة<sup>3</sup> ويمكن أن تنبثق فكرة المنتج الإقليمي من إمكانيات الإقليم عندما يتم وضعه في منافسة مع الأقاليم الأخرى. يتكون العرض الإقليمي من جميع العناصر التي تهدف إلى تعزيز الصورة الإيجابية للمنطقة، سواء كانت الخصائص الموجودة مثل الموارد الطبيعية أو التراث أو القرب من الأسواق أو الخصائص الاصطناعية<sup>4</sup>.

**ثانيا- عوامل جاذبية الإقليم كمنتج:** تعتمد جاذبية الإقليم على عدة عوامل يعمل الفاعلون الإقليميون على تعزيزها وتنميتها لرفع القدرة التنافسية للإقليم على المستوى الاقتصادي، وذلك بهدف جذب المشاريع الاستثمارية والمؤسسات للتوطن في الإقليم، وعلى المستوى الاجتماعي وذلك للعمل على جذب مقيمين جدد والاحتفاظ بالخالين خاصة، أما على المستوى البيئي فيسعى فاعلو الإقليم على حسن استغلال الموارد والمقومات الطبيعية. وفي هذا السياق قدم الباحث Courtois أهم عوامل جاذبية الإقليم كمنتج يستهدف جذب السكان والمؤسسات كما هو مبين في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> M. Alsadi, Op. cit, P26.

<sup>3</sup> Ahmed Benjelloun, **Marketing territorial : vecteur de développement d'une destination touristique, étude Benchmarking de Fès et Lyon**, Revue Internationale des Sciences de Gestion, N4, Maroc, 2019, P 283.

<sup>4</sup> Idem

## جدول رقم 14: عوامل جاذبية الإقليم

محاوَر التدخَل	عوامل الجاذبية	الفئات المستهدفة لجذبها أو الاحتفاظ بها
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البنية التحتية</li> <li>- البيئة</li> <li>- جودة الحياة</li> <li>- التوظيف</li> <li>- السياسة الثقافية والسياحية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- وسائل الراحة</li> <li>- نوعية الحياة</li> <li>- الثروة الثقافية والتراثية</li> <li>- الخدمات العامة والخاصة (بما في ذلك الخدمات الشخصية).</li> <li>- آفاق التوظيف الفوري و/أو إنشاء الأنشطة (سوق العمل، الأنشطة المتنوعة، إلخ.)</li> <li>- الموارد الطبيعية (البحر، المناخ، الجبال، الغابات، المنتزهات الطبيعية، وغيرها)</li> <li>- البنية التحتية والخدمات الترفيهية</li> </ul>	السكان الدائمين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- البنية التحتية والخدمات الترفيهية</li> <li>- إنشاء المساكن</li> <li>- خلق الأنشطة الترفيهية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير الخدمات المحلية</li> </ul>	السكان المؤقتين
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحصيل الضرائب</li> <li>- وضع العلامات على المنتجات</li> <li>- آليات الدعم والمساندة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- جميع العناصر السابقة</li> <li>- وجود الكفاءة</li> <li>- جو اقتصادي</li> </ul>	المؤسسات

Source : S. Courtois, **développement local et attractivité**, Aménagement du Territoire et développement durable, Université de La Réunion, France, 2013, PP 8-9.

يركز الفاعلون الإقليميون على المحددات التي تزيد من فرص الاحتفاظ بالسكان والمستثمرين الحاليين والتي تعمل على جذب مقيمين ومستثمرين جدد، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13) من خلال إبراز عوامل الجاذبية المؤثرة في السكان الحاليين والمرتبطة بشكل رئيسي بجوانب العيش والرفاهية الاجتماعية والاقتصادية، التي تعتمد على جودة البنية التحتية للإقليم وخصائصه البيئية من ثروة طبيعية، وموروث ثقافي، إضافة إلى مدى توفر الإقليم على مناصب عمل تضمن للسكان الحاليين تلبية كل احتياجاتهم. أما العوامل التي تساعد على جذب مقيمين جدد فهي مرتبطة بمدى تطور عرض الإقليم للخدمات التي يعرضها خاصة تلك المرتبطة بتوفر السكن وخدمات الترفيه



والاستجمام، في حين تركز المؤسسات والمستثمرين على المحددات الاقتصادية مثل الحافز الضريبي والتسهيلات الإدارية، والبنية التحتية العصرية، وحتى المزايا النسبية التي يكسبها الإقليم لمنتجات المؤسسات المتوطنة بداخله.

**ثالثاً- استراتيجيات المنتج الإقليمي (العرض الإقليمية):** يوجد في التسويق الإقليمي استراتيجيتان للعرض الإقليمي والمتمثلتان في: استراتيجية التخصص واستراتيجية التنوع، الذي يشكل التمييز فيهما مبدأ أساسياً لهذه الاستراتيجيات، لأنه يسمح بتحديد أحسن موقع للإقليم في سوق المنافسة:

- **استراتيجية التخصص:** تتكون استراتيجية التخصص من تركيز العرض الإقليمي على عدد قليل من الأنشطة المهمة للإقليم، والتركيز على المزايا التنافسية القادرة على خلق قيمة مضافة، لكن قد تكون هذه الاستراتيجية محفوفة بالمخاطر ومكلفة، أو حتى صعبة التنفيذ في المناطق الهشة أو المتخلفة<sup>1</sup>.
- **استراتيجية التنوع:** يتم اعتمادها للحد من المخاطر المرتبطة بالتخصص، من خلال معالجة العديد من الأنشطة بهدف جذب أكبر عدد ممكن من المستهدفين: السياح أو الأحداث الدولية، وغيرها، وترتكز على تضافر جهود الجهات الفاعلة المحلية وتحسين التعاون بين القطاعات المختلفة<sup>2</sup>.

ومنه يكون اختيار استراتيجية العرض الإقليمي بشكل متناسق مع أهداف وغايات استراتيجية التسويق الإقليمية الشاملة، فالاستراتيجية لا تسعى إلى بيع العرض الإقليمي كمجموعة من المنتجات والخدمات فقط، ولكن تساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للإقليم.

### المطلب الثالث: سياسات السعر الاقليمي

يختلف مفهوم السعر في التسويق الإقليمي مقارنة بالسعر على مستوى المؤسسة، لكون الإقليم منتج معقد يضم بدوره حزمة من المنتجات والعروض في أشكال مختلفة، كالمنتجات الاستهلاكية، الخدمات السياحية، برامج الهجرة، والاستثمار، أو عروض بيع العقارات ومساحات توطين الأنشطة الاستثمارية، وغيرها. فمن الصعب على متخذي القرار العمل بالسياسات السعرية التي تنفذها المؤسسة، فهي تعمل على مستويات محددة من التكاليف الموجودة في الإقليم من خلال سياسات الخدمات المجانية والمدعومة welcome package وأسعار العقارات والائتمانات الضريبية، وغيرها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Mhmed Alsadi, Op cit, P 28.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Vincent Gollain, réussir son marketing en 9 étapes, Op. cit, P 50.

نميز في سعر المنتج وفي ظل المفهوم التسويقي للإقليم بين نوعين: سعر يعبر عن القيمة النسبية لسمات المكان ويعكس: جودة المكان ككل، والمنتجات الفرعية للمكان، الوظائف، الصورة والجاذبية، وأهمية المكان، الخ. وسعر تكاليف المنتجات الضمنية في الإقليم: العقارات (الأراضي والمباني والمرافق والمباني السكنية وغير السكنية وغيرها)، الإيجارات (تكاليف السكن، تكاليف الأعمال، وما إلى ذلك)<sup>1</sup>. ويحدد سعر المنتج الإقليمي كمجموع تكاليف اقتناء أو الاستفادة من مختلف الخصائص التي تمثل المزايا الأساسية والثانوية التي يبحث عنها مثل<sup>2</sup>:

- تكاليف الاستثمار المباشرة: تكلفة العقار، التجهيزات، الدراسات والهندسة؛
- تكاليف الوصول إلى السوق: المسافة مع الزبائن الأساسيين والموردين، وأداء البنى التحتية والمعدات الموجودة وتكاليف استعمالها بالإضافة إلى مدة الوصول إلى المستهلك أو المورد؛
- تكلفة الوصول إلى اليد العاملة، مستوى التكوين، الوفرة والأجور؛
- تكاليف الوصول إلى المنافع الأخرى، مثل الطاقة، إدارة النفايات، النظافة والأمن؛
- تكلفة الوصول إلى المعلومات، البحث والابتكار.

#### المطلب الرابع: الترويج الإقليمي

تمثل سياسة الترويج أو الاتصال بالنسبة للإقليم مجموعة الوسائل الداعمة لاستراتيجية التسويق الإقليمي من أجل تحسين صورة المنطقة أو البلد أو حتى الأمة. يشير الترويج الإقليمي إلى جميع أنشطة الاتصال التي يتم تنفيذها من قبل السلطات والفاعلين الإقليميين لخدمة وتدعيم الأهداف التالية<sup>3</sup>:

- تعزيز جاذبية المناطق لجمهور خارجي؛
- الترويج لمهمات وإنجازات المجتمع؛
- تعزيز قضايا المصلحة العامة؛
- تعبئة مشاركة السكان.

<sup>1</sup> Anna Vanova, and Others, Op. cit, p 29.

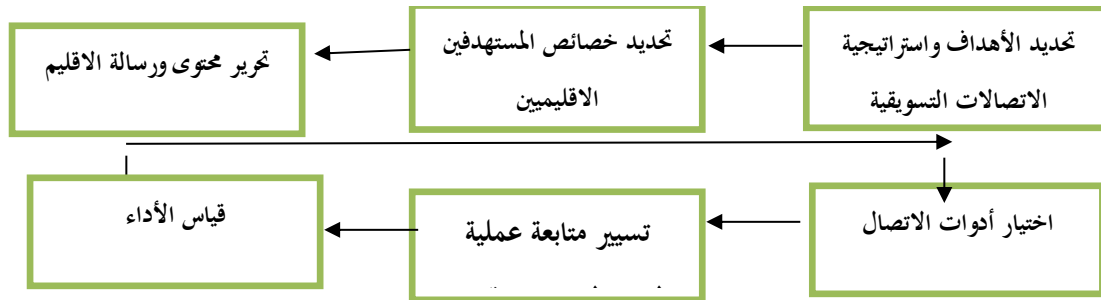
<sup>2</sup> بوناب سامية، مرجع سبق ذكره، ص 141

<sup>3</sup> Mhmed Alsd, Op. cit, P 29.

توجد مجموعة من المراحل الأساسية التي يتبناها الفاعلون خلال عملية بناء السياسة الاتصالية أو الترويجية من أجل ترقية الإقليم وتوجيهه نحو الفئات المستهدفة من مؤسسات، وسكان، بتمرير رسالة مشفرة أو صريحة عبر استخدام محركات الاتصالات المتاحة، تتمثل هذه المراحل في<sup>1</sup>:

- الخطوة الأولى: تهدف إلى تحديد الأهداف التي يرغب الفاعلون من خلالها إلى تمرير رسالة في ذهنية المستهدفين؛
- الخطوة الثانية: تحديد وتعريف خصائص الفئة المستهدفة، ونوع الرسالة المراد إيصالها؛
- الخطوة الثالثة: تحرير المضمون والرسالة المفتاحية التي يود الفاعلون إيصالها للفئات المستهدفة؛
- الخطوة الرابعة: اختيار وسائل الاتصال، ووسائل الإعلام، والدعائم المستخدمة لإيصال الرسالة؛
- الخطوة الخامسة: تسيير متابعة العملية الاتصالية للإقليم ووضع لوحة القيادة ومؤشرات قياس الأداء ذات العلاقة.

شكل رقم 12: خطة الاتصالات التسويقية



Source : Widad Batat, **Marketing Territorial Expérientiel**, ellipses, paris, 2016, P 59.

يوضح الشكل رقم (12) خطوات إجراء الاتصالات التسويقية والتي تتم وفق 6 خطوات تبدأ بتحديد الأهداف واستراتيجية الاتصالات التسويقية، ثم تحديد خصائص المستهدفين الإقليميين، وفي الخطوة الثالثة يتم تحرير محتوى ورسالة الإقليم، تأتي بعد ذلك عملية اختيار أدوات الاتصال، ثم تسيير ومتابعة العملية، وأخيراً قياس الأداء. وعادة ما تستخدم المؤسسات وسائل الإعلام السمعية، البصرية كالتلفاز والاذاعة، المكتوبة مثل الملصقات والجرائد والمطويات، إضافة إلى الوسائل الرقمية عبر منصات التواصل الاجتماعي، بهدف إيصال رسائلها الاتصالية ونشر مضمونها الترويجي، وهو الحال بالنسبة للترويج الإقليمي، إذ يستخدم الفاعلون هذه الوسائل بالإضافة إلى ممارسة الأنشطة الترويجية عبر وسائل أخرى نحاول إبرازها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> Batat Wided, Op. cit, P 60.

## جدول رقم 15: الأنشطة الترويجية خارج وسائل الإعلام

الوسائل	الأهداف	الأمثلة
الأحداث أو الفعاليات	خلق وتطوير علامة الإقليم، التأثير على الفئة المستهدفة باستراتيجية الجذب وتحفيز الطلب	الرعاية، التظاهرات، المهرجانات والملتقيات والصالونات والمعارض..
العلاقات مع الصحافة	خلق وتطوير علامة الإقليم	اللقاءات والمؤتمرات الصحفية..
المعارض والمؤتمرات	الترويج للمستهدفين وجذب زبائن محتملين	العروض المهنية والترفيهية..
وسائل الترويج	استراتيجية الدفع، تحقيق الولاء	الكتالوجات، المجلات، الهدايا..
العروض المتجولة	الترويج للمستهدفين، البحث عن زبائن محتملين	جولات وزيارات خارجية لأقاليم، وشركات ومركز بحث..
تخفيض تكلفة المنتج الإقليمي	التحفيز على الاستثمار	المساعدات والدعم المالي للمستثمرين
البحث الاستقصائي	البحث عن الزبائن المستهدفين (التنقيب)	الذكاء الاقتصادي
التسويق المباشر	الوصول لمستثمرين جدد والاحتفاظ بالحاليين	المراسلات البريدية، الاللكترونية، الفاكس..
الأنترنت	الجذب، الغزو، الولاء	مواقع الويب، المدونات، وسائل التواصل الاجتماعي..
متابعة الفئة المستهدفة	الولاء	خدمات ما بعد التواجد..
حضانة المؤسسات	جذب واختبار السوق	حاضنات الأعمال والمشاريع

Source : Vincent Gollain, réussir son marketing territorial en 9 étapes, OP, cit, P55

يبين الجدول رقم (14) الأنشطة الترويجية خارج وسائل الاعلام والتي تشمل مختلف الوسائل الترويجية التي يتم الاعتماد عليها التقليدية منها والحديثة، ثم تحديد الأهداف الخاصة بكل وسيلة معتمدة، مع إعطاء أمثلة عنها.

## المبحث الثالث: استراتيجية العلامة الإقليمية

عرفت علامات الأقاليم، المدن والدول انتشارا واسعا في السنوات الأخيرة، خاصة بعد النجاح الكبير لعلامة مدينة **New York**، حيث نجحت في ترسيخ شعار العلامة في أذهان الشعوب، وعملت على خلق ارتباطات عاطفية ومميزة للمدينة، لتصبح علامة الإقليم أحد أهم أدوات التسويق الإقليمي المستخدمة من قبل الفاعلين المحليين للإقليم، بغية تحقيق أهداف جذب السياح، واستقطاب الاستثمارات، وترقية التنمية المحلية، وهذا من خلال تبني استراتيجية علامة الإقليم. سوف نتناول في هذا المبحث مراحل إعداد استراتيجية العلامة وتصميمها.

## المطلب الأول: صياغة استراتيجية علامة الإقليم

يتم التخطيط الاستراتيجي بطرق مختلفة يمكن لإدارة حكومية واحدة أن تقوم بوظائف التخطيط الاستراتيجي، أو قد تتعاون عدة وكالات حكومية، وتجمع الموارد، وتقسم المهام، وتشكل خطة استراتيجية مشتركة، كما قد يتم تشكيل لجان عامة أو خاصة للقيام بمهمة التخطيط. ومهما كان الهيكل التنظيمي الذي تم إنشاؤه، فإن عملية التخطيط الاستراتيجي للسوق تمر عبر خمس مراحل يمكن توضيحها في طرح الأسئلة التالية<sup>1</sup>:

- تدقيق الإقليم: كيف هي الوضعية الحالية للإقليم؟ ماهي نقاط قوة وضعف الإقليم؟ وماهي الفرص والتهديدات؟  
القضايا الرئيسية للإقليم؟
- تحديد الرؤية والأهداف: كيف يرغب المقيمين أن يصبح الإقليم؟
- تصميم الاستراتيجية: ماهي الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق أهداف الإقليم؟
- خطة العمل: ماهي العمليات التي يجب القيام بها لتنفيذ الاستراتيجيات؟
- التنفيذ والرقابة: ماذا يستوجب العمل لضمان نجاح الاستراتيجية؟

وضع Kotler مجموعة من المراحل من أجل صياغة استراتيجية يتم عبرها توليد علامة تروج للإقليم نبيها فيما يلي<sup>2</sup>:

- تدقيق الإقليم: المهمة الأولى التي تواجه المجموعة المسؤولة عن رسم المسار المستقبلي للمجتمع هي الفهم الدقيق لما هو عليه المجتمع ولماذا، وتسمى أداة القيام بذلك بتدقيق الإقليم، وهو فحص منهجي لخصائص الإقليم، تليها محاولة تصنيفها إلى نقاط القوة والضعف التنافسية، يليها جهد لربطها بالفرص والتهديدات، وبالتالي توفير الأساس لبناء مستقبل جذاب محتمل للإقليم، ويتم عبر مراحل:

<sup>1</sup> Idriss Chassillan, **Le Branding Territorial: De La marque de territoire au territoire de marque**, veiller CREG Versailles, 2018, P4, disponible sur le lien : [https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf\\_visité\\_le\\_23/06/2020](https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf_visité_le_23/06/2020)

<sup>2</sup> Philip Kotler & others, Marketing Places, Op cit, P81.

- **تعيين خصائص الإقليم ومميزاته:** يجب أن تبدأ عملية تدقيق الإقليم بإبراز مميزاته والحصول على معلومات جيدة عن الخصائص الاقتصادية والديموغرافية التي يتسم بها الإقليم، مثل حجم السكان وتكوينهم حسب الجنس والعمر والدخل والعرق والتعليم، وخصائص سوق الإسكان، والبنية الصناعية وخصائص سوق العمل، والخصائص الصحية المجتمعية، والطبيعية. الموارد ومرافق النقل والسلامة العامة وإحصاءات الجريمة ومؤسسات التعليم والبحث والترفيه والموارد الثقافية. يتم إدخال هذه المعلومات في كتاب حقائق المجتمع أو بعض المقالات الترويجية الأخرى التي يمكن من خلالها للعديد من المسوقين المجتمعيين إعداد حالاتهم أثناء محاولتهم جذب أسواق مستهدفة مختلفة. تساعد المعلومات في الإجابة على أسئلة مثل: ما مدى ملاءمة الإقليم لجذب سكان جدد؟ سياح أو مستثمرين جدد؟
- **تحديد منافسي الإقليم:** لا يمكن أن يقتصر إنشاء المزايا التنافسية لإقليم ما على ما يتضمنه أو ما يجعله مكانا جيدا ومناسبا لتأسيس الأعمال والاستثمارات، بل يحتاج إلى تحديد الأقاليم الأخرى التي تتنافس معه بشكل وثيق. فمثلا المدينتان التوأم Minneapolis و St Paul اللتان تتنافسان كثيرا على استقطاب نفس الشركات، وتتنافس مدينة New York مع New Jersey و Connecticut المجاورتين على استهداف توطين الشركات، في حين تتنافس Florida و California على السياح والمقيمين الباحثين عن مناخ أكثر دفئا.
- **تحديد اتجاهات وبرامج التنمية للإقليم:** تحديد برامج التمويل والدعم من المصادر الوطنية والحكومية والخاصة، الاهتمام بالقوى واللوائح البيئية في التخطيط، والضرائب والحوافز الجبائية.
- **تحليل مواطن القوة والضعف للإقليم:** باستخدام تحليل SWOT لنقاط قوة وضعف الإقليم، واكتشاف الفرص والتهديدات، والجدول رقم (15) مثال عن ذلك:

جدول رقم 16: مصفوفة قياس نقاط قوة وضعف الإقليم (نموذج ولاية Detroit)

قوة كبيرة	قوة صغيرة	حياد	ضعف صغير	ضعف كبير
			X	
				X
		X		
			X	
				X
			X	
				X
		X		

Source : Philip Kotler & others, Marketing Places, the free press, New York, 1993, P 84.

يبين الجدول رقم (15) مصفوفة قياس نقاط قوة وضعف إقليم ولاية Detroit تبعا لعدد من المتغيرات باستخدام

سلم ليكرت والمتمثلة في خصائص التي تميز الإقليم ومختلف الخدمات المتوفرة بالإقليم.

- **تحديد الرؤية والأهداف:** يعبر الفاعلون عن طموحاتهم تجاه الإقليم من خلال تحديد الرؤية وتسطير الأهداف المرتبطة بالاستراتيجية التسويقية والإقليمية؛

- **صياغة الاستراتيجية:** يتم تسخير وتعبئة الموارد البشرية والمالية والوسائل للوصول إلى الأهداف المسطرة على المدى المتوسط والطويل؛

- **تطوير خطة العمل:** يتطلب من الفاعلين وضع خطة عمل خاصة من أجل تنفيذ الاستراتيجيات في فترة زمنية معينة؛

- **تنفيذ ومراقبة الخطة التسويقية:** يستوجب تنفيذ الخطة بفعالية وحتى يتحقق ذلك لابد من رقابة دورية على ما تم تنفيذه مقارنة بما تم تخطيطه.

### المطلب الثاني: تصميم علامة الإقليم

يعتمد تصميم علامة الإقليم على بعض الجوانب ترتبط بتحديد نوع العلامة الإقليمية، ومكوناتها، إضافة إلى نشرها وترويجها، وسوف نوضح هذه العناصر فيما يلي.

أولاً- تحديد نوع العلامة الإقليمية: يستوجب على الفاعلين ومخططي الاستراتيجية تحديد نوع العلامة الإقليمية والتي تكون في شكل<sup>1</sup>:

- العلامة المؤسسية: هي علامة للكيان الجغرافي وتهدف إلى توحيد الجماهير الداخلية حول هوية مشتركة وجذب السياح.

- العلامة الفرعية **La marque Fille**: متسقة مع العلامة المؤسسية التي تعتبر العلامة الأم، تحمل عناصر هوية محددة.

- الوسم **Label**: هي علامة جماعية تتجسد في علامات مميزة (الاسم، الشعار، وما إلى ذلك)، ويمكن استخدامها من قبل مختلف الجهات الملتزمة بمواصفاتها، تؤدي وظيفة الضمان وإصدار الشهادات.

وتعد صورة المدينة أو الإقليم كهيكلية معاني مبنية على ارتباطات تختلف وفقاً لثلاثة أبعاد حسب نموذج Keller وهي<sup>2</sup>:

- قوة الارتباط: ارتباط المدينة أو الإقليم يمكن أن يأتي نظامياً إلى الذهن، ويمكن أن يدرج ضمن الأوائل مثل برج إيفل في باريس، والجاز في لوزيانا؛

- قيمة الارتباط: يمكن أن يكون الارتباط إيجابياً مثل الشواطئ Copacabana أو Carnaval في ريو دي جانيرو، محاييد أو سلبي مثل التلوث في مدينة مكسيكو؛

- وحدانية الارتباط: ممكن أن يكون الارتباط قوياً وإيجابياً ولكنه مشترك مع عدة أماكن والمثال الأكثر شيوعاً هو الشمس والشواطئ في كل مدن ساحل المتوسط، مثل هذا الارتباط لا يسمح بتمييز المدن والحصول على ميزة تنافسية، وعلى العكس ارتباطات فريدة مثل مهرجان كان بفرنسا، هو ارتباط وحيد صنع مدينة أصلية لها عوامل جذب خاصة بها.

<sup>1</sup> Idriss Chassillan, Op. cit, P 4.

<sup>2</sup> زكية مقرري، مقومات المدن الجزائرية لتطبيق تسويق المدينة: نحو تنمية مقاصد سياحية ناجحة (التحديات والفرص)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 9، 2013، ص 99.



ثانياً- تحديد مكونات علامة الإقليم: سوف نتطرق في هذا العنصر إلى المكونات الرئيسية لعلامة الإقليم والمتمثلة في الشعارات، الرموز المرئية والأحداث والأفعال.

**1- الشعارات Slogans:** كثيرا ما يتم وضع شعارات لتوحيد حملة ترويجية معينة سواء للمؤسسات أو الأماكن بهدف إيصال رؤية ورسالة استراتيجيةاتهم التسويقية، حسب Kotler فإن الشعار هو عبارة قصيرة تجسد رؤية شاملة للمكان<sup>1</sup>. وتساهم الشعارات في توليد مشاعر وارتباطات إيجابية نحو المكان، بحيث يعتبر الشعار الجيد منصة يمكن من خلالها زيادة تضخيم وإيجابية صورة المكان، مثل شعار Atlanta advantage فالهدف من استخدام شعار جامع هو توضيح الموضوعات لدفع برامج تسويقية محددة موجهة إلى جماهير محددة<sup>2</sup>. الجدول الموالي يبين بعض شعارات الأماكن المشهورة:

جدول رقم 17: شعارات بعض علامات الأماكن عبر العالم

المكان	الشعار
نيوزيلندا	Pure New Zealand
اسبانيا	Everything under the sun
بنسلفينيا	America starts here
كيبك	It feels so different
الهند	Incredible India
باريس	Paris for Love
أمستردام	Capital of Inspiration

المصدر: الصفحات الرسمية للدول والعواصم المذكورة في الجدول

**2- الرموز المرئية Logos:** ظهرت الرموز المرئية بشكل بارز في التسويق الإقليمي، بحيث هناك العديد من مواقع العلامات البارزة للأماكن محفورة بشكل دائم في أذهان الجمهور مثل برج ايفل (باريس)، ساعة بيج بنج (لندن) الميدان الأحمر (موسكو)، سور الصين العظيم، والتي يتم استخدامها بشكل جيد كرموز على الكتيبات واللوحات الاعلانية وعشرات من الأماكن الأخرى لكي تعزز الصورة المرئية للمكان. على سبيل المثال محاولة ايرلندا الشمالية تمثيل البلاد على أنها أرض ريفية فقط، فاستخدمت الرموز المرئية التي تتضمن التلال والجداول والمنازل الريفية المصنوعة من القش على

<sup>1</sup> Philip Kotler & others, Marketing Places, Op. cit, 151.

<sup>2</sup> Idem

الكتيبات والاعلانات السياحية<sup>1</sup>. وفي هذا السياق فإنه يستوجب وضع عناصر مترابطة للرمز المرئي مع باقي أدوات الاتصال لكي تنجح الاتصالات التسويقية للإقليم في تحقيق أهدافها، ولا بد أن يتم استخدام الرموز من طرف<sup>2</sup>:

- يستخدم الرمز من البلدية / مكتب رئيس البلدية،
- الرمز المستخدم لجذب السياح؛
- الرمز يستخدم لتحفيز الاستثمار؛
- الرموز المستخدمة لترويج مبيعات المنتجات المحلية؛
- الرمز على المنظمات غير الحكومية المحلية المختلفة؛
- الرمز على فريق كرة القدم المحلي أو الأندية الرياضية المهمة الأخرى؛
- الرمز على شركات المدينة المحلية (مثل وسائل النقل العام)؛
- الرموز المعدة لفعاليات وبرامج محددة.

### 3- الأحداث والأفعال **Events & deeds**: تتخذ معظم الحملات المصورة شكل شعارات جذابة وإعلانات

دعائية ومقاطع فيديو، كما يمكن أيضا نقل الصور من خلال الأحداث والأفعال، تكون الأفعال جريئة أو يمكن أن تكون في الجانب الهادئ، مما يؤثر ببراءة على الجمهور بمرور الوقت، على سبيل المثال كان الاتحاد السوفياتي سابقا يصدر لاعبي الباليه والجمباز إلى الولايات المتحدة الأمريكية لتقديم العروض بهدف الوصول إلى الجمهور المثقف وقادة الرأي، وتحسين معرفتهم بالبلد، وحتى يشعر الأمريكيون برغبة في زيارة الاتحاد السوفياتي والقيام بالأعمال الاستثمارية فيه<sup>3</sup>. وعليه فالأفعال والفعاليات الموجهة للأماكن يجب أن تحمل معها قيم المكان، وتعكس رسالته.

**ثالثا- نشر وترويج علامة الإقليم:** إن فن الاتصال يركز على إيصال ونشر الرسالة الصحيحة إلى المستهدف المناسب، في الوقت المناسب، وعبر الوسيلة المناسبة، لإيصال أهداف متمثلة في<sup>4</sup>:

- زيادة الوعي العام بالعلامة الإقليمية؛
- جعل العرض معروفا (السمعة) وقابلا للقراءة؛
- تحسين صورة العلامة الاقليمية بين الجمهور؛
- جذب سائحين جدد إلى خدمة جديدة معينة؛
- الإبلاغ عن تنفيذ خدمة جديدة أو سياسة جديدة؛
- إحداث تغيير في السلوك؛

<sup>1</sup> Philip Kotler & others, Marketing Places, Op. cit, P 152.

<sup>2</sup> Arpad Ferenc & Nagy Lajos, **The role of logos in place marketing – with examples of Hungarian cities**, JIEB Review, N°5, Hungary, 2017, P 3.

<sup>3</sup> Philip Kotler & others, Marketing Places, Op. cit, P 155.

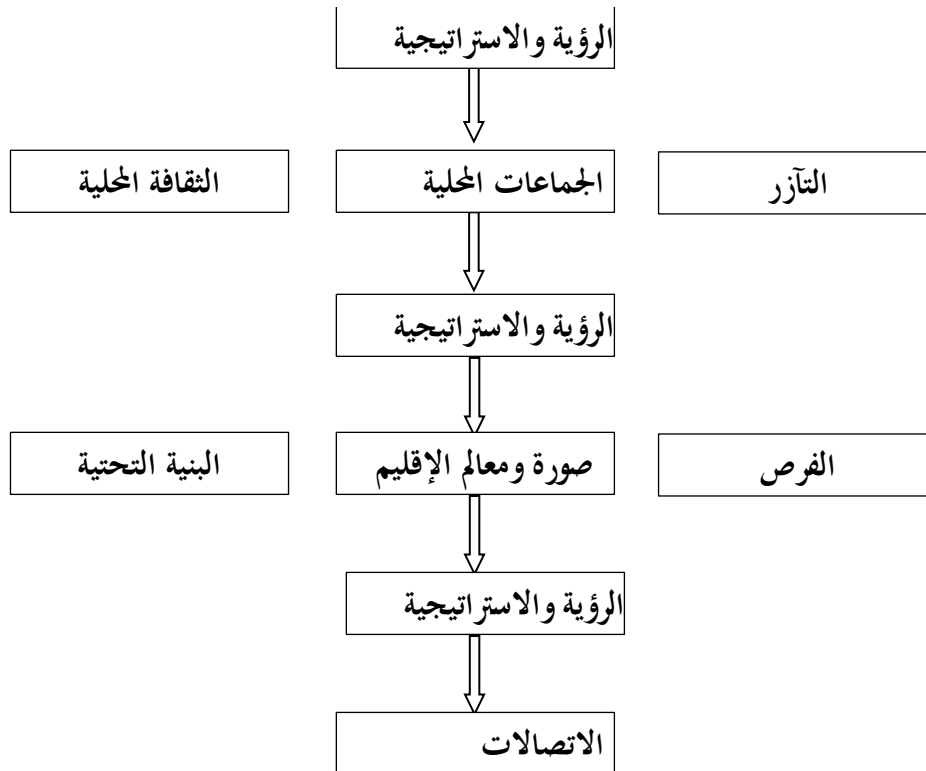
<sup>4</sup> Idriss Chassillan, Op. cit, P 7.

- تعريف الجمهور المستهدف (السياح، الشركاء، الوكلاء، الشركات، إلخ).
  - تعريف محتوى الرسالة. ويكمن التحدي في أن يكون التعبير الإبداعي الذي تم اختياره يتماشى مع هوية العلامة الإقليمية وأن يكون له تأثير على الهدف حتى يتم تذكر الرسالة؛
  - التعرف بدعم الاتصالات وتطوير الخطة الإعلامية، ولذلك فإن الأمر يتعلق بتحسين عدد ونوعية الاتصالات ضمن ميزانية معينة.
- يتم الترويج لعلامة الإقليم عبر وسائل الترويج في التسويق الإقليمي التي تم إبرازها في المبحث السابق.

### المطلب الثالث: بناء نموذج لاستراتيجية علامة الإقليم

في هذا المطلب سنحاول توضيح سيرورة منهج استراتيجية الإقليم، وذلك بتجميع مختلف الخطوات والمراحل التي تسبق خطوة تصميم العلامة، وتتبعها مرحلة تصميم مكوناتها ثم نشرها وذلك بالاعتماد على أدوات الترويج للتسويق الإقليمي من أجل استهداف الفئات المحددة سابق. الشكل الموالي يبرز نموذج بناء استراتيجية علامة الإقليم.

شكل رقم 13: نموذج Kavaratzis استراتيجية علامة الإقليم



Source : M. Kavaratzis and M. Hatch, **The dynamics of place brands : An identity-based approach to place branding theory**, Marketing Theory Review, N°13, 2013, P 73.

يوضح الشكل رقم (13) نموذج **Kavaratzis** لاستراتيجية علامة الإقليم

بالاعتماد على استراتيجية التسويق المحددة لرؤية وأهداف متخذي القرارات فيما يخص استراتيجيه علامة الإقليم، يمكن اتباع الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- البحث عن عناصر مؤسسة: يتعلق الأمر بتحديد في الرأسمال الملموس وغير الملموس للإقليم وفي العلامة كذلك العناصر التي تحمل رموز، أحداث مهمة، صفات فريدة، القيم المعبر عنها، هذه العناصر وغيرها تخصص لبناء علامة إقليمية مستقبلية؛
- بناء منصة: أي وصف بشكل موضوعي النشاط، المنتج، الخدمة، والعرض الإقليمي تبعاً للجزء السوقي المختار؛
- رسم وتشكيل مكونات علامة الإقليم مرتبة بشكل فريد ومتميز عن منافسيه؛
- تحرير بيان علامة: يتعلق الأمر بتحرير ملخص في جملة واحدة تحمل رمزية وقوة؛
- تحرير واضح وبين لعلامة الإقليم: يمثل صياغة أدبية مولدة لأفكار جديدة تسمح باستلهاام أفعال عملية للتسويق أو الاتصال؛
- التطبيق عبر مختلف الصور المستهدفة: تتضمن هذه المرحلة رسم صورة للفئات الإقليمية المستهدفة الحالية والكامنة؛
- وضع في صورة لوحة تجميع العينات والأفكار أو ما يطلق عليه بـ moodboard: عبر تجميع صور تهدف لإضفاء نمط للعلامة الإقليمية ومحيطها، يتعلق الأمر بتجميع صور مقتطعة من مجالات يعرف بنمط العلامة؛
- وضع منصة عملية: يشمل هذا العمل وضع تصور لإجمالي مراحل عملية التجسيد، والشروع في تنفيذ استراتيجيه علامة الإقليم.

<sup>1</sup> Batat Wided, Op. cit, PP 109-110.

## خلاصة الفصل:

يعتمد نجاح التسويق الإقليمي على اعتماد الفاعلين المحليين على منهج تسويقي، يهدف إلى تقديم عروض إقليمية مختلفة ومتنوعة، بغية تنمية الإقليم وتحسين جاذبيته سواء الإقامة، الاقتصادية، والثقافية، الأمر الذي يعتمد بشكل أساسي على حسن استغلال موارد الإقليم المادية والمعنوية وتوظيفها في بناء صورة عاكسة لهوية الإقليم وأصالته.

ويتم هذا المنهج عبر مرحلتين أساسيتين وهما المرحلة الاستراتيجية والمرحلة العملية، في المرحلة الاستراتيجية يتم فيها تحليل كلي وشامل لمتغيرات البيئة الكلية والجزئية، وهذا باعتماد الفاعلين الإقليميين على مجموعة من أدوات التحليل أشهرها تحليل PESTEL للبيئة الكلية و SWOT للتشخيص الداخلي ونموذج CERISE REVAIT® للتحليل التنافسي، تسمح هذه الخطوة بتحديد الأجزاء السوقية واستهدافها من خلال صياغة مجموعة من الأهداف وتحديد مجموعة من الخيارات الاستراتيجية التي تهدف إلى تحقيق تموقع إيجابي للإقليم لدى الفئات المستهدفة من مقيمين، سياح ومستثمرين، ولدى المنافسين. أما المرحلة العملية فيتم فيها تنفيذ خطة العمل المسطرة في المرحلة السابقة من خلال أدوات المزيج التسويقي الإقليمي، والتي تشكل العلامة الإقليمية أحد أهم الأدوات العملية للتسويق الإقليمي التي تساهم بشكل إيجابي في تعريف وبناء صورة إيجابية عن الإقليم وما يقدمه من خدمات وعروض إقليمية تنافسية، تعمل على تدعيم جاذبية الإقليم وتعزيز تنافسيته بشكل عام وتنمية وتحسين مناخ الاستثمار فيه بشكل خاص، وهذا من أجل استقطاب المشاريع الاستثمارية في المجالات المستهدفة سواء العقارية، الصناعية، السياحية وغيرها من المجالات.

الفصل الثالث:

مساهمة أدوات التسويق

الإقليمي في ترقية

المشاريع الاستثمارية

## تمهيد:

يعتبر الاستثمار أحد المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر على جل وأهم المتغيرات الكلية كالدخل الوطني، الاستهلاك، والادخار، والعمالة، كما يعد من أهم العوامل التي تساهم في زيادة النمو الاقتصادي وتعظيم ثروة اقتصاديات الدول، وفي الواقع هناك الكثير من الدول التي تسعى إلى تنمية أقاليمها وترقية عرضها الإقليمي وتحسين صورة وجهته بغية استقطاب المشاريع الاستثمارية ومن ثمّ ترقيتها، تعمل على توفير بيئة أعمال ملائمة للاستثمار تساعد بدورها على جذب واستقطاب المشاريع الاستثمارية، إلا أن توفير هذه الشروط أضحي غير كافي خاصة في الوقت الراهن ب بروز ظاهرة العولمة وما صاحبها من انتشار واسع لتكنولوجيا الإعلام والاتصال وشدة المنافسة بين الدول والأقاليم والمؤسسات، مما استدعى الأمر ضرورة اللجوء إلى التسويق الإقليمي واستخدام أدواته المختلفة بهدف تنمية الإقليم وجعله أكثر استقطابا وجاذبية، وعليه سنحاول خلال هذا الفصل التطرق إلى هذه الجوانب على النحو التالي:

- المبحث الأول: الاستثمار ومناخ الاستثمار: مفاهيم أساسية
- المبحث الثاني: الجاذبية: مفهومها ومؤشرات قياسها
- المبحث الثالث: التسويق الإقليمي كأداة لاستقطاب وترقية المشاريع الاستثمارية

## المبحث الأول: الاستثمار ومناخ الاستثمار: مفاهيم أساسية

يلعب الاستثمار دورا محوريا في تحقيق النمو والتنمية المستدامة لاقتصاديات الدول، فهو يعظم القدرات الإنتاجية للاقتصاد، يحفز على خلق مناصب شغل ومن ثم زيادة الدخل، ولما كان هذا النشاط بهذه الأهمية فهو يتطلب حتى يحقق أهدافه توفير ظروف مواتية وبيئة مناسبة للعمل سواء تعلق الأمر بالمستثمرين المحليين أو الأجانب وهو ما يعرف بالمناخ الملائم للاستثمار. لكن قبل أن نتطرق إلى هذه الظروف نحاول أولا الإحاطة ببعض الجوانب المفاهيمية للاستثمار.

## المطلب الأول: مفهوم الاستثمار

حظي الاستثمار باهتمام كبير في الأدبيات الاقتصادية، وهناك ثراء كبير في مجال التعاريف التي صيغت للاستثمار نظرا لتعدد الزوايا والجوانب التي ينطلق منها الباحثون لمحاولة الإحاطة بجوانبه المفاهيمية وتحديد كافة أبعاده، وفي هذا المقام نورد تعريف الاستثمار من الجانب اللغوي ومن الجانب الاصطلاحي.

## الفرع الأول: تعريف الاستثمار

سوف نحاول تعريف الاستثمار كأحد المتغيرات الاقتصادية الذي له دورا محوريا في التنمية الاقتصادية من جانبين اثنين: لغة واصطلاحا.

أولا-تعريف الاستثمار لغة: الاستثمار مصدر استثمر أي وظف ماله لزيادة دخله أو للدلالة على طلب الحصول على الثمار والسعي للحصول عليه والانتفاع به، كما يقصد به طلب الحصول على الثمرة، وثمره الشيء ما تولد عنه أو المقصود منه نفعه وثمر الرجل ماله أي أحسن القيام عليه ونمائه<sup>1</sup>.

ثانيا-تعريف الاستثمار اصطلاحا: سوف نتناول في هذا العنصر التعاريف المتعددة لمفهوم الاستثمار حيث يعرف الاقتصادي البريطاني جون كينز الاستثمار بأنه الإضافة الجارية لقيمة التجهيزات الرأسمالية التي تحدث نتيجة النشاط الإنتاجي لفترة معينة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> شوقي جباري، أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص 3.

<sup>2</sup> ناصر حميدتو، تعزيز الروابط بين الاستثمار المحلي والاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، حوليات جامعة بشار، العدد 20، سبتمبر 2019، ص 324.



كما يعرف الاستثمار بأنه تدفق يسمح بتعظيم المخزون من الرأسمال يمكن أن يتخذ هذا الرأسمال شكلا ماديا (آلات وتجهيزات) أو أنه غير مادي، يسعى إلى تحقيق عدة أهداف<sup>1</sup>:

- زيادة الإنتاج أي الاستثمار في الطاقة الانتاجية؛
  - العصرية أي استثمار الانتاجية في هذه الحالة يترجم بتغيير في التركيبة الإنتاجية.
- كما يعرف الاستثمار أيضا بأنه ذلك الجزء من الناتج المحلي للدولة الذي لم يستخدم في الاستهلاك الجاري لسنة معينة، وإنما تم استخدامه كإضافة إلى رصيد المجتمع من الأصول الرأسمالية لزيادة قدرة الدولة على انتاج السلع والخدمات<sup>2</sup>.

أما المشرع الجزائري فقد عرف الاستثمار في القانون رقم 09-16 المتعلق بترقية الاستثمار في الجزائر بأنه<sup>3</sup>:

- اقتناء أصول تندرج في إطار استحداث نشاطات جديدة، وتوسيع قدرات الإنتاج و/ أو إعادة التأهيل
  - المساهمات في رأسمال الشركة.
- وعليه وانطلاقا من هذه التعاريف نجد أن الاستثمار يقوم على عدة مقومات أهمها<sup>4</sup>:
- توفر الموارد المالية المتاحة من مختلف مصادر التمويل؛
  - وجود المستثمر سواء كان شخص معنوي أو طبيعي، والذي يوظف موارده المالية محتملا بذلك قدر من المخاطر قصد الحصول على عائد أكبر؛
  - الأصول، وهي تلك الاستثمارات التي يوظف فيها المستثمر أمواله، مثل العقارات ومحافظ الأوراق المالية وغيرها؛
  - انعكاس كل ذلك على زيادة الأصول الرأسمالية ومن ثمّ زيادة القدرة الإنتاجية للدولة.
- وتأسيسا لما سبق يمكن تعريف الاستثمار على أنه عبارة عن إنفاق غايته تعظيم أو تحسين القدرة الإنتاجية على المستوى الكلي أو الجزئي.

ولما كانت دراستنا تركز على المشاريع الاستثمارية بشقيها المحلي (الوطني) والأجنبي، فسوف نحاول توضيح هذه المفاهيم.

<sup>1</sup> Alain Beitone et autres, **Dictionnaire des sciences économiques**, 2eme Edition, Armand colin, Paris 2007, p279.

<sup>2</sup> الوليد قسوم ميساوي، أثر ترقية الاستثمار على النمو الاقتصادي في الجزائر منذ 1993، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص 11.

<sup>3</sup> المادة الثانية من القانون رقم 09-16، الجريدة الرسمية رقم 46 الصادرة بتاريخ 3 أوت 2016.

<sup>4</sup> الوليد قسوم ميساوي، مرجع سابق، ص 11.

## الفرع الثاني: أنواع الاستثمار

يمكن تصنيف الاستثمارات إلى أنواع متعددة حسب معايير مختلفة، غير أننا سنكتفي في دراستنا هذه على تصنيف الاستثمارات وفقا لجنسية المستثمر، لأن هذا التصنيف هو الذي سنركز عليه في دراستنا التطبيقية، وعليه يقسم الاستثمار تبعا إلى هذا التصنيف إلى:

**أولاً- الاستثمارات المحلية:** نجد في هذا النوع من الاستثمارات أن الجهة المستثمرة تنتمي إلى نفس الدولة المستثمر فيها، سواء كانت هذه الجهة أفراد يعملون على زيادة أرباحهم أو جهة حكومية تعمل للصالح العام. ويمكن تعريف الاستثمار المحلي بأنه كل تضحية بالموارد في الوقت الحاضر لغرض الحصول مستقبلا على نتائج أو إيرادات بأقساط جامدة عبر الوقت، ولكن بمبلغ إجمالي أكبر من النفقات الأولية<sup>1</sup>.

وتعرف كذلك أنها جميع الفرص المتاحة للاستثمار في السوق المحلي بغض النظر عن نوع الاستثمار مثل العقارات، الأوراق المالية، والمشروعات التجارية، على هذا الأساس يتبين أن الاستثمارات المحلية تتضمن جميع الفرص المتاحة لكل أنواع الاستثمارات سواء مادية أو حقيقية: أي الاستثمار في تكوين الرأسمال الثابت، والاستثمار في المخزون، أو مالية مثل الاستثمار في الأوراق المالية، بشرط أن يكون داخل حدود الوطن، وبغض النظر عن المشروع هل تابع للقطاع العام أو القطاع الخاص.

قد تأخذ هذه الاستثمارات طابعا حقيقيا أو ماليا، ومن بين أهم هذه الأشكال نذكر:

**1- الاستثمار في تكوين الرأسمال الثابت (حقيقي):** ويكون ذلك من خلال الاستثمار في الرأسمال الثابت الذي يساهم بصورة مباشرة في زيادة الطاقة الإنتاجية للاقتصاد الوطني مثل تأسيس المشاريع الصناعية، الزراعية والخدمية... إلخ، أو من خلال الاستثمار في الرأسمال الثابت الذي يساهم بصورة غير مباشرة في تعزيز القدرة الإنتاجية مثل إنشاء الهياكل القاعدية.

**2- الاستثمار في تكوين المخزون السلعي (الحقيقي):** لا يؤدي هذا النوع من الاستثمار إلى زيادة الطاقة الإنتاجية بل الغرض الأساسي منه تكوين مخزون سلعي لتسهيل عملية الإنتاج والبيع بالنسبة للشركات الصناعية والخدمية، أي تأمين استمرار عملية الإنتاج والبيع دون توقف.

**3- الاستثمار في فائض التصدير:** يمثل هذا الاستثمار صافي قيمة السلع والخدمات الناجمة عن التعامل مع الاقتصاد الأجنبي بمقدار الصادرات من السلع والخدمات خلال فترة زمنية معينة.

<sup>1</sup> أسماء دردور، أثر الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار المحلي على معدلات البطالة في الجزائر خلال الفترة 1990-2020 باستخدام نموذج VECM، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 11 العدد 2، الجزائر، 2022، ص 53.

4- الاستثمار في الأوراق المالية (ظاهري) : يتضمن هذا النوع الاستثمار في الأسهم والسندات وغيرها من الأوراق المالية المتاحة في السوق المالي .

ثانيا-التداخل بين مفهومي الاستثمار الوطني والمحلي : غالبا ما يقع تداخل بين كل من الاستثمار المحلي والوطني فمصطلح الاستثمار المحلي هو ثابتا في معناه، وذلك كونه يستعمل للدلالة على ارتباط الاستثمار بالإدارة المعنية، فهو يتغير بحسب تغير المكان الذي يراد تواجد الاستثمار فيه، أي بحسب طبيعته المكانية، سواء كانت تلك الإدارة مركزية وطنية فهنا نتكلم عن البعد الوطني أي استثمار وطني، أما إذا كانت الإدارة لامركزية وترتبط بإقليم جغرافي يخضع لسلطة الجماعات المحلية فهنا نتحدث عن البعد المحلي . وعموما يندرج الاستثمار المحلي تحت غطاء الاستثمار الوطني فهو جزء من هذا الأخير، لأن الجماعات المحلية هي وحدة قاعدية للدولة وخاضعة لها وتحت وصايتها، وبما أنها لا تتمتع بالاستقلال الذاتي فهي عبارة عن إدارة محلية لإقليم معين، فلا يمكن أن نقول عن الاستثمارات المحلية بأنها منفصلة عن الاستثمار الوطني، كما أن الاستثمار الوطني هو عبارة عن مجموع الاستثمارات في الدولة وعائده يعود على جميع المواطنين والدولة ككل، والإدارة المركزية هي المسؤولة عليه بشكل مباشر كونها صاحبة السيادة على كل ما يقع على أراضيها لأن عوائده تصب في الخزينة العمومية لتوزع فيما بعد في الميزانية العمومية للدولة. والاستثمار المحلي يرجع بالفائدة على الدولة إلا أنه يعود أيضا وبشكل مباشر أولا على الجماعات المحلية أو الإقليمية ومواطنيها بشكل لا ينتفع به باقي مواطني الدولة إلا من طاله هذا الاستثمار بأي شكل من الأشكال. وصفوة القول إن الاستثمار المحلي والوطني متكاملان، فالاستثمار الوطني يعكس بشكل إيجابي على الإدارة المحلية، والاستثمار المحلي سينعكس حتما بالإيجاب على الاقتصاد الوطني كونه جزءا منه. وفي دراستنا هذه وبالتحديد في الجانب التطبيقي سوف نسلط الضوء على كلا النوعين، أي الاستثمارات الوطنية بمعنى مجمل الاستثمارات المحققة على مستوى كل القطر الجزائري إلى جانب الاستثمارات التي تخص إقليم سطيف فقط.

ثالثا-الاستثمارات الأجنبية: تمثل الاستثمارات الأجنبية انتقال الأموال الأجنبية عبر الدول بقصد التوظيف في مختلف العمليات الاقتصادية، كإنشاء مشروعات إنتاجية أو المساهمة فيها، أو الاكتتاب في الأسهم والسندات والقروض، بهدف الحصول على عوائد مالية، بشرط أن يتم ذلك وفق النظام القانوني والنقدي والمالي والاقتصادي للدولة المستثمر بها.

وينقسم هذا النوع إلى: استثمارات أجنبية مباشرة، واستثمارات أجنبية غير مباشرة حيث:

1-الاستثمار الأجنبي المباشر: هناك تعاريف عديدة للاستثمار الأجنبي المباشر نذكر منها:

يعرف صندوق النقد الدولي الاستثمار المباشر بأنه ذلك الاستثمار الذي يجري بهدف الحصول على فوائد مستمرة في شركة تمارس نشاطها في إقليم اقتصاد غير اقتصاد المستثمر الأجنبي، وبالشكل الذي يمكن هذا الأخير من الحصول على حق اتخاذ القرار الفعلي في تسيير الشركة، عن طريق امتلاك كل أو جزء من رأسمال الخاص بهذه الشركة<sup>1</sup>.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فتعرف الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه نشاط يتحصل من خلاله مستثمر مقيم في بلد على منفعة ومصلحة دائمة، كما أنه يمارس قدر من التأثير في تسيير مؤسسة تتواجد في بلد آخر. هذه العملية تتضمن إما إنشاء مؤسسة جديدة كلياً أو ما يطلق عليه باستثمار الإنشاء، أو إحداث تغيير في هيكل المؤسسة المتواجدة من خلال الاندماج مثلاً أو التملك، ويقاس النشاط الاستثماري بطريقتين مختلفتين، إما من خلال تدفقات مخزون الاستثمارات المالية، أو من خلال النشاط الحقيقي للفروع الأجنبية في دول الاستقبال<sup>2</sup>. في حين يعرف تقرير الأمم المتحدة للتجارة والتنمية لسنة 2007 الاستثمار الأجنبي بأنه الاستثمار الذي يتضمن علاقة طويلة الأجل تعكس مصلحة ورقابة مستمرة وقدرة على التحكم الإداري بين الشركة المنتمية للدولة الأم والشركة في الدولة المضيفة<sup>3</sup>.

كما يعرفه الاقتصادي John, H. Dunning بأنه ذلك الاستثمار الذي يمكن المستثمر من المراقبة المباشرة للشركة الأجنبية، من أجل الاستعمال الحذر للأصول وضمان أمان استثماراته، إضافة إلى تحريك المنافسة ما بين الشركة الأجنبية والشركات المحلية في دول أخرى، وهذا الاستثمار لا يتضمن فقط تحريك رؤوس الأموال إلى دولة أجنبية بل أيضاً العديد من المهارات الإدارية، والخبرات التنظيمية، وتوريد التكنولوجيا بالإضافة إلى تأهيل الرأسمال البشري<sup>4</sup>.

**2- الاستثمار الأجنبي غير المباشر:** ويسمى أيضاً بالتوظيف المنقول أو الاستثمار في المحفظة، ويشمل الاستثمارات التي تتدفق داخل الدولة في شكل قروض مقدمة من أفراد أو هيئات أجنبية عامة أو خاصة أو تأتي في شكل اكتتاب في الصكوك الصادرة عن تلك الدولة أو في المشاريع التي تقوم بها، سواء تم ذلك الاكتتاب عن طريق السندات أو الأسهم، بشرط أن لا يكون للأجانب حق في الحصول على نسبة من الأسهم تعطيمهم الحق في إدارة المشروع. ويمكن

<sup>1</sup> جابر سطحي، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحسين المزيج التسويقي للمؤسسات الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة موبيلس، جازي، وأوريدو)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2017-2018، ص 12.

<sup>2</sup> OCDE, *Tendances de L'IDE dans les pays de l'OCDE*, N°73, 2003, p 193.

<sup>3</sup> UNCTAD, *World investment report*, 2007, New York, 2007, p245 .

<sup>4</sup> مفتاح صليحة، نوعية المؤسسات وتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر-دراسة قياسية، أطروحة دكتوراه، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2019-2020، ص 5.

تعريفه على أنه كل استثمار في الأصول أو الأوراق وأسواق المال، إذ تعتبر العملات والأوراق المالية وحصص رأسمال مصادر التمويل التي تجذب رؤوس الأموال الدولية<sup>1</sup>. في هذا النوع من الاستثمار يحق امتلاك الأفراد أو الشركات لأوراق مالية خارج بلدهم الأصلي، لكن لا يحق لهم ممارسة أي نوع من أنواع الرقابة أو المشاركة في تنظيم وتسيير المشاريع الاستثمارية، بخلاف الاستثمار الأجنبي المباشر أين يكون له الحق في ممارسة الرقابة الفعلية على الأصول الأجنبية.

### الفرع الثالث: أهمية وأهداف الاستثمار

يعد الاستثمار المحرك الحقيقي للنهوض باقتصاديات الدول وتنميتها، كما أن جانبا كبيرا من قوة الدول مرده إلى حيوية الاستثمار، وهناك ثلاث أسباب رئيسية تعطي له دورا حقيقيا في الحياة الاقتصادي<sup>2</sup>:

- الانفاق الاستثماري يؤثر على الطاقة الإنتاجية حيث يهدف إلى توفير السلع الرأسمالية التي تعتبر العنصر المنتج للمزيد من السلع والخدمات، وله تأثير يتجاوز الحاضر وبذلك يعتبر عاملا حيويا في النمو الاقتصادي المعتمد إلى حد كبير على توسيع الطاقة الإنتاجية التي تنمو بدورها من خلال تراكم رأسمال، والتوسع الكمي والنوعي في القوى العاملة والتطورات التقنية في أساليب الإنتاج، وحيث أن تراكم رأسمال الحقيقي يحدث فقط من خلال الاستثمار، لذلك فإنه يعتبر محمدا رئيسا للنمو الاقتصادي في الأجل الطويل؛
- الطلب على السلع الاستهلاكية يشكل جزءا كبيرا ومهما من الطلب الكلي، ولهذا فإن الانفاق الاستثماري يلعب دورا بالغ الأهمية في الاقتصاد فالتقلبات في الدخل والعمالة تنتج غالبا من التغيرات في الانفاق الاستثماري لا الاستهلاكي؛
- الانفاق الاستثماري يعتبر شديد التقلب، فالتقلبات التي تطرأ على قطاع انتاج السلع الرأسمالية أكبر من التغيرات في انتاج السلع والخدمات الاستهلاكية، وذلك لأنه يتوقف على عوامل في المدى القصير (كالربحية والتكلفة) بعكس الانفاق الاستهلاكي الذي يتوقف على عوامل تتغير في المدى الطويل (كمستوى الدخل والأذواق والعادات).

كما يتجلى دور الاستثمار في الآتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> فلاق علي، باصور محمد، الاستثمار الأجنبي غير المباشر ودوره في تفعيل نشاط سوق الأوراق المالية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 03 - أبريل 2015، ص 70.

<sup>2</sup> غدار رفيق، نموذج تقييم وتمويل الاستثمار الحقيقي في اقتصاد المشاركة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016 - 2017، ص 22.

<sup>3</sup> غدار رفيق، مرجع سابق، ص 22، 23.

1-زيادة الإيرادات وتنمية الأرباح: يعمل الاستثمار على أنواع جديدة من السلع، تمكن المؤسسة من رفع إيراداتها وخلق أسواق جديدة لمنتجاتها، مع تحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال المتاح بين الفرص الاستثمارية المتعددة، وبالتالي زيادة الأرباح؛

2-تخفيض معدل البطالة: مع تزايد عدد السكان يتزايد بذلك الطلب على الشغل، لذا تنتهج الدول سياسات جذب الاستثمارات وخلق مناصب الشغل وزيادة الإنتاج ومنه زيادة الاستهلاك المحقق للرفاهية؛

3-تمويل الخزينة العمومية: يساعد الاستثمار إلى حد كبير في تمويل الخزينة العمومية وذلك عن طريق الضرائب والرسوم على مختلف المشاريع الاستثمارية؛

4-المساهمة في التنمية: يعمل الاستثمار الفعال على تشغيل الطاقات الكامنة من خلال خلق استثمارات جديدة أو توسيع الاستثمارات القديمة، وهي الصورة المعبرة للنمو والتقدم الوطني ومدى تحقيق تحسن في المعيشة والرفاهية الاجتماعية؛

5-الاستثمار والاختراع: إن تصميم آليات جديدة لزيادة وتحسين إنتاجية رأسمال والعمل في مجال الإنتاج أو اختراع أسلوب في جديد يساهم بشكل كبير في إشباع رغبات الأفراد وتحسينها باستمرار.

والاستثمار ذو بعد مستقبلي وله منفعة شبه دائمة، مع أهميته في استغلال المصادر الهامة والطاقات والقدرات الكامنة للنشاط، وهو مهم للمؤسسة كوحدة اقتصادية، حيث يعتبر سر وجودها وعامل استمرارها وتطورها، هذا على المستوى الجزئي أو الوحدوي كما أنه يعتبر عماد التنمية والنمو للاقتصاد الوطني على المستوى الكلي.

### المطلب الثاني: مفهوم مناخ الاستثمار

ما من شك أن المشاريع الاستثمارية تحتاج من أجل تجسيدها في إقليم معين إلى توفير بيئة أعمال مناسبة وملائمة للاستثمار، سوف نحاول عبر هذا الفرع التعريف بمناخ الاستثمار وأهم مكوناته.

### الفرع الأول: تعريف مناخ الاستثمار

تضمن تقرير التنمية الصادر عن البنك العالمي سنة 2005 تعريفاً لمناخ الاستثمار وأشار إلى أنه مجموع العوامل الخاصة بمكان محدد والتي تتيح للمؤسسات إمكانيات، وأسباب لإنجاز استثمارات منتجة، خلق مناصب شغل، وتطوير نشاطاتها، ويشير ذات التقرير أن للسياسات العمومية تأثير بالغ على التكاليف، المخاطر، والعراقيل أمام المنافسين<sup>1</sup>. أما المنظمة العربية لضمان الاستثمار فتعبر عن مناخ الاستثمار بشكل أكثر تفصيلاً وإيضاحاً فهي ترى

<sup>1</sup> La banque mondiale, **Un meilleur climat de l'investissement pour tous**, de boeck, paris, 2005, p 40,

أنه مجمل الأوضاع والظروف السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الأمنية، القانونية، والإدارية التي تشكل المحيط الذي تجرى فيه العملية الاستثمارية، وهذه العناصر عادة ما تكون متداخلة ومتراصة تؤثر وتتأثر بعضها ببعض، وتشكل في مجملها مناخ الاستثمار الذي بموجبه يؤثر سلباً أو إيجاباً على فرص نجاح المشروعات الاستثمارية الاقتصادية، وبالتالي تصبح البيئة الاقتصادية محفزة وجاذبة لرأس المال أو طاردة له<sup>1</sup>.

كما يعرف مناخ الاستثمار على أنه مجموعة الظروف والمعطيات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية التي تسمح بالإقدام أو الإحجام عن الاستثمار في بلد ما<sup>2</sup>. وكلما كان مناخ الاستثمار ملائماً كلما ساهم في استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة على مستوى الإقليم أو البلد، ومن ثمّ زيادة توسع المؤسسات المستثمرة وتعاضم أرباحها، وزيادة إنتاجية البلد، والتقليل من نسب البطالة. يعمل المناخ الملائم للاستثمار على تجنيد وتسخير الرأسمال، الكفاءات، التكنولوجيا، والمدخلات الوسيطة من أجل دعم توسع المؤسسات، فهو يوجه الموارد نحو استثمارات أكثر إنتاجية كما أن ضغوطات المنافسة تدفع كل المؤسسات إلى جني أرباح الفاعلية، فهو يسمح للمؤسسات أن تنجز استثمارات منتجة ومربحة<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: مكونات مناخ الاستثمار

تتضمن مكونات مناخ الاستثمار عدة عوامل ذات طبيعة اقتصادية، اجتماعية، سياسية، وإدارية خاصة، قد تساهم هذه العوامل في استقطاب وجذب الاستثمار الأجنبي خاصة أو المحلي أو قد تكون عامل طرد له، يمكن التفصيل في هذه العوامل كما يلي:

**1-العوامل الاقتصادية:** تنقسم العوامل الاقتصادية إلى متغيرات داخلية ومتغيرات خارجية، تشمل المتغيرات الداخلية على سبيل المثال:

- مدى توافر الموارد الطبيعية والبشرية بأسعار تنافسية وجودة مرتفعة في ظل أسواق محلية تسودها المنافسة؛
- مدى توافر البنية التحتية الأساسية والمتطورة؛
- استقرار معدلات النمو الاقتصادي ومستويات الإنتاج المحلي ومعدلات التضخم، وأسعار الصرف؛
- كفاءة أداء السياسات المالية والضريبية، ومدى تطور القطاع المالي، ونشاط بورصة الأوراق المالية.

<sup>1</sup> ولد بن زازة زهرة، داود بلقاسم، أهمية مناخ الاستثمار في تعزيز القدرة التنافسية لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة دراسة حالة الجزائر، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 3، العدد 01، سبتمبر 2014، ص 24.

<sup>2</sup> طالم علي، بوهدة محمد، نظرة استطلاعية حول المناخ الاستثماري -المكانة ضمن مؤشرات دولية مختارة- مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 9 رقم 1، الجزائر، 2015، ص 263.

<sup>3</sup> OCDE, *Cadre d'action pour l'investissement*, Édition 2015, Paris, P15.

أما ما تعلق بالمتغيرات الخارجية من أبرزها الميزان التجاري، ميزان المدفوعات، بنود حركة رؤوس الأموال والقدرة على تحويل العملة، ومستوى الاحتياطات الدولية<sup>1</sup>.

**2-العوامل السياسية:** تعد من أكثر العوامل التي تؤثر على القرارات الاستثمارية وكذلك في قائمة العوامل المشكلة للبيئة في أي بلد من البلدان، فهذه العوامل تؤثر سلبا أو إيجابا في عملية جذب أو طرد المشروعات الاستثمارية، ويمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي<sup>2</sup>:

- النظام السياسي ومدى الالتزام بتطبيق الديمقراطية؛
- تطور وعي الأحزاب السياسية ودرجة الحرية التي تتمتع بها؛
- التداول السلمي للسلطة ودرجة الحرية التي تتمتع بها؛
- التداول السلمي للسلطة ودرجة الاستقرار السياسي وفترة بقاء الحاكم في السلطة.

**3-القوانين والتشريعات المتعلقة بالاستثمار:** يمثل النظام التشريعي في أي دولة في وضع القوانين والأنظمة والتعليمات التي تنظم وتضبط السلوكيات والنشاطات المختلفة في الدولة<sup>3</sup>. وتتضمن القوانين والتشريعات المتعلقة بالاستثمار وجود بيئة قانونية مناسبة لتنشيط الاستثمار سواء المحلي أو الأجنبي، يقتضي من السلطات سن تشريعات وقوانين تعمل على جذب المستثمرين وضمان بقائهم من جهة، وتسمح بتحقيق أهداف التنمية للبلاد، وهذا يتم من خلال التعامل مع كافة القوانين وفق رؤية ومنظار شمولي. وحتى تكون البيئة القانونية جاذبة للاستثمار لا بد أن تتسم بالتطور والمرونة والشفافية، فالمستثمر يفضل الاستثمار بالبلدان ذات البيئة القانونية الملائمة من أجل ضمان الأرباح من استثماراتهم، فكلما كان قانون الاستثمار يتضمن مجموعة من الحوافز والمزايا المناسبة من إعفاءات ضريبية وجمركية كلما أدى إلى جذب الاستثمار<sup>4</sup>.

**4-العوامل الاجتماعية:** يقصد بالعوامل الاجتماعية القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، فإذا كان المشروع الاستثماري المقترح ينسجم مع العوامل الاجتماعية فهذا يعني أن البيئة الاستثمارية مناسبة وهو عامل جذب، أما

<sup>1</sup> مختار بونقاب، زواويد لزهاري، أثر المناخ الاستثماري على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، (دراسة حالة الجزائر)، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 2 العدد 1، الجزائر، 2018، ص93.

<sup>2</sup> دواح بلقاسم، ولد بن زارة زهرة، أهمية المناخ الاستثماري في تعزيز القدرة التنافسية لجذب الاستثمارات الأجنبية -دراسة حالة الجزائر- مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 3 العدد 1، الجزائر، 2014، ص 26.

<sup>3</sup> حسين حريم، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص102

<sup>4</sup> سعدية هلال حسن، علاقة بيئة الاستثمار بمؤشرات الاقتصاد القومي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 16 العدد 56، الجزائر، 2021، ص3.



إذا كان يتعارض مع قيم المجتمع فيعني ذلك أن المناخ الاستثماري غير محفز تماما، ويعتقد البعض أن الكثير من الصعوبات والعقبات التي تواجه الاستثمار نتيجة لقيم اجتماعية وثقافية معينة.

**5-العوامل الإدارية:** يقصد بها مجموعة الإجراءات الإدارية المتعلقة بتنفيذ المشروعات الاستثمارية فإذا كانت هذه العوامل تتسم بالسهولة والوضوح عندها نستطيع القول ان العوامل الإدارية تشكل عامل جذب للاستثمارات، اما إذا كانت معقدة وغير واضحة وتأخذ وقت طويل عندها نقول ان العوامل الإدارية تشكل عامل طرد للاستثمار<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: الجاذبية الإقليمية: مفهومها ومؤشرات قياسها

ان استقطاب المشاريع الاستثمارية من قبل إقليم معين والقدرة على تحفيز المستثمرين على إقامة المشاريع في ذات الاقليم دون الآخر هو مسعى جل الجهات الفاعلة والمسؤولة على مستوى الإقليم هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتطلب من هؤلاء توفير جملة من المقومات الجاذبة للاستثمار. ولما كانت تكتسي الجاذبية كل هذه الأهمية فقد دأبت الكثير من الهيئات والمنظمات الدولية على إعداد مؤشرات تسمح بتقييم الأداء الاقتصادي لكل بلد وإجراء مقارنات من حيث تنافسيته مع اقتصاديات الدول، مما يسمح بتقييم كل نقاط قوته وضعفه ومحاولة تعزيزها إن كانت قوية أو تذييلها إن كانت ضعيفة.

### المطلب الأول: مفهوم الجاذبية الإقليمية

سوف نحاول في هذا المطلب التعريف بجاذبية الإقليم وتوضيح طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من مفهوم الجاذبية الإقليمية والتنافسية الإقليمية.

### الفرع الأول: تعريف الجاذبية الإقليمية

وردت عدة تعاريف للجاذبية الإقليمية مست عدة جوانب ومستويات نذكر منها ما يلي:

يعرف الاقتصادي الفرنسي Fabrice Hatem الجاذبية بأنها قدرة الإقليم من خلال الموارد التي يمتلكها على توفير للمؤسسات شروط توطن أكثر أهمية من الأقاليم المنافسة<sup>2</sup>.

وقد حدد هذا الكاتب خمس مناهج رئيسية لشرح مفهوم جاذبية الإقليم على الاستثمار وهي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 4.

<sup>2</sup> Abdelmadjid Ait habouche, *Attractivité et compétitivité des territoires quels indicateurs ?*, revue de la Lareid, N°3, 2016 , p4.

<sup>3</sup> عبد الله بن حمو، ياسين بن زيدان، الجاذبية الإقليمية كمدخل لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر - الامارات العربية المتحدة نموذجاً -مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 8 العدد 2، 2022، ص 219.

- المنهج الذي يعتمد على صورة الإقليم أو الدولة؛
- المنهج الذي يعتمد على سيرورة اتخاذ القرارات؛
- المنهج الكلي للمؤشرات الاقتصادية؛
- المنهج القطاعي حسب العرض الإقليمي أو عرض الدولة؛
- المنهج الجزئي.

ينظر إلى الجاذبية في المنهج الأول والثاني من وجهة نظر تسييرية، فالمنهج من حيث الصورة يتطلب اتباع خطة استراتيجية بهدف تعزيز صورة المنطقة من أجل زيادة قدرتها على جلب أنشطة مستهدفة، في حين أن منهج عملية صنع القرار يركز على تحليل مراحل مختلفة حتى يختار المستثمر في النهاية موقع لإقامة مشروعه. أما على المستوى الكلي فيمكن أن تعرف الجاذبية بوجود على مستوى الإقليم عرض تنافسي للموارد الأساسية ولناخ عمل ملائم.

وتعرف الجاذبية على المستوى القطاعي بالقدرة على توفير بيئة جذابة لاستقبال نوع من النشاط مبني على خصوصية الإقليم المعني وهو ما يعرف بـ clusters. في حين تعرف الجاذبية على المستوى الجزئي بأنها القدرة على اقتراح لمشروع معين عرض معقد للعوامل (موارد ومواقع) الأكثر تنافسية مقارنة بمحاجات المؤسسة المستثمرة.

وحسب Veltz فإن الجاذبية هي ظاهرة معقدة تطبق على الأقاليم وتأخذ بعين الاعتبار تفاعل ثلاث عوامل<sup>1</sup>:

- العولة الصناعية بالتوازي مع العولة المالية في مجال التبادل الدولي؛
- استقطاب الاقتصاد؛
- نمط تنظيم الشركات (ليس فقط الشركات الكبرى).

كما تعرف الجاذبية الإقليمية بأنها قدرة الإقليم على جذب عوامل الإنتاج المتنقلة و/أو السكان والاحتفاظ بهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> العارف خديجة، تراري مجاوي حسين، الجاذبية الإقليمية والاستثمار الأجنبي المباشر، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 8، أبريل 2016، ص 67.

<sup>2</sup> شهر زاد ثلاثية، محمد قوجيل، دور لامركزية الجماعات الإقليمية في خلق أقاليم جذابة: دراسة حالة إقليم سوق أهراس، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، 2020، ص 318.

أما منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فتعرف الجاذبية الإقليمية بأنها القدرة على جذب اليد العاملة المؤهلة، والكفاءات كأدوات لحفز التنمية الاقتصادية وإعادة التجديد العمراني<sup>1</sup>.

وعموما يمكن القول أن الجاذبية هي قدرة إقليم معين على استقطاب المستثمرين الأجانب والمحليين أكثر من الأقاليم المنافسة من خلال اعتماده على الإمكانيات والموارد التي يزر بها والتسهيلات التي يقدمها لهم. وتوجد ثلاث عوامل أساسية تجذب المستثمرين نحو إقليم معين وهي<sup>2</sup>:

- خصائص طلب المؤسسات التي تسعى إلى تطوير مشاريعها: ومن أبرزها اتوفر اليد العاملة المؤهلة، البنى التحتية، وحجم السوق؛
- خصائص الإقليم نفسه؛
- مدى كثافة المنافسة بين الأقاليم.

#### الفرع الثاني: علاقة الجاذبية الإقليمية بالتنافسية الإقليمية

بداية لا بد أن نفرق بين الجاذبية والتي تم تعريفها سابقا على أنها القدرة على جذب لإقليم معين نشاطات جديدة وعوامل الإنتاج المتنقلة (رؤوس أموال، تجهيزات، عمال... إلخ)، وقدرتها كذلك على الحفاظ على المؤسسات الموجودة، وبين التنافسية والتي هي مفهوم أكثر تعقيدا لأنه في الأصل هذا الأخير مرتبط بالمؤسسة لا بالدولة، وبالتالي لا يمكن الخلط بين تنافسية المؤسسة وتنافسية البلد، وفي هذا الصدد يشير الاقتصادي الأمريكي Krugman أن البلد ليس مؤسسة، وبالتالي فإن المنافسة بين البلدان لا تتم بنفس الطريقة كما تتم بين المؤسسات.

ويعرف الاقتصاديون المنافسة التي تطبق على مستوى الإقليم بأنها قدرة المؤسسات المتوطنة على مواجهة المنافسة المطبقة على مستوى الأسواق من قبل منافسين متوطنين في أقاليم أخرى، وتوجد أربعة أبعاد لتنافسية الأقاليم وهي<sup>3</sup>:

- التنافسية الاقتصادية: وهي القدرة على إنتاج والاحتفاظ بأقصى قيمة مضافة في الإقليم؛
- التنافسية الاجتماعية: وتمثل القدرة على التأثير بشكل جماعي من خلال عملية التشاور؛
- التنافسية البيئية: تعبر عن قدرة الفاعلين على إثراء وتثمين الإقليم، والذي يمثل مكون أساسي للرأس المال الإقليمي؛

<sup>1</sup> Patricia Ingallina, **L'attractivité des territoires**, Seminaire sur l'attractivité des territoires regards croisés, Université des sciences et technologies de Lille Paris, février- juillet 2007, P10.

<sup>2</sup> Gerardin.H et Poirot.J, **L'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel**, Mondes en développement, N°49, éditions De Boeck Supérieur, 2010, P32

<sup>3</sup> M. Schoumaker, **De la compétitivité à la compétence des territoires. Comment promouvoir le développement économique**, 2007, disponible sur le site : <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/6975/1/MérenneCPDT2006PDF> consulte le 12/5/2023

-التنافسية على المستوى العالمي: في ظل وجود ظاهرة العولمة فإن على الفاعلين ضمان ديمومة مكانتهم مقارنة بالأقاليم الأخرى والعالم عموماً.

فالتنافسية بالنسبة للمؤسسة يقصد بها قدرة هذه الأخيرة على زيادة حصصها السوقية، واقتحام السوق المحلي والوطني، أما تنافسية الاقتصادية لبلد ما فقد اعتبرها المجلس الأوربي للشبونة بأنها جزء من تنافسية البلد، وقد عرفها بأنها قدرة البلد على إجراء تحسين دائم لمستوى معيشة سكان الإقليم، وتزويدهم بمستوى عالي من العمالة والتماسك الاجتماعي<sup>1</sup>. فالتنافسية على مستوى الاقتصاد إذن تتم على أساس عوامل الإنتاج المتحركة، كما يشترط أن تكون لها القدرة على جذب والاحتفاظ بتلك العوامل، وبالتالي فإن جاذبية بلد ما تتحدد تبعاً للنمو الاقتصادي ومستوى رفاهية الإقليم على المدى الطويل.

إن كلا المفهومين الجاذبية الإقليمية والتنافسية قد يقع في بعض الأحيان الخلط بينهما لكن في المعنى الواسع كلاهما يرتبط بالأداء الاقتصادي

إن تنافسية إقليم ما ترجع إلى كفاءته الاقتصادية وقدرته على تتميز الميزات التنافسية، فالجاذبية تشجع تنافسية الأقاليم، وكلما كان الإقليم تنافسي كلما كان جذاباً، فكلما المفهومين يكمل الآخر، وليس في موضع منافسة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس الجاذبية الإقليمية

ظهرت العديد من المؤشرات الاقتصادية التي تنشرها المؤسسات والمنظمات العالمية والتي تهدف إلى تقييم بيئة الأعمال، وقياس مدى كفاءة مناخ الاستثمار والتنافسية، على الرغم من أن هذه المؤشرات تشوبها الكثير من جوانب القصور فيما يتعلق بالفروض التي تستند إليها أو منهجية إعدادها، إلا أن لها فائدة كبيرة لمتخذي القرار ورجال الأعمال والمستثمرين، حيث تساعد على التعرف على الأوضاع المقارنة للدولة بما يمكن من المفاضلة بينهم والتعرف على نقاط القوة والضعف لكل دولة في علاقتها بالمؤشرات موضع التحليل. وفي الواقع هذه المؤشرات على اختلاف أنواعها وطرق قياسها تحاول في مجملها قياس مدى جاذبية مناخ الاستثمار في إقليم معين. وقد تم تقسيم المؤشرات إلى نوعين مؤشرات بسيطة وأخرى مركبة.

<sup>1</sup> S. Bannour, l'attractivité du territoire et le rôle de la localisation des investissements directs étrangers dans l'économie : un essai d'analyse pour le cas de la Tunisie, thèse de doctorat, Université Nice sophia , France, 2013, P78.

<sup>2</sup> L'attractivité territoriale un défi pour les territoires, 2020, P7, disponible sur le site : [https://connaissance-territoire.margionsud.fr/fileadmin/user\\_upload/20200525\\_Le\\_Reseau\\_attractivité.pdf](https://connaissance-territoire.margionsud.fr/fileadmin/user_upload/20200525_Le_Reseau_attractivité.pdf) consulté le 20/06/2020

الفرع الأول: المؤشرات البسيطة:

يقصد بالمؤشرات البسيطة تلك المؤشرات التي لا تهتم إلا بجانب واحد فقط من الجوانب الاقتصادية، فهي تتطلب حساب وتقييم وحيد، وقد أدرجنا في دراستنا هذه ثلاث مؤشرات بسيطة تتمثل في: مؤشر تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الجزائر، مؤشر مدركات الفساد، ومؤشر كوفاس، نوضحها كما يلي:

أولا- مؤشر كوفاس للمخاطر القطرية

يصدر هذا المؤشر من قبل المؤسسة الفرنسية لضمان التجارة الخارجية (كوفاس) منذ عام 1996 ، ويقاس مخاطر قدرة الدول على السداد، كما يبين مدى تأثير الالتزامات المالية للشركات بالاقتصاد المحلي وبالأوضاع السياسية والاقتصادية، يستند إلى مؤشرات فرعية تستخدم في قياس العوامل السياسية، مخاطر نقص العملة الصعبة، قدرة الدولة على الوفاء بالتزاماتها المالية الخارجية، مخاطر انخفاض قيمة العملة المفاجئ الذي يعقب سحب رؤسالية ضخمة، مخاطر الأزمات النمطية في القطاع المصرفي، المخاطر الدورية وسلوك السداد في العمليات قصيرة المدى. وصنف المؤشر الدول إلى مجموعتين رئيسيتين وهما: درجة الاستثمار ودرجة المضاربة.

جدول رقم 18: تصنيفات مؤشر كوفاس

درجة الاستثمار	درجة المضاربة
<b>A1</b> : البيئة الاقتصادية والسياسية مستقرة وسجل السداد جيد جدا، وأن إمكانية بروز مخاطر عدم القدرة على السداد ضعيفة جدا	<b>B</b> : يرجح ان يكون للبيئة السياسية والاقتصادية غير المستقرة تأثير أكبر في سجل السداد السيء أصلا
<b>A2</b> : احتمال عدم السداد يبقى ضعيفا حتى في ظل وجود بيئة اقتصادية وسياسية أقل استقرارا أو بروز سجل مدفوعات لدولة ما بدرجة تقل نسبيا عن الدول المصنفة في هذه الدرجة	<b>C</b> : قد تؤدي البيئة السياسية والاقتصادية شديدة التدهور إلى تدهور أكبر في سجل السداد السيء أصلا
<b>A3</b> : بروز بعض الظروف السياسية والاقتصادية غير الملائمة قد تؤدي بسجل المدفوعات المنخفض أصلا لأن يصبح أكثر انخفاضاً في دولة ما إلى جعل سجل السداد السيء جدا أكثر سوءاً من الفئات السابقة، رغم استمرار رغم استمرار استبعاد امكان عدم القدرة على السداد لدولة ما	<b>D</b> : ستؤدي درجة المخاطرة العالية للبيئة السياسية والاقتصادية
<b>A4</b> : سجل المدفوعات المتقطع قد يصبح أسوأ حالا مع تدهور الأوضاع السياسية والاقتصادية ورغم ذلك فإن امكان عدم السداد يبقى مقبولا جدا	

Source : Coface, guide risque pays et sectoriels, 2012-2022, disponible sur le site : <https://www.coface.fr> consulté le 20/09/2023

## ثانيا- مؤشر مدركات الفساد

يصدر هذا المؤشر عن منظمة الشفافية الدولية منذ سنة 1995، ويرصد مدى التحسن في الممارسات الإدارية الحكومية والشركات العالمية، لغرض تعزيز الشفافية وجهود محاربة الفساد، يحاول هذا المؤشر عبر مجموعة من المسوحات ومصادر معلومات معتمدة تحديد مدى تفشي الفساد في الدولة، ودرجة تأثيره في مناخ الاستثمار كأحد المعوقات داخلها ونظرة الشركات الأجنبية العالمية للاستثمار في البلد المعين، إضافة إلى مدى إقرار مبدأ المساءلة والمحاسبة، وهذا لضمان تحقيق الشفافية والحد من الفساد الإداري والمالي. تتراوح قيمة المؤشر بين صفر والذي يعني درجة فساد عالية وبين 100 والذي يعني درجة شفافية عالية.

**ثالثا- مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية:** يتولى مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية والذي تعده وتنشره إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة منذ سنة 2001 التقرير العالمي الذي يقيم حالة الحكومة الإلكترونية في جميع دول الأعضاء. يستخدم هذا المؤشر لقياس مدى استعداد وقدرة المؤسسات الوطنية والهيئات العامة الأخرى التابعة للدولة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات العامة، وهو ما يمكن المسؤولين وصناع السياسات والباحثين وممثلي المجتمع المدني والقطاع الخاص من معرفة الوضع النسبي للدولة في استخدام الحكومة الإلكترونية بهدف تقديم الخدمات العامة<sup>1</sup>. وهو مؤشر مركب يتكون من ثلاث مؤشرات فرعية أو ثلاثة أبعاد تسمح للأشخاص من الاستفادة من الخدمات والمعلومات عن طريق الأنترنت. تتمثل هذه المؤشرات في مؤشر البنية التحتية للاتصالات بناء على البيانات المقدمة من الاتحاد الدولي للاتصالات، والمؤشر الثاني هو الرأسمال البشري بناء على البيانات المقدمة بشكل أساسي من قبل منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة أو ما ماهي معروفة بمنظمة يونسكو، والمؤشر الثالث هو مؤشر الخدمة عبر الأنترنت يتم الحصول عليه بناء على البيانات التي تم جمعها من استبيان الخدمات الإلكترونية الذي أجرته إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة، حيث تمنح لجميع المؤشرات الفرعية التي سبق ذكرها قيمة محصورة بين 0 و 1، حيث كلما اقتربت القيمة من 1 دل ذلك على قيمة مؤشر جيدة والعكس صحيح. يمثل المتوسط الحسابي لهذه المؤشرات الثلاثة قيمة المؤشر الإجمالي الذي تكون قيمته كذلك محصورة بين 0 و 1. وعلى هذا الأساس يتم ترتيب الدول، حيث تصنف الدول التي حازت على أعلى قيمة والقريبة من 1 ضمن المراتب الأولى ثم تليها الدول الأخرى. وسوف نوضح هذه المؤشرات الفرعية:

<sup>1</sup> بنون خير الدين، بوسعدية مراد، قراءة في ضوء EGDI لواقع الحكومة الإلكترونية في دول المغرب العربي، دراسة مقارنة: الجزائر، تونس، والمغرب خلال الفترة (2008-2022)، مجلة الدراسات المالية، الحاسبية والإدارية، المجلد 9، العدد 2، ديسمبر 2022، ص 1510.

1- **مؤشر البنية التحتية للاتصالات:** يقيس هذا المؤشر درجة توفر وسائل الاتصالات وقدرة الجمهور على الوصول إليها، يتكون هو الآخر من أربع مؤشرات فرعية وهي: النسبة المئوية من الأفراد الذين يستخدمون الأنترنت، اشتراكات الهاتف النقال لكل 100 نسمة، اشتراكات النطاق العريض اللاسلكي النشط لكل 100 نسمة.

2- **مؤشر الخدمات عبر الأنترنت:** يقيس هذا المؤشر مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من قبل الحكومات لتقديم الخدمات العامة على المستوى الوطني، حيث يعمل على تقييم السمات الفنية للمواقع الحكومية على شبكة الأنترنت ومختلف سياسات واستراتيجيات الحكومة الالكترونية المطبقة، ومختلف الخدمات المقدمة في القطاع الخاص، يتكون هذا المؤشر من أربع مستويات وهي: خدمات المعلومات الناشئة، تعزيز خدمات المعلومات، الخدمات المعاملاتية، والخدمات المتصلة.

3- **مؤشر الرأسمال البشري:** يقيس مستويات التعليم بين الكبار ونسبة الالتحاق بالتعليم بمختلف مستوياته، والواقع انه كلما ارتفعت مستويات التعليم بين الأفراد كلما زادت قدرتهم ومعرفتهم باستخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال مما يساهم في انتشار الحكومة الالكترونية، ويتكون هذا المؤشر من 4 مؤشرات فرعية وهي: معدل المام الكبار بالقراءة والكتابة، اجمالي نسبة التسجيل في المدارس الابتدائية والثانوية، سنوات الدراسة المتوقعة، ومتوسط سنوات الدراسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المؤشرات المركبة

يقصد بالمؤشرات المركبة تلك المؤشرات التي تتضمن قياسات جزئية متعددة تعكس الأبعاد المختلفة لظاهرة معينة، ويتم دمج هذه الأبعاد في مؤشر واحد يسمى بالمؤشر المركب، وفي دراستنا هذه سوف نتناول جملة من المؤشرات المركبة التي تساهم في مجملها في قياس مناخ الاستثمار في الجزائر.

أولاً- **مؤشر الطبعة السنوية للتنافسية العالمية:** وهو مؤشر سنوي يصدره المعهد الدولي للتنمية الإدارية ومقره سويسرا، كان أول إصدار له سنة 1989، يقيم التقرير الدول حسب كفاءتها في إدارة مواردها، ويغطي 63 دولة، فيما يخص المنهجية المتبعة في إعداد هذا المؤشر فتعتمد على استبيانات رواد الأعمال بنسبة 33,33% والبيانات الاحصائية بنسبة 66,67%، يركز المؤشر في تصنيفه للدول على أربعة محاور رئيسية تشمل: الأداء الاقتصادي، الكفاءة الحكومية، كفاءة الأعمال، والبنية التحتية، يندرج تحت هذه المحاور 20 محورا فرعيا تغطي 334 مؤشر. والجدول التالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> الطيب بولحية، سمير سامي، دراسة تحليلية لمؤشر الأمم المتحدة للحكومة الالكترونية للجزائر مقارنة بالدول العربية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 7، العدد 1 مارس 2022، ص 240.

جدول رقم 19: عوامل تقييم التنافسية وفق مؤشر الطبعة السنوية للتنافسية العالمية

الأداء الاقتصادي	كفاءة الهيئات الحكومية	كفاءة الأعمال	البنية التحتية
- الاقتصاد المحلي	- المالية العامة	- الإنتاجية والفاعلية	- الهياكل القاعدية
- التجارة الدولية	- السياسة الضريبية	- سوق العمل	- الهياكل القاعدية التكنولوجية
- الاستثمار الدولي	- الإطار المؤسسي	- المالية	- الهياكل العلمية
- العمالة	- تشريعات الأعمال	- ممارسة التسيير	- الصحة والبيئة
- الأسعار	- الإطار المجتمعي	- السلوكيات والقيم	- التعليم

Source : IMD, World competitiveness booklet, 2023

ومن أهم استعمالات هذا المؤشر نذكر ما يلي<sup>1</sup>:

- مقارنة الاقتصاد المعني من حيث تنافسيته مع الاقتصاديات الأخرى الواردة في التقييم، وهو ما يسمح للحكومات بتسليط الضوء على المزايا التنافسية والكشف عن الفرص؛
- تقديم تقارير خاصة بالبلدان/ المناطق غير واردة في الطبعة السنوية للتنافسية العالمية، تقوم بتحليل تنافسيته في البيئة العالمية؛

- تقييم الأداء الاقتصادي الخاص بالبلد على أساس أكثر من 300 معيار.

تسمح المقارنات بين البلدان على المستوى الإقليمي أو العالمي بمعرفة الوضع الحقيقي لاقتصاد البلد فيما يخص تنافسيته، بتقييم نقاط القوة ونقاط الضعف للبلد أو المنطقة، يتضمن أيضا تعليقات على النتائج وتحليل البحوث الحديثة وأفضل الممارسات في مجال التنافسية.

**ثانيا- مؤشر التنافسية العالمي:** ينشر مؤشر التنافسية العالمي سنويا من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي، ظهر أول صدور له سنة 2004، حيث يتم ترتيب دول العام بالاعتماد على مؤشر التنافسية العالمي الذي يدمج الجوانب الاقتصادية الكلية والجزئية في مؤشر واحد لقياس تنافسية البلد، وتعرف التنافسية تبعا لهذا المؤشر على أنها مجموعة المؤسسات، والسياسات والعوامل التي تحدد مستوى إنتاجية البلد ومستوى الرفاهية التي يمكن بلوغها من خلال الاقتصاد. وينحصر المؤشر في المجال 1-7 حيث كلما اقترب من 7 يعني أن الدولة أكثر قدرة على التنافس، وكلما انخفض دّل على ضعف القدرة التنافسية للدولة ويغطي هذا المؤشر بأوزان مرجحة الترابطات بين مجموعة من المكونات التي يعكس كل واحد منها أحد أوجه التنافسية، وقد تمّ تصنيف هذه المكونات إلى 12 عنصر للتنافسية وهي: المؤسسات، البنية التحتية، استقرار البيئة الاقتصادية الكلية، الصحة والتعليم الابتدائي، التعليم العالي والتدريب،

<sup>1</sup> بوناب سامية، مرجع سابق، ص 75.



كفاءة سوق السلع، كفاءة سوق العمل، تطور السوق المالي، الجاهزية التكنولوجية، حجم السوق، تطور الأعمال وأخيرا الابتكار.

يتم تجميع هذه العناصر في ثلاث مجموعات وهي:

- المتطلبات الأساسية: تضم 4 عناصر وهي: المؤسسات، البنية التحتية، استقرار البيئة الاقتصادية الكلية، الصحة والتعليم الابتدائي.

- محفزات الكفاءة: تضم 6 عناصر وهي: التعليم العالي والتدريب، كفاءة سوق السلع، كفاءة سوق العمل، تطور السوق المالي، الجاهزية التكنولوجية، حجم السوق.

- عوامل الابتكار: تضم 2 عنصر وهي: تطور الأعمال والابتكار.

والشكل أدناه يوضح بشيء من التفصيل مكونات هذا المؤشر.

شكل رقم 14: إطار مؤشر التنافسية العالمي



Source: Coface, guide risque pays et sectoriels, 2012-2022, disponible sur le site : <https://www.coface.fr> consulté le 20/09/2023

ثالثا- مؤشر الحرية الاقتصادية: يعد هذا المؤشر من أبرز وأهم المؤشرات استخداما في قطاعات الإنتاج والاستثمار وخاصة بالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات نظرا للتاريخ الطويل للمؤسسة صاحبة الإصدار، يصدر هذا المؤشر

سنويا منذ سنة 1995 من قبل مؤسسة Heritage foundation ، يقيس هذا المؤشر حسب هذه المؤسسة مدى دعم سياسات ومؤسسات الدول للحرية الاقتصادية، فهو يساهم في إعطاء صورة عامة عن حالة مناخ الاستثمار في البلد كونه يأخذ بعين الاعتبار التطورات المتعلقة بالمعوقات الإدارية والبيروقراطية، ووجود أو عدم وجود عوائق للتجارة ومدى سيادة القانون وقوانين العمالة، وقد ازدادت أهميته وتبعه من قبل المستثمرين بالدرجة الأولى وأصحاب القرار والمسؤولين لأنه يعمل على إعطاء انطباع إيجابي عن البلد، ويدعم عمليات الترويج لواقع المناخ الاستثماري<sup>1</sup>. يعتمد هذا المؤشر على أربع أسس للحرية الاقتصادية لتشكل في مجموعها 12 مؤشر فرعي تتمثل في الآتي<sup>2</sup>:

- قواعد القانون: وتشمل على حقوق الملكية، الفعالية القضائية، ونزاهة الحكومة؛
- حجم الحكومة: ويشمل العبء الضريبي، النفقات الحكومية، والصحة الجبائية؛
- الكفاءة التنظيمية: وتشمل حرية مناخ الأعمال، حرية العمل، وحرية النقد؛
- انفتاح الأسواق: وتشمل حرية التجارة، حرية الاستثمار، والحرية المالية.

**دليل المؤشر:** انطلقا من سنة 2007 تم إجراء تغيير في تنقيط الحساب فبدلا من التنقيط من 0 إلى 5، أصبح احتساب النقاط من 0 إلى 100. فالدولة التي تكون أقرب إلى 100 تصنف ضمن الدول التي تتمتع بالحرية الاقتصادية، أما الدول التي لا تتجاوز نقاطها 49,9 فهي دول حريتها الاقتصادية مكبوتة أو مقيدة.

#### جدول رقم 20: تصنيف الدول حسب مؤشر الحرية الاقتصادية

من 0 إلى 49,9	من 50 إلى 59,9	من 60 إلى 69,9	من 70 إلى 79,9	من 80 إلى 100
حرية اقتصادية مقيدة ومكبوتة	حرية اقتصادية غير موجودة في الغالب	حرية اقتصادية معتدلة	حرية اقتصادية في الغالب	حرية اقتصادية

Source :Antony b. Kim, **Index of economic freedom 2023**, The heritage foundation, USA, P2.

**رابعا- مؤشر سهولة ممارسة الأعمال:** تم إنشاء مؤشر سهولة ممارسة أنشطة الأعمال من قبل الاقتصادي Simeon Djankov ، يصدر هذا المؤشر سنويا عن البنك ومؤسسة التمويل الدوليين في اطار قاعدة بيانات الأعمال، بداية صدوره كانت سنة 2004 . يقيس هذا المؤشر مدى تأثير القوانين والإجراءات الحكومية على الأوضاع الاقتصادية

<sup>1</sup> بوخاري بولرباح، مداح لخضر، دراسة تحليلية لواقع مؤشرات قياس المناخ الاستثماري في الجزائر، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 1 العدد 2، الجزائر، 2019، ص 38.

<sup>2</sup> B. Antony Kim, **Index of economic freedom 2023**, The heritage foundation, USA, p3.

مع التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال وضع أسس للقياس والمقارنة بين أوضاع بيئة الأعمال في الدول المتقدمة والنامية التي يغطيها المؤشر، بهدف تنبيه الدول المعنية إلى موضع الصعوبات والعقبات كي تعمل على معالجتها وتحسن مناخها الاستثماري<sup>1</sup>. وعموماً فإن هذا المؤشر يقيس الأنظمة التي تعزز النشاط التجاري وتلك التي تعيقها والتي تغطي 11 مجالاً من مجالات حياة الأعمال التجارية، يتم تحليل المحاور العشرة إلى موضوعات تنفيذية وأخرى تشريعية كالتالي:

-المواضيع التنفيذية: بدء النشاط التجاري، استخراج تراخيص البناء، الحصول على الكهرباء، تسجيل الملكية، دفع الضرائب، التجارة عبر الحدود.

-المواضيع التشريعية: حماية المستثمرين، انفاذ العقود، الحصول على الائتمان، تصفية النشاط التجاري.

كما تم إضافة مجال خاص بتنظيم سوق العمل أو توظيف العمال، وذلك عبر 190 اقتصاد.

والجدول التالي يوضح لنا بشيء من التفصيل المؤشرات 11 التي يتضمنها مؤشر سهولة ممارسة النشاط والجوانب التي يتم قياسها.

جدول رقم 21: المجالات المغطاة من قبل مؤشر سهولة أداء الأعمال

المؤشرات	ما يتم قياسه
بدء النشاط	الإجراءات، المدة، تكاليف انشاء شركة ذات مسؤولية محدودة
الحصول على رخصة البناء	الإجراءات، المدة، والتكاليف المرتبطة بتنفيذ كل الإجراءات لبناء مستودع وآليات مراقبة الجودة والأمن في نظام الحصول على رخصة البناء
الايصال بالكهرباء	الإجراءات، المدة، وتكاليف إيصال بالشبكة الكهربائية، في التموين بالكهرباء، وشفافية الرسوم
نقل الملكية	الإجراءات، المدة، وتكاليف نقل الملكية، ونوعية النظام الإداري العقاري
الحصول على قروض	قوانين على الضمانات على السلع المنقولة ونظام معلومات حول القدرة على التسديد
حماية الأقلية من المستثمرين	حقوق الأقلية من المساهمين في العمليات وفي حوكمة المؤسسات
تسديد الضرائب والرسوم	التسديد، الفترة، وإجمالي التسديد مؤسسة تطبق التشريعات الضريبية، وإجراءات ما بعد التصريح
التجارة عبر الحدود	فترة وتكاليف مرتبطة بتصدير منتج بشكل ميزة تنافسية، وعلى استيراد قطع غيار السيارات
تنفيذ العقود	فترة وتكلفة لتسوية النزاعات التجارية ونوعية الإجراءات التشريعية

<sup>1</sup> ولاء مجدي رزق، منى أبو العطا حليم، بيئة الأعمال السعودية وتأثيرها على الاستثمارات الأجنبية المباشرة والأداء الاقتصادي للمملكة وفق رؤية 2030، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021، ص ص 699-701.

التصفية في حالة الافلاس	الفترة، التكلفة، النتائج، ومعدل التغطية في حالة عدم الموائمة، ومدى قوة التشريعات في هذا المجال
تنظيم سوق العمل	المرونة في تنظيم سوق العمل، وجودة التشغيل

Source: The World Bank Group, **Doing business report 2017**, USA, P 16, disponible sue le site: [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

يقوم هذا المؤشر بتحليل الأنظمة التي تشجع الكفاءة وتدعم حرية ممارسة الأعمال التجارية. تتناول البيانات التي تمّ جمعها عن طريق ممارسة أنشطة الأعمال ثلاثة أسئلة حول الحكومة متى تغير الحكومات الأنظمة بهدف تطوير قطاعها الخاص؟ ما هي خصائص الحكومات الإصلاحية؟ ما هي آثار تغيير الأنظمة على الجوانب المختلفة في مجال النشاط الاقتصادي والاستثماري؟ تسمح إجراء المقارنة التمييز بين:

- الاقتصاديات ذات الإطار التنظيمي المصمم بشكل جيد، وبين الاقتصاديات ذات الأطر التنظيمية غير مصممة بشكل جيد (غير مشجعة على ممارسة الاعمال).
- تقديم بيانات جديدة حول جودة التنظيمات والتي تسمح بسهولة تحديد أكثر المجالات التي يمكن للتنظيمات من تعظيم الربح او تدعيم تميزها.
- بإمكان المؤسسات ان تعتمد التقارير كمرجع أساسي للسلطات الحكومية لإضفاء الإصلاحات الضرورية في القواعد او التنظيمات.

**دليل المؤشر:** يتراوح مقياس المسافة من الحد الأعلى للأداء لاقتصاد ما بين 0 و100، حيث يمثل 0 أدنى أداء و100 الحد الأعلى، على سبيل المثال تعني درجة 75 في تقرير ممارسة أنشطة الأعمال لسنة 2019 أن الاقتصاد كان على مسافة 25 نقطة مئوية من الحد الأعلى للأداء الذي شيد من أفضل أداء سجل في جميع الاقتصادات عبر الزمن، وتشير درجة 80 في تقرير ممارسة أنشطة الأعمال لسنة 2020 إلى تحسن الاقتصاد. بهذه الطريقة تتكامل نتيجة الأداء لممارسة أنشطة الأعمال مع الترتيب السنوي والذي يقارن الاقتصادات مع بعضها البعض في نقطة من الزمن.

من وجهة نظر الأشخاص العاديين فإن هذا المؤشر هو مقياس لمدى سهولة إجراء الأعمال في بلد ما، ويستخدم لتصنيف 190 دولة ينتقل بلد ما لأعلى أو أسفل في الترتيب اعتمادا على الكيفية التي تجعل بها الهيئة التنظيمية سهلا أو بالأحرى أكثر ملائمة لبدء تشغيل شركة محلية.

**خامسا- مؤشر ضمان الجاذبية:** يتكون مؤشر ضمان الجاذبية من 3 مجموعات رئيسية يندرج عنها 10 مكونات أساسية تتفرع بدورها إلى 114 متغير كمي غالبيتها العظمى هي متوسط قيمة المتغير خلال 3 سنوات ماضية،

بهدف تعزيز قوة النتائج وتقليل آثار التقلبات في السياسات الناجمة عن الصدمات الخارجية والداخلية والتي قد تبعد بعض المتغيرات عن مستواها العادي.

يعكس هذا المؤشر مدى قدرة الدولة على توليد بيئة تنافسية تضمن استمرار توفر رؤوس الأموال من خلال التركيز على تطوير الإطار التنظيمي والقانوني، وتبني سياسات اقتصادية مناسبة، إضافة إلى الجوانب البشرية والتكنولوجية وعوامل أخرى التي تساهم في دعم الإنتاجية والتنافسية وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية. يتكون المؤشر من ثلاث مجموعات رئيسية تتمثل في مجموعة المتطلبات الأساسية أو المسبقة، مجموعة العوامل الكامنة، ومجموعة العوامل الخارجية، وكل مجموعة تنقسم بدورها إلى مجموعة من المؤشرات الجزئية، يمكن توضيحها بشكل أكثر تفصيلاً في الجدول التالي.

شكل رقم 15: المكونات الرئيسية لمؤشر ضمان جاذبية الاستثمار



المصدر: المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، متوفر على الرابط:

<https://www.dhaman.net/wp-content/uploads/2021/07/bulletin-Q1-2013.pdf>:

سادسا- مؤشر علامة البلد: انطلاقاً من أن الصورة الوطنية والايجابية هي أحد الأصول الأكثر قيمة لأي بلد في العصر الحالي، ونظراً لقدرة على تحريك العمليات الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية تماماً مثل الشركات والمنتجات، والبلدان. فالمدن، والأقاليم والمقاطعات تتمتع هي الأخرى بهويات مميزة وهو ما يطلق عليه المستشار الإنجليزي

Simon Anholt بالهوية التنافسية ويشمل قياس تلك الهوية تقييم نقاط القوة والضعف فيها من أجل كسب وتعزيز مشروع تلك الهوية.

صاغ Anholt سنة 1996 مصطلح علامة البلد وأدى إلى ميلاد مجال مهم من البحث والممارسة، حيث قام باستشارة رؤساء دول وحكومات 60 دولة لمساعدته في تخطيط السياسات، الاستراتيجيات، والابتكارات التي تقود بلادهم إلى تحسين الصورة والسمعة. فضلا عن ذلك قام بتطوير أنظمة قياس مؤشر علامة البلد NBI، بغية تقييم كيف ينظر مواطني العالم إلى مختلف دول ومناطق العالم. وفي عام 2008 صاغ Anholt استراتيجيات العلامة للدول، والمدن، والأقاليم وقام بعرض الرؤى العالمية والمحلية اللازمة للدفع بسمعة المكان إلى الأمام. يساعد هذا المؤشر الحكومات، المنظمات، والشركات في فهم وقياس سبل بناء صورة وسمعة وطنية قوية وجودة عالية للعلامة لكل بلد من خلال الجمع بين الأبعاد الستة التالية.

#### جدول رقم 22: الأبعاد الستة لعلامة البلد

الأبعاد	مضامين الأبعاد
الصادرات	يدرس هذا البعد كيفية إدراك صورة المنتجات والخدمات الخاصة بكل بلد لدى الجمهور بقياس أثر البلد الأصلي هل سترتفع أو تنخفض إمكانية اقتنائه من طرف الأجانب، إذا كان البلد يتمتع بنقاط قوة معينة في العلوم والتكنولوجيا، وهل البلد معروف بقدراته الابتكارية.
الحكومة	يتضمن مدى كفاءة وصدق الحكومة الوطنية، ومعاملتها للمواطنين، ومدى احترام حقوقهم، كذلك السلوك العالمي في مجالات السلام والأمن، والحد من الفقر.
الثقافة	يتم قياس الجوانب الثقافية من خلال جمع التصورات حول تراث البلد وثقافتها المعاصرة (المشاعر) المتراكمة من الموسيقى والأفلام، والفن والأدب، فضلا عن التميز الملحوظ في الرياضة. تساعد تصورات الأنشطة الثقافية المختلفة في تكوين صورة عالمية للمنتج الثقافي لأي بلد.
الجمهور	يتم قياس التقييم العام ومدى ودية الأمة من خلال ما إذا كان المشاركون سيشعرون بالترحيب عند زيارة البلد، بالإضافة إلى ذلك تقوم بقياس مدى استعداد المشاركين لتوظيف شخصا مؤهلا تأهيلا من ذلك البلد ويطلب منهم أيضا اختيار صفات من القائمة لوصف الانطباعات السائدة لديهم عن الأشخاص في كل بلد.
السياحة	يقوم المشاركون بتقييم جاذبية الدولة السياحية في ثلاث مجالات رئيسية: الجمال الطبيعي، المباني التاريخية والآثار، وحيوية الحياة الحضرية ومناطق الجذب السياحي، كما يتم أيضا تصنيف الإمكانيات السياحية.
الهجرة	تقاس قدرة أي بلد على جذب المواهب ورأس المال بحسب اهتمام الناس بها، بحسب الدراسة أو العمل أو العيش في ذلك البلد، ومدى تمتعه بجودة حياة عالية، والظروف الاقتصادية والاجتماعية للبلد (ركود، تراجع، نمو)
الترتيب	يؤخذ متوسط الترتيب من المؤثرات الستة المذكورة، ويعتمد في التقييم على مقياس من 1 إلى 7. حيث 7 هي الأعلى و 1 هو الأدنى، أما 4 فهو الوضع المتوسط لاهو إيجابي ولا سلبي.

Source :The Anholt -Ipsos Nation Brands Index, November, 2022, p6.

## المبحث الثالث: التسويق الإقليمي كأداة لاستقطاب وترقية المشاريع الاستثمارية

سنحاول في هذا المبحث إبراز دور الفاعلين وأصحاب المصلحة في العملية التسويقية للإقليم، كذلك دور وكالات ترقية الاستثمار في استقطاب الاستثمارات وتعزيز جاذبية الإقليم، وهذا بالاعتماد على استراتيجية علامة الإقليم كأداة داعمة للجاذبية والتنافسية الإقليمية.

## المطلب الأول: دور الفاعلين وأصحاب المصلحة، ووكالات ترقية الاستثمار

تلعب الدول دورا مهما لدفع التقدم الاقتصادي وتصحيح اتجاهه من خلال السياسات الاقتصادية الكلية، والتي تنعكس على مدن وأقاليم الدولة. لكن يمكن للأقاليم بدورها التأثير على تدفق الاستثمار نحو البلاد من أجل تطوير التجارة الثنائية أو المتعددة الأطراف، وتنمية الإقليم ومعالجة النقائص في القطاعات المحلية، بالإضافة إلى جلب التكنولوجيا والخدمات المتطورة.<sup>1</sup> لهذا تلجأ السلطات المحلية إلى تطبيق ممارسات التسويق الإقليمي المتضمن مزيج من الوسائل والليات والأنشطة التي تساهم في تغيير شكل ووظيفة الأماكن والتي تعرف بالمنهج التسويقي الإقليمي. فالترؤيج لصورة جديدة للإقليم، وتغيير الطريقة التي يسير بها الفاعلون الإقليم تجعله أكثر جاذبية من خلال قدرته على تسويق الأصول الثابتة التنافسية، مثل المهارات، البنية التحتية، الخدمات والمؤسسات التي تساعد الاستثمار الأجنبي المباشر والمحلي للتوطن بالإقليم.<sup>2</sup>

وبالنسبة للمستثمرين فإن التسويق الإقليمي هو النشاط الذي يحدد الإمكانيات التي يتوفر عليها الإقليم، ويحلل طلبات المستثمرين المحتملين، ويقوم بإنشاء حزمة من التدابير التحفيزية المهمة للمستثمرين الحاليين والمحتملين، وتقديم الدولة بكفاءة كوجهة استثمارية، في حين أن الفاعلين بالنسبة للمستثمرين يتمثلون بشكل أساسي في الوكالات الحكومية المتخصصة في البلد لترقية الاستثمار<sup>3</sup>، ولكن يبقى للأطراف المجتمعية وجمعيات الأعمال والوكالات الترويجية دور مهم في العملية التسويقية.

يغطي التسويق الإقليمي أنشطة التشخيص والتقييم المستمر والترؤيج لإقليم يحتاج إلى اكتشاف "منتج جيد" والدفع نحو تنسيق العرض والاستراتيجية المحددة بوضوح لاستهداف السوق المحتمل وتقديم تموقع فريد للإقليم. إن

<sup>1</sup> Ramakrishna Nallathiga, **Cities under Competition: The role of City image(s) in brand building for Investment inflow**, Institute of Public Enterprise (IPE), India, 2008, P4

<sup>2</sup> Craig Young, **Place marketing for Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe**, in Foreign Direct Investment and Regional Development in East Central Europe and the Former Soviet Union, Routledge, UK, 2018, P 180.

<sup>3</sup> Ibid

نجاح المواقع في تحقيق الاستمرارية في جاذبيتها للمستثمرين يتم تحديده من خلال فهمها واستغلالها الصحيح للعناصر الأساسية الثلاثة المتعلقة بما يلي<sup>1</sup>:

- خصائص المؤسسات أو الصناعات التي تنتمي إليها؛

- خصائص الموقع الجغرافي؛

- العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء الاقتصادي لموقع معين.

ويعد التشجيع المستمر للمستثمرين الحاليين أو المحتملين على التغييرات التي قد تساهم في تطوير أنشطة جديدة في منطقة معينة، وتطوير تقنيات جديدة وما إلى ذلك من مهام التسويق الإقليمي، بحيث يمكن للموقع المحدد أن يتطور بما يتماشى مع الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية الإيجابية الحديثة بشكل عام<sup>2</sup>.

لا يتم تحديد جودة تسويق المكان فقط من خلال ميزات العمل ولكن أيضا من خلال مجموعة من العناصر المتوافقة مع مجتمع الأعمال مثل: نظام التعليم، ونظام الرعاية الصحية، وتنظيم الحياة في المجتمع، وما إلى ذلك، تنمية أوسع للمجتمع يجب أن تكون متوافقة مع قطاع الأعمال.

يتضمن التسويق الإقليمي حسب Kotler أربعة مكونات أساسية تتمثل في: إعداد مزيج من الخدمات والوظائف التسويقية في المجتمع، وإنشاء مناطق جذب صناعية وسياحية لجذب المستثمرين والشركات الجديدة إلى المنطقة المستهدفة، وتوفير الخدمات بطريقة فعالة و طريقة يمكن الوصول إليها، وتعزيز قيمة الموقع وصورته بطريقة تجعل جميع المستخدمين المحتملين على دراية كاملة بالقيم والمخاطر التي تميز موقعهم أو منطقتهم أو دولتهم، ويسمح بتمييز السوق عن المنافسين (المدن والمناطق والبلدان الأخرى)<sup>3</sup>.

ما يتم السعي إليه في المقام الأول هو أن تتمتع المواقع بمجموعة خاصة من الميزات التي من شأنها جذب انتباه المستثمرين الأجانب. ويجب استيفاء مجموعة من الشروط الأساسية التي يحتاجها المستثمرون الأجانب قبل أن يفكروا في وجهة معينة. وهي تشمل أساسا<sup>4</sup>:

- الاستقرار السياسي والاقتصادي: الاستثمارات طويلة المدى التي توفر أكبر فائدة للموقع لا تتحقق في البلدان غير المستقرة سياسيا أو اقتصاديا؛

- بيئة الأعمال: بدون بيئة الأعمال المناسبة لن يكون هناك بالتأكيد زيادة في تدفق الاستثمار الأجنبي.

<sup>1</sup> Mustafa Sinanagic, and others, **Key aspects of Place Marketing as instrument for attracting Foreign Investment in the real sector of Bosnia & Herzegovina**, Eurasian Journal of Business and Management, N°7, Vol 3, 2019, P 24.

<sup>2</sup> Philip Kotler and others, Marketing places, Op. cit, P 22.

<sup>3</sup> Ibid, P 24.

<sup>4</sup> Mustafa Sinanagic, & others Op. cit, P 24.



- يتطلب البرنامج الناجح لجذب الاستثمار الأجنبي أنشطة تجارية دون عوائق للشركة، دون إدارة ضخمة ومعقدة بالإضافة إلى تكاليف أعمال إضافية؛
  - البنية التحتية: السوق المفتوحة مع مؤسسات السوق المتقدمة التي توفر المنافسة في السوق الحرة، والبنية التحتية القانونية المتطورة مع قوانين جيدة، والحوافز المحسوبة، وتدابير مكافحة الفساد، بالإضافة إلى سيادة القانون بالكامل، وحركة المرور جيدة البناء، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والبنية التحتية للسلامة.
- وبما أن التسويق الإقليمي يركز على الجهات الفاعلة من سلطات وأصحاب مصلحة لتطبيق ممارساته على الإقليم، ولتطوير وترويج العرض الإقليمي من خلال وكالات ترقية الاستثمار، سوف نحاول التطرق لدورها فيما يلي:

### الفرع الأول: أهمية تعاون الفاعلين وأصحاب المصلحة في عملية استقطاب الاستثمار

بغية تنفيذ استراتيجيات وأهداف الإقليم من أجل تحقيق جاذبيته وقدرته التنافسية يعتمد بشكل أساسي على التعاون بين السلطات المحلية، ورجال الأعمال والمؤسسات والمخابر العلمية ومراكز البحث، والجامعات الذي يعد أمراً مهماً. فالتعاون هو طريقة للتفاعل المباشر الذي يميز العمليات الجماعية ويشمل التخطيط الكلي، وصنع القرار، وحل المشكلات عند البحث عن أهداف مشتركة<sup>1</sup>.

ويكون هذا التعاون بين السلطات العمومية وأصحاب المصلحة (Stockholders)، حيث يعرف صاحب المصلحة في المنظمة بأنه أي فرد أو مجموعة يؤثر أو يتأثر بتحقيق إنجاز ما، ومن ثم نعي بأصحاب المصلحة في الإقليم العديد من الجهات الفاعلة: الاقتصادية (المؤسسات، العملاء، الموردين، المقاولين من الباطن، وما إلى ذلك)، والمؤسسية (السلطات المحلية، والدولة، وما إلى ذلك) والاجتماعية (النقابات والجمعيات، وغيرها)<sup>2</sup>.

وكما تطرقنا في الفصل الأول إلى أنه من مبادئ التسويق الإقليمي تعبئة وتجنيد الفاعلين الذين يشكلون الجهة الرئيسية لبدء العملية الاستراتيجية، ويستوجب أن تكون قادرة على إقناع قادة الرأي في الإقليم المعني بأهمية التسويق الإقليمي والمشاركة في إعداد وتنفيذ استراتيجيته وخطة عمله المقترحة، كما يتعين على الجهة الفاعلة المبادرة بإثارة الاهتمام وتحفيز الجهات المعنية بالإقليم، أي المشاركين الإلزاميين في العملية التسويقية، حتى يتم تبني مفهوم التسويق الإقليمي كفلسفة تقوم على تحقيق الهدف بنجاح من خلال تلبية طلبات العملاء بشكل أكثر فعالية من منافسيهم<sup>3</sup>. وهو ما يتطلب التعاون بين السلطات المحلية والمؤسسات والمجتمع الجامعي والمدني لتطوير الإقليم.

<sup>1</sup> Ineta Beniusiene and others, **Place marketing as a means to increase competitiveness of place**, Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, N° 4, Vol 20, 2010, P6

<sup>2</sup> Bories-Azeau et Loubes A. Fabre, **Emergence d'un acteur collectif territorial et réseau d'entreprises: l'exemple de CAMDIB**, Gestion et Management Publics, vol.5, 2007, P 5.

<sup>3</sup> Ineta Beniusiene and others, Op. cit, P 6.

ولا يتعلق الأمر بسؤال الجهات الفاعلة المحلية عن آرائها فقط بل الأهم من ذلك هو تقديم الدعم والتشجيع لها ومشاركتها وإشراكها في فكرة البناء الجماعي للاستراتيجية التسويقية، ويؤدي التنسيق بين الجهات الفاعلة على المستوى الإقليمي إلى التغيير من حيث جعل القرار مستقلا جزئيا عن السلطة العامة المركزية<sup>1</sup>.

وفقا لـ Rainisto فإن التعاون في مجال التسويق الإقليمي يتيح إمكانية التعرف على قدرات الإقليم وموارده، واكتشاف فرص جديدة وإقامة مشاريع تنموية، والتعاون بين مختلف الأطراف المعنية أهمها الجامعات، ومعاهد الأبحاث، فهي تعمل على جعل الإقليم جذابا بالنسبة للمؤسسات التي تعتمد على المعرفة والموجهة نحو البحث (مثل المؤسسات الناشئة والمبتكرة)<sup>2</sup>، لأن التسويق الإقليمي يحتاج لمجموعة متناسقة ومتكاملة لتبنيه بكل مراحل وأدواته، ويصبح جزءا من الثقافة التسييرية لصناع القرار وأصحاب المصلحة بالإقليم.

### الفرع الثاني: أهمية وكالات ترقية الاستثمار في التسويق الإقليمي

إن من بين الأدوات الفعالة للتسويق الإقليمي التي تقوم الحكومة والسلطات المحلية بالاعتماد عليها لتطوير وترويج العرض الإقليمي هي وكالات ترقية الاستثمار أو كما يطلق عليها أيضا وكالات الترويج الإقليمي<sup>3</sup>. تعمل هذه الوكالات على تعزيز الجاذبية الإقليمية من خلال استغلال المقومات والعوامل الإيجابية لبيئة الإقليم لتستفيد منها الفئات المستهدفة من الفاعلين بالنسبة للمقيمين، السياح والمستثمرين المحليين والأجانب بشكل خاص. غير أنه مثلما يمكن لسياسة الوكالات التي تعمل على جذب الفئات المستهدفة من السكان، السياح، أو المستثمرين أن تعود بالنفع على الإقليم بفضل تدفقات رأس المال، يمكن كذلك أن تؤثر بشكل سلبي إذا لم يتم استقطاب الفئات بدقة مثل تفشي الجريمة بسبب المقيمين الجدد، أو تدفق استثمارات تؤثر على الإنتاج المحلي أو تسبب في هروب رأس المال، كذلك هو الحال بالنسبة لاستبدال العمال بالتكنولوجيا الجديدة الأمر الذي يخلق مشكل البطالة بالمنطقة<sup>4</sup>. وبالتالي فإن مثل هذه السيناريوهات تبين أن التحليل والتشخيص الاستراتيجي للفاعلين يساهم في استهداف الوكالات الترويجية للأسواق بشكل صحيح وفعال وفقا لمتطلبات ومصالح الإقليم.

ويقاس نجاح مهمة هذه الوكالات بمدى قدرتها على زيادة التدفقات الواردة من السوق المستهدف أو زيادة عدد المشاريع المستقطبة، بحيث تركز ممارسات هذه الوكالات الترقية على أهداف ومتطلبات المنهج الاستراتيجي للتسويق الإقليمي<sup>5</sup>، الشكل الموالي يوضح دور الوكالات في السوق الإقليمي:

<sup>1</sup> Jalal Chaimae, Nmili Mohammed, **Le rôle des acteurs locaux dans la gouvernance territoriale : région Fès-Meknès**, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 3, N°6, Maroc, 2020, P760

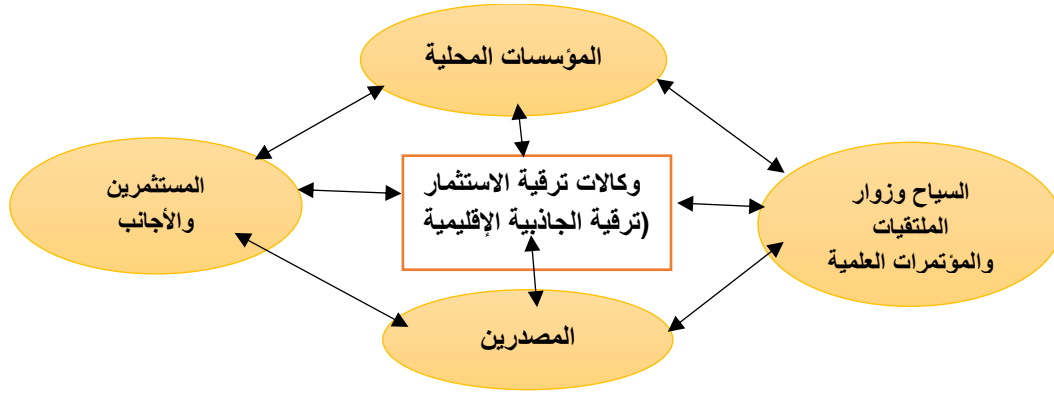
<sup>2</sup> Ineta Beniusiene, and others, Op. cit, P7.

<sup>3</sup> Ibrahima Dialo, Op. cit, P 19.

<sup>4</sup> Philip Kotler and others, P 24.

<sup>5</sup> Ibrahima Dialo, Op. cit, P 20.

## شكل رقم 16: تفاعلات وكالات ترقية الاستثمار مع السوق الإقليمي



Source : Ibrahima Dialo, *La promotion territoriale, levier de l'attractivité économique : les cas de Lyon (France) , Saguenay (Québec) et Mbour (Sénégal)*, thèse de doctorat, université du Québec, Canada, 2012, P24.

يوضح الشكل رقم (16) دور وكالات ترقية الاستثمار أو التي تندرج أيضا تحت مسمى وكالات ترويج الجاذبية الإقليمية في التفاعل مع الفئات السوقية المستهدفة في الإقليم من سياح ومقيمين محتملين، ومؤسسات محلية وأجنبية إضافة إلى السياح في المجال العلمي. بحيث تؤدي الوكالات دور الوسيط بين الإقليم ومع المؤسسات المحلية والمستثمرين الأجانب من أجل إقامة مشاريعهم الاستثمارية والتي تعود بالفائدة على الإقليم، خاصة من الجانب التنموي. فالوكالة تستند في ترويج عرضها الإقليمي أساسا على المزايا التنافسية للإقليم والامتيازات والحوافز الضريبية والعقارية وغيرها، كما تسعى لتطوير التعاون المباشر بتنظيم الملتقيات والمؤتمرات العلمية بين الفاعلين والخبراء ومراكز البحث عن طريق الشراكة، والالتزام بالاستراتيجية والأهداف المحددة والصلاحيات والامكانيات الترويجية المتاحة لهم.

كما تسعى الوكالات لتحفيز المؤسسات المحلية على زيادة الإنتاج، بغية التعاون مع المصدرين لترقية صادرات الإقليم ولاسيما ما يخص المنتجات ذات المميزات الإقليمية، والتي تساهم في الترويج للمنطقة في السوق العالمي الأمر الذي يزيد من جاذبية الإقليم بين منافسيه.

وعليه يمكن القول بأن وكالات ترقية الاستثمار تعد فاعلا وأداة في نفس الوقت للتسويق الإقليمي، فهي تشارك في عملية تشخيص وتحديد العرض الإقليمي وتعمل على تطويره وترويجه في السوق المستهدف بشكل يحقق المكاسب الاقتصادية والاجتماعية للإقليم.

ولتوضيح مهام وكالات ترقية الاستثمار يقدم الجدول الموالي أمثلة عن بعض الوكالات في دول مختلفة كما يلي:

جدول رقم 23: مهام بعض وكالات ترقية الاستثمار

المهام	الوكالات - البلد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق فرص عمل جديدة</li> <li>- تطوير المهارات.</li> <li>- الشراكة الاستراتيجية بين المؤسسات الدنماركية</li> <li>- تعزيز القدرة التنافسية الدنماركية.</li> </ul>	وكالة Invest in Danemark بالدانمارك
<ul style="list-style-type: none"> <li>- ترويج المنطقة للمستثمرين وقادة الرأي لخلق فرص العمل والثروة</li> <li>- التنقيب عن مشاريع المتنقلة دوليا</li> <li>- تنسيق مقترحات الضيافة للأقاليم</li> <li>- رصد ودراسة الاستثمارات الدولية وعوامل التوطين.</li> </ul>	وكالة A.F.I.I بفرنسا
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مساهمة جوهرية في جعل كوريا مركزا إقليميا في شمال شرق آسيا</li> <li>- جذب المشاريع ذات القيمة المضافة العالية.</li> </ul>	وكالة كوريا الجنوبية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزيز الصادرات والاستثمار الأجنبي المباشر والأعمال الكبرى.</li> </ul>	وكالة A.P.I.X و A.S.E.P.E.X بالسنغال

Source : Ibrahima Dialo, **La promotion territoriale, levier de l'attractivité économique : les cas de Lyon (France), Saguenay (Québec) et Mbour (Sénégal)**, thèse de doctorat, université du Québec, Canada, 2012, P 23.

أما في الجزائر فسوف نتطرق بشكل مفصل عن دور ومهام الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار (A.A.P.I) في الفصل الرابع من أطروحتنا.

تقوم السلطات العليا والمحلية وأصحاب القرار بالإقليم بتحديد مهام وكالات ترقية الاستثمار في إطار تطبيق ممارسات التسويق الإقليمي، سنحاول إبراز أهمها<sup>1</sup>:

- توضيح المسؤوليات وتعزيز التنسيق في مجال تشجيع وتيسير الاستثمار للحد من التداخل بين المؤسسات والأهداف غير المتوافقة، خاصة في الحالات التي يتم فيها إسناد العديد من الصلاحيات إلى وكالات تشجيع الاستثمار والتي تتولى فيها وظائف تنظيمية.
- تحديد مهام وأنشطة وأهداف وكالات ترقية الاستثمار في استراتيجية واضحة المعالم ومتاحة للجمهور لترويج الاستثمار يتم تطويرها بالتشاور مع الإدارات الحكومية الأخرى ذات الصلة، وتتوافق مع أهداف التنمية الوطنية.

<sup>1</sup> OCDE, **Perspectives des politiques d'investissement au Moyen-Orient et en Afrique du Nord**, Éditions OCDE, Paris, 2021, PP 127- 128.

- يتم دمج هذه الإستراتيجية مع مؤشرات الأداء الرئيسية لجعل الأهداف أكثر شفافية وتحسين مراقبة وتقييم عمل الوكالة.
- دراسة ما إذا كانت الموارد المالية، والبشرية المخصصة موزعة بشكل جيد بين أنشطة ترويج الاستثمار وتسييره، ورقمنة الإجراءات.
  - مراجعة تركيبة مجلس وكالة ترقية الاستثمار لضمان توازن أفضل بين ممثلي الدولة وأصحاب المصلحة في القطاع الخاص.
  - السماح لفروع وكالة ترقية الاستثمار بمساحة معينة للقيام بأنشطة ترويج الاستثمار وتسييره بشكل مشترك أو بالتعاون مع الوكالة الرئيسية وإشراكهم في تنمية النشاط الوطني، واستراتيجية الاستثمار وخطط التنمية الإقليمية.
  - تحسين مهارات موظفي وكالة ترقية الاستثمار من خلال تطوير القدرات والتعلم من الأقران وتبادل الممارسات الجيدة مع الوكالات الأخرى من خلال المشاركة في المنتديات الدولية على سبيل المثال: شبكة وكالات تشجيع الاستثمار التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وبرنامج ترويج الاستثمار في البحر الأبيض المتوسط المشترك بين الاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، وشبكة ANEMA، والرابطة العالمية لوكالات ترويج الاستثمار (WAIPA).

#### المطلب الثاني: علامة الإقليم كأداة لتعزيز الجاذبية والتنافسية الإقليمية

تعتمد المدن والأقاليم على الأنشطة التسويقية وبالخصوص على استراتيجية علامة الإقليم من أجل تحسين جاذبيتها، لكي تتنافس من أجل زيادة جاذبيتها لتلبية احتياجاتها من الاستثمارات، والسياحة والأحداث الكبيرة والموارد البشرية المتخصصة والبنية التحتية الحديثة، والتقنيات العالية والأنشطة والأنظمة المبتكرة في الأسواق المستهدفة المحتملة.

تقوم الجهات الفاعلة للمدن والأقاليم بتسويقها بشكل متزايد كأماكن مستضيفة لتدفقات الاستثمار من خلال عرض نقاط قوتها وجاذبيتها الاقتصادية للمستثمرين، وبفعل العولمة والمرونة التي رافقت مجال التصنيع والخدمات فقد أصبح جذب المستثمرين المحتملين والفروع الانتاجية والمؤسسات أمر مهم للنمو الاقتصادي للمنطقة، وقد أبرز البنك الدولي الحاجة إلى تشجيع الاستثمار في المدن والدول في سلسلة منشوراته "ممارسة الأعمال"، التي تصنف المدن والدول وفقاً لمجموعة من المعايير والمقاييس للاستثمار وممارسة الأعمال التجارية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ramakrishna Nallathiga, Op. cit, P 5

ومن بين الاستراتيجيات التسويقية التي أصبح يعتمد عليها بشكل متزايد في العالم هي استراتيجية علامة الإقليم أو المدن، بحيث حولت الأقاليم والدول إلى صور عاكسة لجاذبية تلك المناطق وموجهة مباشرة للسياح والمقيمين أو المستثمرين، وبذلك يعد توصيل صورة العلامة إلى شريحة مستهدفة نشطا تسويقيا مهما في بيئة الأعمال والاستثمار. وأصبحت استراتيجية علامة الإقليم أو المدينة أداة استراتيجية تروج لصورة المكان من خلال إنشاء علامة إقليمية بنفس الطريقة المتبعة مع المنتجات التجارية، تساهم في جعل المدينة أو الإقليم مميز ومرغوب من قبل الفئات السوقية المستهدفة، ولترسيخ سمعته بناء على هويته وإبراز حدائته، وديناميكيته، وطابعه الاقتصادي، إضافة إلى جوانبه الثقافية الأصيلة وطابعه الترحيبي.<sup>1</sup> يتضمن مفهوم العلامة الإقليمية صورة واضحة ومتميزة للمكان، والتي تميزه عن المنافسين الآخرين، الارتباطات بالجودة بالنسبة للعملاء، والقدرة على تقديم ميزة تنافسية طويلة الأجل .

وقد أشار Ashworth و Anholt إلى أن الاتصالات التسويقية البسيطة ليست بديلا عن السياسات أثناء بناء وتغيير صورة البلد أو الإقليم، لأنه يتطلب جهودا أكبر من التصميم الجرافيكي أو الإعلانات أو العلاقات العامة، بل بتوظيف عوامل الجاذبية المساعدة على استقطاب الاستثمار.<sup>2</sup>

وما يستوجب على الفاعلين أخذه بعين الاعتبار عند تمييز المدينة أو الإقليم عن منافسيه هو إظهار ريادته الإقليمية أو الوطنية أو الدولية مثلا (كعاصمة اقتصادية، قطب صناعي أو تكنولوجي، عاصمة ثقافية وما إلى ذلك)، بصورة قابلة للتصديق بالنسبة للسكان والزائرين والمستثمرين خاصة الأجانب منهم. وفي هذا السياق أكد F. Cusin أنه يجب أن تنقل العلامة الإقليمية صورة واقعية للإقليم تبدو قابلة للتصديق بالنسبة للسكان والزائرين، مستندة على ذلك إلى استراتيجية علامة مشتركة بين الجهات الفاعلة المحلية تعزز فخر السكان والجهات الفاعلة الاقتصادية، وتظهر جاذبية الإقليم بالنسبة للسكان والمؤسسات والسياح من الخارج.<sup>3</sup>

والنقطة الجوهرية للتسويق الإقليمي واستراتيجية علامة الإقليم هو العمل على دمج مصالح القطاعين العام والخاص، وزيادة الاعتزاز والثقة بالمكان وتغيير نظرة المستهدفين إليه من داخله وخارجه، لزيادة تدفق الزوار والاستثمار إلى المكان المضيف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Rehailia Hassib, Saadi Ibtissam, **Territorial marketing: A tool for developing the attractiveness of territories**, Article in A/Z ITU Journal of Faculty of Architecture, 2018, P 65

<sup>2</sup> Theodore Metaxas, **Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process**, Place Branding and Public Diplomacy, Vol 6, N 3, 2010, p 229

<sup>3</sup> Rehailia Hassib, Saadi Ibtissam, Op. cit, P 65.

<sup>4</sup> Theodore Metaxas, Op. cit, P 230.

وقد قدم المختصون في التسويق الإقليمي مجموعة من الأبعاد لتفسير جاذبية الأماكن وقدرتها التنافسية، ومعايير تقييمها، من بينهم الباحث Rainisto الذي حدد مجموعة من المعايير من أجل تحليل جاذبية وتنافسية المدن والأقاليم تتمثل في<sup>1</sup>:

- يزيد عدد سكان المدينة أو الإقليم عن مليون نسمة، وقوة عاملة مؤهلة، ووجود جامعات عريقة، وبنية تحتية بحثية عالية المستوى؛
- الأنشطة ذات الأهمية العالمية التي تضمن للإقليم مكانة في الاقتصاد العالمي، والتبادل العلمي والثقافي مما يجعله مركزا ماليا، بتوفر شبكة اتصالات جيدة؛
- تخصص رفيع المستوى في الخدمات، والقدرة على خدمة العملاء المحليين والأجانب أيضا؛
- البنية التحتية المناسبة لتنظيم الأحداث على المستوى الوطني والدولي؛
- تواجد البعثات الدبلوماسية الأجنبية وممثلي الأعمال والجمعيات والأندية؛
- البنية التحتية الثقافية: دور النشر، والمتاحف، والمعالم الأثرية، والأحداث الثقافية المعترف بها دوليا، وأنشطة الشخصيات الثقافية مما يجعل المدينة مركزا للأعمال والثقافة والترفيه والسياحة على المستوى الدولي؛
- سعي الإقليم للتمييز بين المنافسين في السياق العالمي، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية.

يتم استهداف الاستثمار ضمن ممارسات الترويج الإقليمي من خلال بناء علامة الإقليم والإعداد لحمالاتها الاتصالية، وتطوير البنية التحتية المادية للاستثمار والمعيشة للمستثمرين والصناعات والمؤسسات التي ترغب في الانتقال للتوطن بالإقليم، فالعلامة تكسب الإقليم صورة مدركة لدى المستثمرين كوجهة استثمارية، تسعى لجذب المستثمر المحلي والأجنبي خاصة<sup>2</sup>. ولضمان نجاح مهمة استراتيجية العلامة الإقليمية، يركز الفاعلون على وكالات ترقية الاستثمار لدعم العرض الإقليمي بالمعلومات الكافية للمستثمرين المحتملين حول الإقليم ومزاياه الضريبية، العقارية، وجاذبية مناخه الاستثماري بشكل عام.

وتتطلع كل مدينة أو إقليم إلى رفع قدرتها الاستثمارية للاستفادة من المنافسة مع باقي الأقاليم، بتحديد جاذبيته بشكل أساسي من خلال القدرة على الاستثمار وكيفية إبراز جاذبية الإقليم بالنسبة للمستثمرين، بتحديد سمات

<sup>1</sup> Ineta Beniusiene, and others, Op. cit, P7.

<sup>2</sup> Ramakrishna Nallathiga, Op. cit, P 5.

بيئة الأعمال المحلية، والقدرات المحلية لتلبية احتياجات المستثمرين الأجانب، بالإضافة إلى دور السلطات المحلية وشركائها من القطاع الخاص من أجل زيادة تنمية الإقليم وقدرته التنافسية<sup>1</sup>.

وفي دراسة حول استراتيجيات تطوير الأماكن الاقتصادية لبعض أغنى مناطق العالم، تم تحديد ست مجالات رئيسية تحتاج فيها الاستراتيجيات الاقتصادية والتنموية إلى التركيز لبناء ميزة تنافسية للموقع<sup>2</sup>:

- خلق القيادة الإقليمية من خلال الرؤية المشتركة والتنسيق والتمويل؛
- تركيز الموارد الإقليمية من خلال التجمعات الإقليمية (مجمعات العلوم، ومراكز ومخابر المشاريع)؛
- دعم رواد الأعمال المحليين؛
- الجمع بين التعليم والأعمال التجارية؛
- خلق المشاركة المجتمعية؛
- بناء روابط وطنية ودولية لتطوير أسواق جديدة واستغلال فرص الاستثمار الداخلي والخارجي.

ويمكن تفصيل المعايير التي تم تمييزها من أجل بناء استراتيجيات الإقليم أو المدينة التنافسية، والتي يعتمد تنفيذها على الجهود المشتركة للحكومة المحلية وقطاع الأعمال، ويمكن أيضا اعتبارها بمثابة توجيهات تضمن جاذبية المكان في الأسواق المستهدفة كما يلي<sup>3</sup>:

- خلق مناصب عمل تتطلب كفاءة ودخلا مرتفعا، لأن البلد أو الإقليم يحتاج إلى متخصصين جيدين يساهمون في تطويره ومن أجل الحفاظ على هذه الكفاءات لا بد من ضمان الرواتب المناسبة؛
- يجب إنتاج منتجات وخدمات صديقة للبيئة، لكي لا تتأثر البيئة وجودة حياة الناس بالمكان؛
- التركيز على إنتاج المنتجات والخدمات ذات الميزات المرغوبة، ومراعاة احتياجات ورغبات العملاء من أجل تحقيق الأرباح؛
- تحسين معدلات النمو الاقتصادي والحد من البطالة بخلق فرص عمل جديدة أو ملء الشاغرة؛
- يجب أن يتخصص الإقليم في الأنشطة التي تسمح له بالتحكم في مستقبله، وذلك بالبحث عن مجالات متميزة تضمن حصرية وجاذبية ذلك المكان وتعزز الربح الإجمالي؛
- القدرة على تعزيز مكانة الإقليم في التسلسل الهرمي الحضري، وذلك بالقيام بأنشطة من شأنها زيادة الجاذبية البصرية والاقتصادية والسياسية، بحيث تستقطب أكبر عدد ممكن من السياح أو المستثمرين أو السكان.

<sup>1</sup> Theodore Metaxas, Op. cit, P 232.

<sup>2</sup> Ineta Beniusiene, and others, Op. cit, P7.

<sup>3</sup> Ibid, P 8.



ومن خلال طرحنا السابق نخلص إلى أن تبني الجهات الفاعلة في الإقليم لاستراتيجية علامة الإقليم يساهم في رسم صورة عن وجهة استثمارية له، باستغلال العوامل والمؤشرات الجاذبة للاستثمارات المحلية وخاصة الأجنبية، للرفع من القدرة التنافسية للإقليم في سوق الاستثمار المستهدف.

### المطلب الثالث: نموذج مفاهيمي لاستقطاب التسويق الإقليمي للاستثمار

يمكن لحكومات الدول والسلطات المحلية أن تحاول التأثير على المستثمرين من خارج الإقليم أو البلد كمحاولة لتلبية طلبهم في سوق الاستثمار المحلي والخارجي. وذلك بتحليل وتقييم مناخ الاستثمار الداخلي من خلال سياسات التعليم والتدريب، والسياسات الصناعية والإقليمية، ودعم الشركات الصغيرة والمتوسطة، وإنشاء بيئة أعمال موثوقة وبنية تحتية ملائمة للاستثمار، واعتماد قوانين الخصخصة<sup>1</sup>، ومن بين العوامل التي تساهم في نجاح عملية استقطاب الفاعلين هي تقديم عرض إقليمي يفي بمتطلبات المستثمرين حسب مجالات نشاطهم: الصناعية، السياحية، الفلاحية، الخدماتية وغيرها، كذلك توفير معلومات مفصلة حول الإقليم أو مكان توطن المشروع. ويعد التعاون الحكومي بين السلطات الرسمية وهيئاتها مهما في إنشاء قواعد استثمار متعددة الأطراف لتنظيم الاستثمارات المحلية والمتعددة الجنسيات على مستوى عملياتها، وتوحيد لوائح الاستثمار الوطنية<sup>2</sup>.

وقد خلصت بعض الدراسات إلى أن المحدد الرئيسي لموقع الاستثمار الأجنبي المباشر في الإقليم أو المنطقة المحددة، هو الحفاظ على بيئة مواتية للنمو الاقتصادي المستدام، مع التقدم في الإصلاحات الاقتصادية، وقوانين الاستثمار. فالمناخ القانوني والسياسي والاقتصادي هو العامل المحدد للاستثمار الأجنبي المباشر في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقالية، وأن استقرار الاقتصاد الكلي بدون بيئة صديقة للأعمال لا يكفي لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر<sup>3</sup>. إضافة إلى أن المستثمرين يملكون مجموعة متعددة من الدوافع للبحث عن السوق الملائم، والعمالة المناسبة من ناحية التكلفة والمهارة، والدوافع الاستراتيجية كالبحث عن الفرص الجديدة في الأقاليم المعروضة.

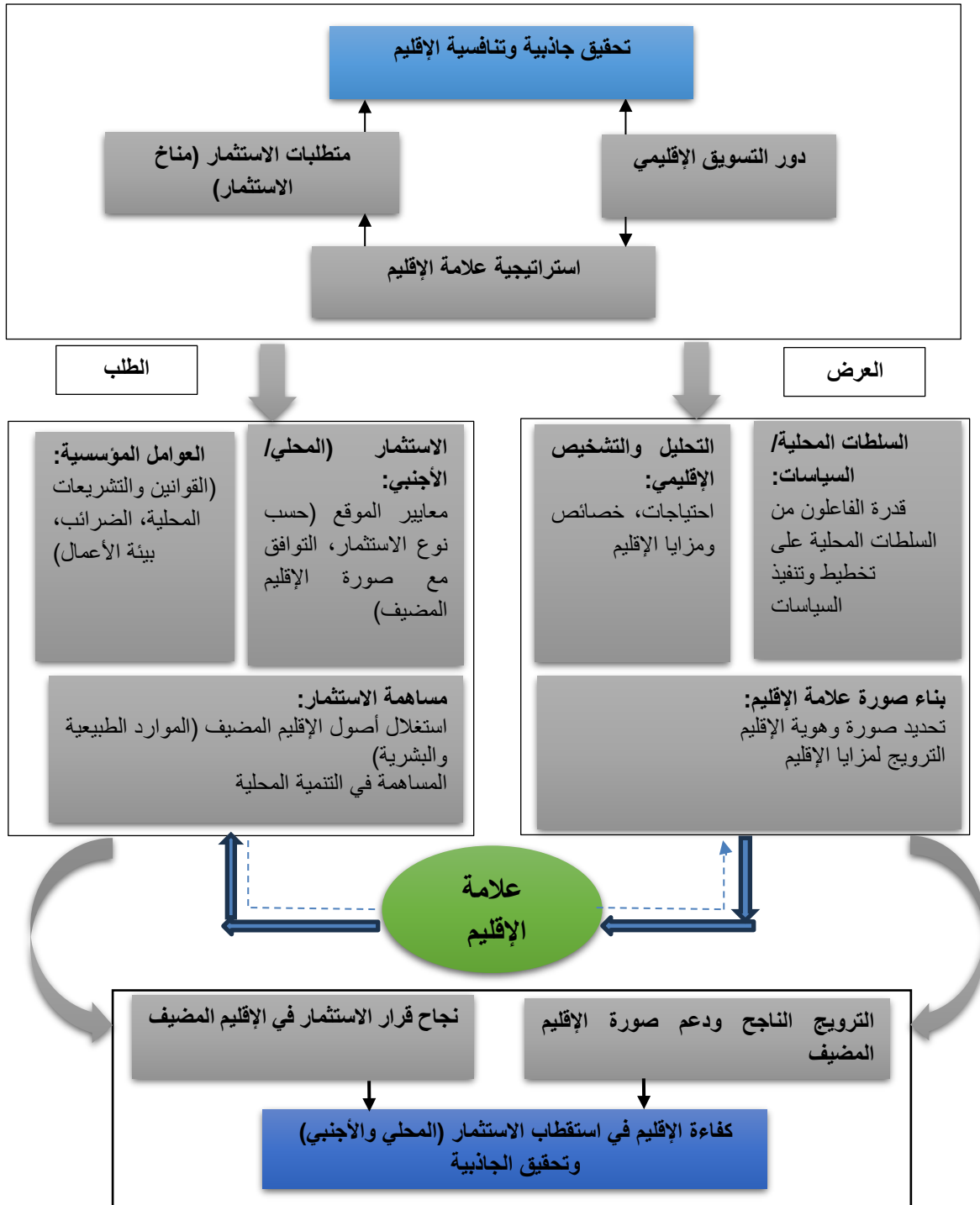
ولتوضيح العلاقة بين التسويق الإقليمي والاستثمار، سنحاول تقديم نموذج انطلاقا من المعارف السابقة يفسر كيفية تأثير الجهات الفاعلة للإقليم على المستهدفين من المستثمرين المحتملين لجذب واستقطاب الاستثمارات من الداخل والخارج، وفي المقابل كيفية تفاعل المستثمرين مع العرض الإقليمي ودوافعهم الرئيسية لاختيارهم العرض والإقليم تحديدا.

<sup>1</sup> Craig Young, Op. cit, P 180.

<sup>2</sup> Ibid, P 185.

<sup>3</sup>Idem.

شكل رقم 17: نموذج مفاهيمي لاستقطاب التسويق الإقليمي للاستثمار



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Theodore Metaxas, **Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process**, Place Branding and Public Diplomacy, Vol 6, N 3, 2010.

يوضح الشكل رقم(17) أن نقطة البداية للنموذج هي الهدف المراد تحقيقه من كلا الطرفين أي من السلطات المحلية وفاعلي الإقليم، وكذا المستثمرين المحتملين. إن تطبيق التسويق الإقليمي عبر مراحل منهجه الاستراتيجي بداية من تعبئة الفاعلين وتشخيص أصول الإقليم، وتحديد صورة علامة الإقليم وصولاً إلى مرحلة الترويج للإقليم بتبني علامته، يؤثر على الفئة المستهدفة من المستثمرين، ويرتبط نجاح العملية الاستراتيجية بتحقيق الأهداف التنموية للمكان وتلبية احتياجات المستثمرين المحتملين.

ومن جانب آخر يسعى المستثمرون لاختيار أحد العروض الإقليمية المحتملة لإقامة مشاريعهم الاستثمارية والتي يستند قرار اختياره على معايير مرتبطة بمناخ وبيئة الأعمال في الإقليم، ومزايا الموقع المضيف للمشروع، (البيئة الاقتصادية، الموقع الجغرافي، العوامل التكنولوجية، العوامل النوعية، البنية التحتية الحضرية، العمالة، حوافر الاستثمار وما إلى ذلك)، كما يعتمد إنشاء صورة الإقليم كوجهة استثمارية على تحليل وتدقيق لهذه العوامل، الأمر الذي يؤدي إلى الاختيار المناسب للاستثمار ويساهم في دعم التنمية المحلية وتعزيز جاذبية وتنافسية الإقليم في سوق الاستثمار.

## خلاصة الفصل:

تسعى الدول على اختلاف درجة تطورها لاستقطاب وترقية مشاريعها الاستثمارية، وذلك من خلال العمل على توفير ما من شأنه تحسين مناخ الاستثمار ليكون مشجعا على الاستثمار سواء تعلق الأمر بالمستثمر المحلي أو الأجنبي، يتشكل هذا المناخ الاستثماري من مختلف الظروف الاقتصادية، والاجتماعية والقانونية والسياسية المحيطة بأي مشروع استثماري، والذي تؤثر بشكل كبير في اتخاذ قرار الاستثمار، وتوفير بيئة ملائمة للاستثمار تعمل بدورها على استقطاب الاستثمارات من السوق المحلي والأجنبي، وتعزيز الجاذبية والتي يتطلب قياسها مجموعة من المؤشرات على اختلاف مستوياتها وأنواعها والتي تعكس تنافسية الإقليم أو البلد في سوق الاستثمارات، وقد تم استخدام عدة مؤشرات لقياس الجاذبية في هذا الفصل منها مؤشرات التنافسية على المستوى الكلي ومن أبرزها مؤشر التنافسية العالمي، ومؤشرات على المستوى الجزئي كمؤشر الحرية الاقتصادية وإدراك الفساد، ومؤشرات الجاذبية كمؤشر علامة البلد.

ولما كان هدفنا من الدراسة إبراز دور أدوات التسويق الإقليمي في استقطاب وترقية المشاريع الاستثمارية فقد تطرقنا في المبحث الثالث من هذا الفصل إلى أهمية تبني منهج التسويق الإقليمي كآلية لتشخيص وتحديد العرض الإقليمي من قبل الفاعلين وكل المشاركين، وبناء صورة عن الإقليم من خلال صياغة استراتيجية علامة الإقليم والتي يكمن دورها في الترويج للإقليم كوجهة استثمارية لدى فئات المستثمرين المستهدفة من داخل وخاصة من خارج الإقليم.

الفصل الرابع:

أهمية التسويق الإقليمي

كآلية دعم وترقية

الاستثمار بالجزائر

## تمهيد:

تتحدد جاذبية أي دولة للاستثمارات سواء الأجنبية منها أو المحلية بنوعية بيئة ومناخ الاستثمار المتوفر فيها، وتعد المؤشرات الاقتصادية أحد الآليات الأساسية المستخدمة لتقييم المناخ الاستثماري للبلاد، كما أن القوانين الاستثمارية تعد دعما قويا لتطوير وترقية الاستثمارات من خلال الأنظمة التحفيزية التي يمنحها والإجراءات الإدارية التي يبسطها والأجهزة المرافقة التي ينشئها، وعلى رأسها وكالات تطوير أو ترقية الاستثمار، التي أسندت لها زيادة على دعم وترقية الاستثمار مهمة الترويج للاستثمار، والذي يعد أهم الركائز التي يعتمد عليها في ممارسة التسويق الإقليمي. وسوف نسلط الضوء في هذا الفصل عن الجزائر ونحاول تحليل وتقييم كل هذه العناصر وجزئيات أخرى ذات العلاقة بالموضوع والتي تخص الجزائر مرتكزين على العناصر التالية:

- المبحث الأول: تقييم مؤشرات مناخ الاستثمار بالجزائر
- المبحث الثاني: واقع ممارسات التسويق الإقليمي بالجزائر
- المبحث الثالث: الوكالة كفاعل وأداة محورية في ترقية الاستثمار

### المبحث الأول: تقييم مؤشرات مناخ الاستثمار في الجزائر

تسمح عملية تقييم المؤشرات بمختلف أصنافها ومعايير تقسيمها للمستثمرين بالتعرف على مدى ملائمة مناخ الاستثمار في بلد معين، هل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية عامل جذب واستقطاب للاستثمار أم عامل نفور وعزوف عن مباشرة النشاط الاستثماري. وقد قمنا في هذا المبحث بتحليل أهم المؤشرات الاقتصادية المتداولة في الأدبيات الاقتصادية والتي يتسنى لنا من خلالها تقييم مدى جاذبية الاستثمار في الجزائر، حيث تم تصنيفها إلى صنفين: مؤشرات بسيطة ومؤشرات مركبة.

#### المطلب الأول: تقييم المؤشرات البسيطة

أدرجنا في دراستنا هذه ثلاث مؤشرات بسيطة تتمثل في: مؤشر تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الجزائر، مؤشر مدركات الفساد، ومؤشر كوفاس. وسوف نتناول بشيء من التحليل والتفصيل هذه المؤشرات.

#### الفرع الأول: مؤشر الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الجزائر

نحاول في هذا الفرع إبراز تطور حجم الاستثمارات الأجنبية الواردة إلى الجزائر خلال الفترة 2012-2022، تبعا لمعطيات الجدول التالي:

#### جدول رقم 24: تطور تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الجزائر خلال الفترة 2012-2022

السنوات	التدفقات الواردة بمليون دولار	النسبة من شمال افريقيا	النسبة من القارة الافريقية
2012	1499	9,5%	1,9%
2013	1684	14,1%	3,2%
2014	1507	13%	2,6%
2015	-584	-	-
2016	1546	10,7%	2,6%
2017	1232	9,28%	3,05%
2018	1475	10,4%	3,33%
2019	1382	10%	3%
2020	1143	11%	2,91%
2021	870	9%	1%
2022	89	0,5%	0,19%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير الاونكتاد عن الاستثمار العالمي 2012-2022 موجود على الموقع:

<https://www.unctad.org>

يتضح من بيانات الجدول رقم (24) أن التدفقات الواردة إلى الجزائر عرفت تذبذبا كبيرا طيلة سنوات الدراسة أي منذ سنة 2012 إلى غاية 2022 حيث لم تتجاوز تدفق حجم الاستثمارات 1684 مليون دولار، كما أنها شهدت تراجعاً كبيراً خلال سنتي 2021 و2022 بفعل جائحة كورونا، أما حصتها من دول شمال إفريقيا لم تتجاوز 14% كأحسن نسبة وكان ذلك سنة 2013، وكما سجل ضعفاً كبيراً في مساهمتها إفريقيا حيث لم تتعد النسبة 3% رغم المساحة الكبيرة التي تزخر بها حيث تعد أكبر دولة إفريقية مساحة.

#### الفرع الثاني: مؤشر مدركات الفساد خلال الفترة 2012-2022

سوف نحاول تحليل مؤشر مدركات الفساد كأحد المؤشرات الاقتصادية البسيطة، وتقييم وضعية الجزائر ضمن هذا المؤشر خلال الفترة 2012-2022 من خلال بيانات الجدول التالي:

#### جدول رقم 25: مؤشر مدركات الفساد خلال الفترة 2012-2022

السنة	الرصيد	الرتبة	الرصيد المتوسط العالمي	عدد الدول
2012	34	105	43	176
2013	36	94	-	177
2014	36	100	43	175
2015	36	88	43	168
2016	34	108	43	176
2017	33	112	43	180
2018	35	105	43	180
2019	35	106	43	180
2020	36	104	43	180
2021	33	117	43	180
2022	33	116	43	180

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على التقارير من 2012-2022 المجودة على الموقع:

<https://www.transparency.org>

عند استعراضنا لبيانات الجدول رقم (25) يتبين لنا أن المتوسط العالمي لمدركات الفساد ظل دون تغيير لأكثر من عقد من الزمن أي عند النقطة 43 من أصل 100، وسجل أكثر من ثلثي البلدان أقل من 50 درجة، أما عن الجزائر فلم يتجاوز رصيدها درجة 36 في مؤشر مدركات الفساد وهذا طيلة فترة الدراسة من 2012 إلى غاية 2022، كما أنها بعيدة حتى عن متوسط الرصيد العالمي والبالغ 43 درجة، مما يجعلها تصنف ضمن الدول التي يشكل الفساد مشكلة خطيرة تعيق جهود تحقيق أهدافها الإنمائية، على اعتبار أن الاستثمار أحد أهم آليات التنمية الاقتصادية.



هذا بالرغم من أن الجزائر بذلت جهودا معتبرة في مجال مكافحة ظاهرة الفساد وتجلت مظاهر هذا الاهتمام في مصادقتها على الاتفاقيات الدولية للأمم المتحدة سنة 2003 والمتعلقة بمكافحة الفساد، حيث تلزم هذه الاتفاقية الدول بمنع الفساد من خلال انشاء هيئات مكافحة الفساد وتعزيز الشفافية والنزاهة في الخدمة العامة، وجعل الفساد جريمة جنائية، والتعاون على مكافحة الفساد. وقد عززت الجزائر مصادقتها على هذه الاتفاقية من خلالها المصادقة على جملة من القوانين وعلى رأسها القانون رقم 06-01 الصادر في 2/4/2006 والمتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته في الجزائر.

### الفرع الثالث: مؤشر كوفاس للفترة 2012-2022

سوف نحاول في هذا الفرع إبراز تصنيف الجزائر وفقا لمؤشر كوفاس وذلك طيلة الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى غاية سنة 2022 من خلال الجدول التالي:

#### جدول رقم 26: مؤشر كوفاس للفترة 2012-2022

التصنيف	السنوات
A4	2012
A4	2013
A4	2014
A4	2015
B	2016
C	2017
C	2018
C	2019
C	2020
C	2021
C	2022

Source : coface, **guide risque pays et sectoriels**, 2012-2022, disponible sur le site : <https://www.coface.fr> consulte le 20/9/2023

تبعاً لتصنيف كوفاس فإن الجزائر قد عرفت خلال الفترة الممتدة من 2012 إلى 2015 تصنيفاً يسمح لها بأن تكون ضمن درجة الاستثمار A4 بسبب تمتع الجزائر بوضعية مالية في عمومها جيدة، ثم انتقلت إلى الصنف B سنة 2016، بسبب البيئة السياسية والاقتصادية غير المستقرة والذي له تأثير على سجل السداد أصلاً، ثم ما فتأت أن تراجعت إلى الصنف C أي مرحلة المضاربة بداية من سنة 2017 لتستقر عند هذا الوضع إلى غاية سنة 2022.

المطلب الثاني: تقييم المؤشرات المركبة

يقصد بالمؤشرات المركبة تلك المؤشرات التي يتم فيها دمج عدة أبعاد في مؤشر واحد يسمى بالمؤشر المركب، وفي دراستنا هذه سوف نتناول جملة من المؤشرات المركبة التي تساهم في مجملها في قياس مناخ الاستثمار في الجزائر.

الفرع الأول: مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية

سوف نحاول تقييم هذا المؤشر المركب في الجدول أدناه من خلال ثلاث مؤشرات فرعية وهي: مؤشر البنية التحتية للاتصالات، مؤشر الرأسمال البشري، ومؤشر الخدمة عبر الأنترنت.

جدول رقم 27: مؤشر تنمية الحكومة الالكترونية خلال الفترة 2012-2022

السنوات	قيمة المؤشر	الترتيب العالمي	المتوسط العالمي	مؤشر OSI	مؤشر HCI	مؤشر TH
2012	0,36	132	0,48	0,25	0,64	0,18
2014	0,31	136	0,47	0,07	0,65	0,19
2016	0,29	150	0,49	0,06	0,64	0,19
2018	0,42	130	0,54	0,21	0,66	0,38
2020	0,51	120	0,59	0,27	0,69	0,57
2022	0,56	112	0,61	0,37	0,69	0,66

Source: Rapports de UN E-Government Knowledgebase, 2012-2022 disponible sur le lien : <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/data-center> consulté le: 20/06/2023

يعد هذا المؤشر كمقياس لتقييم سرعة وسهولة تنفيذ الإجراءات الإدارية والتنظيمية المرتبطة بأنشطة ممارسة الأعمال، والذي قد يساهم في جذب واستقطاب المشاريع الاستثمارية. وتبين لنا معطيات الجدول رقم (27) أن مؤشر تنمية الحكومة الإلكترونية عرف تحسنا بداية من سنة 2018 إلى غاية سنة 2022 حيث وصل المؤشر إلى 0,56، وبقفزة في الترتيب العالمي بلغت 120 عالميا، لكن رغم هذا التحسن تبقى الجزائر بعيدة عن المتوسط العالمي خلال كل فترة الدراسة أي من سنة 2012 إلى غاية 2022. وعلى الرغم من أن الجزائر تسعى إلى تكثيف التعامل بواسطة الحكومة الإلكترونية، لكن ترتيبها العالمي ومستوى مؤشراتهما تعكس ضعفها الكبير لاسيما ما تعلق بمؤشر الخدمة عبر الأنترنت، والذي قدر سنة 2022 بـ 0,37 فقط وهي درجة تعكس تأخر الجزائر الكبير في هذا المجال.

الفرع الثاني: مؤشر التنافسية العالمي

يتكون هذا المؤشر من عدة مؤشرات جزئية تحاول كلها المساهمة في تقييم واضح ودقيق لمؤشر التنافسية العالمي للجزائر خلال الفترة 2012-2018 وهي: مؤشر المتطلبات الأساسية، مؤشر معززات الكفاءة، ومؤشر عوامل الابتكار. وسوف نحاول تقييم مؤشرات التنافسية الفرعية بالجزائر قبل وبعد إجراء تغييرات في منهجية الحساب، وفي مضامين المؤشرات الفرعية بالاعتماد على معطيات الجداول التالية:

أولاً- مؤشر التنافسية العالمي

سوف نحاول تقييم مؤشر التنافسية العالمي قبل إجراء تغيير في منهجية الحساب أي حتى سنة 2018، ثم نقيم هذا المؤشر بمنهجيته الجديدة ابتداء من سنة 2018.

جدول رقم 28: أداء مؤشر المتطلبات الأساسية للجزائر خلال الفترة 2012-2018

السنة	المؤسسات			البنية التحتية			بيئة الاقتصاد الكلي			الصحة والتعليم الأساسي		ترتيب المؤشر العام	
	القيمة	الترتيب	فرق الأداء	القيمة	الترتيب	فرق الأداء	القيمة	الترتيب	فرق الأداء	القيمة	الترتيب		
2012-2013	2,7	141	-	3,2	106	-	5,7	23	-	5,4	93	4,2	89
2013-2014	3,0	135	+6	3,1	106	-6	5,5	34	-11	5,4	92	4,3	92
2014-2015	3,4	101	+34	3,1	106	0	6,4	11	+23	5,6	81	4,6	65
2015-2016	3,5	99	+2	3,1	105	+1	5,3	38	-27	5,6	81	4,4	82
2016-2017	3,5	99	0	3,28	100	+5	4,8	63	-25	5,7	73	4,3	88
2017-2018	3,6	88	+11	3,6	93	+7	4,6	71	+8	5,8	71	4,4	82

Source : Rapports de World Economic Forum, 2012-2018, disponible sur le site : <https://www.weforum.org> consulté le 20/09/2023.

استنادا إلى الجدول رقم (28) الذي يظهر ترتيب محور المتطلبات الأساسية للجزائر خلال الفترة 2012-2018

يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

عرف مؤشر المتطلبات الأساسية تذبذبا خلال الفترة 2012-2018 حيث تراوحت درجة المؤشر العام بين 4,2 و6,4، بينما تراوح ترتيب المؤشر بين 65 و92، وعرفت سنة 2015 أحسن ترتيب لها بـ4,2 كدرجة مؤشر عام و65 في الترتيب العالمي. حيث سجلت أحسن قيمة للمؤشر خلال سنة 2014-2015 بدرجة مؤشر عام 4,6 وترتيب 65 عالميا. كما عرف محور بيئة الاقتصاد الكلي تحسنا ملحوظا بلغ المرتبة 11 عالميا في نفس السنة، لكن سرعان ما تدهور ترتيب الجزائر حتى وصل المرتبة 88 سنة 2016-2017 بسبب بيئة الاقتصاد الكلي التي عرفت تدهورا كبيرا بلغ ترتيبها العالمي 63 سنة 2016-2017.

جدول رقم 29: أداء مؤشر معززات الكفاءة للجزائر خلال الفترة 2012-2018

الترتيب المؤشر العام	درجة المؤشر العام	حجم الأسواق		اعتماد تكنولوجيا إ و		كفاءة أسواق المال		كفاءة أسواق العمل		كفاءة السلع أسواق		التعليم والترتيب العالمي		السنة
		الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	الترتيب	القيمة	
136	3,1	49	4,3	133	2,6	142	2,4	144	2,8	143	3	108	3,4	-2012 2013
133	3,2	48	4,4	136	2,5	143	2,6	147	2,9	142	3,2	101	3,5	-2013 2014
125	3,3	47	4,4	129	2,6	137	2,7	139	3,1	136	3,5	98	3,7	-2014 2015
117	3,4	37	4,7	126	2,6	135	2,8	135	3,2	134	3,5	99	3,7	-2015 2016
110	3,6	36	4,7	108	3,08	132	2,89	132	3,25	133	3,5	96	3,8	-2016 2017
102	3,7	36	4,8	98	3,4	125	3,1	133	3,3	129	3,6	92	4	-2017 2018

Source : les rapports de World Economic Forum, 2012-2018, disponible sur le site : <https://www.weforum.org> consulté le 20/09/2023.

ما يمكن ملاحظته من بيانات الجدول رقم (29) أن مؤشرات معززات الكفاءة للجزائر سجل أدنى قيمة له وكان ذلك سنة 2012-2013 قدر بـ3,1 وسجل كذلك أدنى ترتيب له حيث احتل المركز 136 عالميا، ويرجع السبب في ذلك إلى تدني مؤشر الاعتماد على تكنولوجيا الإعلام والاتصال بقيمة 2,6 فقط وبترتيب 133 عالميا، لكن ومن جانب آخر ما يمكن التأكيد عليه أن هذا المؤشر سجل تحسنا مستمرا منذ سنوات 2012-2018 كما عرف تحسنا ملحوظا في الترتيب العالمي فبعد أن كان يحتل المرتبة 136 في 2012 أصبح في المرتبة 102 سنة 2018.

جدول رقم 30: أداء مؤشر عوامل الابتكار للجزائر خلال الفترة 2012-2018

ترتيب المؤشر العام	درجة المؤشر العام	الإبداع والابتكار			تقدم قطاع الأعمال			السنوات
		فرق الأداء	الترتيب	القيمة	فرق الأداء	الترتيب	القيمة	
144	2,3	-	141	2,1	-	144	2,5	2013-2012
143	2,6	0	141	2,4	0	144	2,9	2014-2013
133	2,9	+13	128	2,6	+13	131	3,2	2015-2014
124	3	+9	119	2,8	+3	128	3,3	2016-2015
119	3,1	+7	112	2,93	+7	121	3,31	2017-2016
118	3,1	+8	104	2,9	-1	122	3,3	2018-2017

Source : les rapports de World Economic Forum, 2012-2018, disponible sur le site : <https://www.weforum.org> consulté le 20/09/2023.

تشير بيانات الجدول رقم (30) أن مؤشر عوامل الابتكار عرف تحسنا مستمرا منذ سنة 2012 بدرجة مؤشر 2,3 وبترتيب عالمي 144 ثم واصل تحسنه ليصل إلى 3,1 سنة 2018 وبترتيب وصل إلى 118 عالميا. ويرجع السبب في ارتفاع مؤشر عوامل الابتكار إلى التحسن الذي عرفه قطاع الأعمال حيث سجل تحسنا مستمرا إذ ارتفع من القيمة 2,5 سنة 2012 إلى القيمة 3,3 سنة 2018 كما تحسنت رتبته من المرتبة 144 عالميا إلى المرتبة 122 عالميا، كما أن مؤشر الإبداع والابتكار عرف هو الآخر تحسنا في قيمته حيث ارتفع من 2,1 سنة 2012 وبترتيب 141 عالميا إلى القيمة 2,9 وبترتيب 118 عالميا.

ثانيا- مؤشر التنافسية العالمي بعد إجراء التغيير: تم تغيير منهجية الحساب في تقرير التنافسية العالمية سنة 2018 من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي، فصنف المؤشرات إلى أربع مجموعات تتمثل في: تمكين البيئة، الرأسمال البشري، الأسواق، ونظام الابتكار، بالإضافة إلى ذلك اعتمد على سلم التنقيط المئوي في تحديد قيمة المؤشر، كما نشير إلى أن هذا المؤشر قد توقف عن الإصدار منذ جائحة كرونة وكان آخر إصدار له سنة 2019. سوف نبين ترتيب الجزائر تبعا للمنهجية الجديدة لهذا التقرير. خلال سنتي 2018-2019.

جدول رقم 31: مؤشر تمكين البيئة للجزائر خلال الفترة 2018-2019

السنة	المؤسسات			البنية التحتية			اعتماد تكنولوجيا الاعلام والاتصال			بيئة الاقتصاد الكلي		
	العلامة	الترتيب	فرق الأداء	القيمة	الترتيب	فرق الأداء	القيمة	الترتيب	فرق الأداء	القيمة	الترتيب	فرق الأداء
2018	44	120	-32	61	88	+5	47	83	+15	69	111	-40
2019	46	111	+9	64	82	+6	53	76	+7	71	102	+9

Source : les rapports de **World Economic Forum**, 2018-2019, disponible sur le site : <https://www.weforum.org> consulté le 20/09/2023.

تشير بيانات الجدول رقم (31) أن مؤشر المؤسسات عرف تراجعاً محسوساً سنة 2018 حيث تحصل على العلامة 44 واحتل المركز 120 عالمياً، ثم ما فتئ أن سجل تحسناً في سنة 2019 من العلامة 44 إلى 46 ومن ترتيب 120 عالمياً سنة 2018 إلى المرتبة 111 عالمياً. كما شهدت نفس السنة تراجع كبير في بيئة الاقتصاد الكلي قدر بـ40 عن سنة 2017، لكن سرعان ما عرف تحسناً طفيفاً سنة 2019 من القيمة 69 إلى 71 ومن المرتبة 111 إلى المرتبة 102 عالمياً. أما مؤشر البنية التحتية واعتماد تكنولوجيا الاعلام والاتصال فقد سجل تحسناً مستمراً من القيمة 61 سنة ومرتبة عالمية 88 سنة 2018 إلى القيمة 64 ومرتبة عالمية 82 سنة 2019 ومن القيمة 47 ومرتبة عالمية 83 إلى القيمة 53 ومرتبة عالمية 76 سنة 2019.

جدول رقم 32: أداء مؤشر رأس المال البشري للجزائر خلال الفترة 2018-2019

السنوات	الصحة والتعليم الأساسي			التعليم العالي والتدريب		
	العلامة	الترتيب	افرق الأداء	العلامة	الترتيب	فرق الأداء
2018	81	66	+5	57	88	+4
2019	83	56	+10	59	85	+3

Source : les rapports de **World Economic Forum**, 2018-2019, disponible sur le site : <https://www.weforum.org> consulté le 20/09/2023.

تبين معطيات الجدول رقم (32) أن مؤشر رأس المال البشري وفيما يتعلق بقسم الصحة والتعليم الأساسي قد سجل تحسناً مستمراً في علاماته من لعلامة 81 سنة 2018 إلى 83 سنة 2019، وقفز في الترتيب العالمي من المرتبة

66 إلى 56 عالميا، ونفس الشيء بالنسبة للتعليم العالي والتدريب الذي سجل تحسنا هو الآخر في العلامة من 57 إلى 59 ومن المرتبة 88 إلى المرتبة 85 عالميا.

جدول رقم 33: أداء مؤشر الأسواق للجزائر خلال الفترة 2018-2019

السنة	كفاءة أسواق السلع			كفاءة أسواق العمل			كفاءة أسواق المال			حجم السوق		
	العلامة	الترتيب	فرق الأداء	العلامة	الترتيب	فرق الأداء	العلامة	الترتيب	فرق الأداء	العلامة	الترتيب	فرق الأداء
2018	45	128	+1	44	134	-1	48	122	+3	66	38	+2
2019	46	125	+3	47	131	+3	50	111	+11	66	38	0

Source : les rapports de **World Economic Forum**, 2018-2019, disponible sur le site : <https://www.weforum.org> consulté le 20/09/2023.

ما يمكن ملاحظته من الجدول رقم (32) أن مؤشر كفاءة أسواق السلع، وأسواق العمل، وأسواق المال رغم أنها سجلت تحسنا خلال سنوات 2018 و2019 إلا أن علاماتها ومرتباتها العالمية جد متأخرة، أما ما تعلق بحجم السوق فإن علاماته وترتيبه العالمي جد متقدم، قد يكون حافزا لاستقطاب وجذب المستثمرين سواء المحليين أو الأجانب.

جدول رقم 34: أداء مؤشر نظام الابتكار للجزائر خلال الفترة 2018-2019

السنوات	تقدم قطاع الأعمال			الإبداع والابتكار		
	القيمة	الترتيب	افرق الأداء	القيمة	الترتيب	فرق الأداء
2018	51	113	+9	30	106	-2
2019	56	93	+20	34	86	+20

Source : les rapports de **World Economic Forum**, 2018-2019, disponible sur le site : <https://www.weforum.org> consulté le 20/09/2023.

تشير بيانات الجدول رقم (34) أن مؤشر نظام الابتكار قد سجل تقدما ملحوظا خلال سنوات 2018 و2019 حيث عرف تقدم قطاع الأعمال تحسنا في القيمة من 51 سنة 2018 إلى 56 سنة 2019، كما عرف تحسنا ملحوظا في الترتيب العالمي إذ تقدم بـ 20 مرتبة وأصبح يحتل المرتبة 93 عالميا، أما قطاع الإبداع والابتكار فهو الآخر عرف تحسنا في القيمة من 30 سنة 2018 إلى القيمة 34 سنة 2019 ومن المرتبة 106 عالميا إلى المرتبة 86 عالميا سنة 2019.

الفرع الثالث: مؤشر سهولة أداء الأعمال

كما سبق وأن أشرنا في الجزء النظري من هذه الدراسة أن المؤشر يتكون من عشر مؤشرات فرعية تساعد في مجملها في تقييم مدى سهولة أداء الأعمال في بلد ما، وسوف نحاول تقييم مدى سهولة ممارسة أو أداء الأعمال في الجزائر خلال سنوات 2012-2020.

جدول رقم 35: مؤشر سهولة أداء الأعمال

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ترتيب سهولة ممارسة الأعمال	148	152	153	154	163	156	166	157	157
المؤشر (0-100)				-	45,72	47,76	46,71	49,65	48,6
بدء النشاط (الرتبة)	153	156	141	141	145	142	145	150	152
المؤشر			74	76,08	77,5	77,5	77,5	78	78
-الإجراءات (العدد)	14	14	13	12	12	12	12	12	12
-الوقت (عدد الأيام)	25	25	22	20	20	20	20	17,5	18
-التكلفة	12	12,1	11	10,9	11,1	11,1	11,1	11,8	11,3
-الرأس المال الأدنى	30,6	27,2	24,1	23,6	00	0	00	0	0
منح ترخيص البناء (الرتبة)	118	138	147	127	122	77	146	129	121
المؤشر		-	65,7	64,05	71	58,8	63,2	65,3	
-الإجراءات (العدد)	19	19	17	17	17	17	19	19	19
-الوقت (عدد الأيام)	281	281	204	204	204	130	146	136	131
-التكلفة (النسبة من قيمة المبنى)	23,1	54,6	0,7	0,7	0,9	0,9	8,1	7,8	6,5
-مؤشر الرقابة على جودة البناء 0-15	-	-	-	9 / 15	10 / 15	10	10	12	12
الحصول على الكهرباء	164	165	148	147	130	118	120	106	102
المؤشر			59,9	57,56	60,5	60,5	69,5	72,1	
-الإجراءات (العدد)	6	6	5	5	5	5	5	5	5
-الوقت (عدد الأيام)	159	159	180	180	180	180	180	93	84
-التكلفة (النسبة من قيمة المبنى)	1579	1489,9	1,32	1,29	1,33	1,335	1,33	1,478	967,9
-مؤشر جودة وشفافية التسعير	-	-	-	5/8	4/8	5	5	5	5
تسجيل الملكية (الرتبة)	167	172	176	157	163	162	163	165	165
المؤشر			50	43,83	43,8	43,8	44,2	44,3	
-الإجراءات (العدد)	10	10	10	10	10	10	10	10	10
-الوقت (عدد الأيام)	48	63	55	55	55	55	55	55	55
-التكلفة % من قيمة الممتلكات	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1	7,1
-جودة إدارة الأراضي (0-30)	7	7	7	7	7	7	7	7,5	7,5



181	178	177	175	174	171	130	129	150	الحصول على القرض المؤشر
10	10	10	10	10	10				
2	2	2	2	2/12	2/12	2/12	3	3	مؤشر قوة الحقوق القانونية (10-0)
0	0	00	0	0/8	2/8	0/8	4	3	مؤشر عمق المعلومات الائتمانية(6-0)
179	168	170	173	174	132	98	82	79	حماية المستثمرين المؤشر
20	35	33,3	33,3	33,33	45				
4	4	4	4	4	-	-	6	6	مؤشر توسع نطاق الكشف(10-0)
1	1	4	1	1	-	-	6	6	مؤشر مدى مسؤولية المدير(10-0)
5	5	5	5	5	-	-	4	4	مؤشر سهولة المتابعة للمستثمر 10-0
158	156	157	155	169	176	174	170	164	دفع الضرائب المؤشر
53,9	53,9	54,1	53,9	45,03	41,6				
27	27	27	27	27	27	27	29	29	المدفوعات (العدد)
265	265	265	265	265	385	451	451	451	الوقت (عدد الساعات في العام)
66,1	66	65,6	65,6	65,6	72,7	72,7	72	72	اجمالي قيمة المدفوعات % من الأرباح
49,8									
172	173	181	178	176	131	133	129	127	التجارة عبر الحدود المؤشر
38,4	38,4	24,15	24,15	24,15	64				
		-		-	-	8	8	8	عدد المستندات للتصدير
149	149	149	149	967h	271h	17	17	17	المدة للقيام بالتصدير (الأيام)
374	374	374	\$374	967\$	1250	1.27	1260	1248	تكلفة التصدير بالدولار للحاوية
-				-	-	9	9	9	عدد المستندات للإستيراد
96	210	249	249	576h	580	26	27	27	المدة للقيام بالإستيراد
400	400	400	400	866\$	1130	1330	1330	1318	تكلفة الإستيراد بالدولار للحاوية
113	112	103	102	106	120	129	126	122	تنفيذ العقود (الرتبة) المؤشر
54,8	54,7	55,4	55,4	55,4	52				
81	76	71	74	73	97	60	62	59	التصفية في حالة الإفلاس(الرتبة) المؤشر
49,2	49,2	49,2	47,6	47,6	42,7				
190	190	190	190	190	189	189			عدد الدول

Source: Doing business reports, 2012-2020, disponible sur le site <https://www.doingbusiness.org> consulté le 20/10/2023

قامت السلطات الجزائرية بمجموعة من الإصلاحات خلال الفترة 2012-2019 تمثلت في الآتي:

-قامت السلطات الجزائرية في سنة 2012 بتحسين الوصول إلى المعلومات الائتمانية من خلال إلغاء الحد الأدنى

لإدراج القروض في قاعدة البيانات؛

- قامت السلطات الجزائرية في سنة 2013 بتحسين الوصول إلى المعلومات الائتمانية من خلال تقليل حق المقترضين في فحص بياناتهم الشخصية؛

- قامت السلطات الجزائرية في سنة 2016 بإلغاء شرط الحصول على السجلات الجبائية (السوابق العدلية) للمديرين، سهلت التعامل مع تصاريح البناء من خلال الغاء الشرط القانوني لتقديم نسخة مصدقة من سند ملكية عند التقدم بطلب الحصول على رخصة بناء؛

- جعلت السلطات الجزائرية سنة 2017 بدء عمل تجاري أسهل من خلال إلغاء الحد الأدنى لمتطلبات رأسمال لتأسيس الأعمال، أما التعامل مع تصاريح البناء فقد جعلته أسرع من خلال تقليص وقت الحصول على رخصة البناء، كما جعلت الحصول على الكهرباء يتم بشفافية أكبر من خلال نشر تعريفه الكهرباء على مواقع الالكترونية للمرفق وهيئة تنظيم الطاقة، كما جعلت دفع الضرائب أقل تكلفة من خلال خفض معدل الضريبة على الأنشطة المهنية كما أدى ادخال أنظمة محاسبة متقدمة إلى تسهيل دفع الضرائب؛

- قامت السلطات الجزائرية في عام 2019 بتسهيل عملية الحصول على توصيل الكهرباء من خلال تبسيط العمليات الإدارية الداخلية ومن خلال منح تراخيص جديدة للبائعين، كما سهلت الجزائر عملية الاستيراد من خلال تنفيذ عمليات تفتيش مشتركة بين أجهزة المراقبة<sup>1</sup>.

رغم الإصلاحات التي قامت بها السلطات الجزائرية في بعض المجالات من سنة 2012 إلى غاية 2019 لتحسين مناخ الأعمال، إلا أننا نسجل الملاحظات التالية:

- بالنسبة لمؤشر بدء النشاط فقد سجلت الجزائر رتبا متأخرة في الترتيب العالمي، حيث تقدمت في الترتيب العالمي إلى 141 سنة 2015 ثم تراجعت إلى المرتبة 150 سنة 2020، أما بالنسبة لتقييم أداء المؤشر الذي يقيم من (0-100) فقد حصلت الجزائر على أداء قدره 76,08 سنة 2016 ثم عرف ارتفاعا طفيفا بين عامي 2019 و2020 إلى 78 وهو أفضل أداء حققته ويفصلها عن الحد الأعلى للأداء 22 درجة. وتتبع مكونات بدء النشاط بالنسبة لعدد الإجراءات المطلوبة لتسجيل شركة أو مؤسسة في الجزائر يتطلب 12 إجراء قد عرف انخفاضاً فبعد أن كان 14 إجراء أصبح 12 إجراء بداية من سنة 2015. أما المدة المستغرقة لاستيفاء إجراءات الشركة فقد شهدت انخفاضاً من 25 يوم سنة 2012 إلى 18 يوم سنة 2020، أما تكلفة إنجاز هذه الإجراءات والتي تمثل نسبة من رأسمال فقد عرفت تذبذباً هي الأخرى من 12 سنة في عام 2012 إلى 11,3 سنة 2020. أما الرأسمال الأدنى

<sup>1</sup> تقارير مؤشر سهولة الأعمال من سنة 2012 إلى 2020.

المطلوب فبعد أن كان يمثل 30,6 سنة 2012، فقد تمّ إلغاؤه بداية من سنة 2016، ومع ذلك لم يساهم هذا الإجراء في تحسين رتبة الجزائر في هذا المؤشر.

- مؤشر الحصول على ترخيص البناء في الجزائر: عرف هذا المؤشر تذبذبا خلال الفترة 2012-2016 حيث عرف تحسنا كبيرا سنة 2017 لكن ما فتى أن يعاود التراجع في السنة الموالية إلى 146، ثم بعد ذلك شهد تحسنا بين سنوات 2019 و2020 ويتقدم إلى الرتبة 129 و121 على التوالي. أما ما يلفت الانتباه أن مؤشر جودة البناء (0-15) قد عرف تحسنا ملحوظا إذ تقدم من 9 إلى 12 خلال سنوات 2015 إلى 2020.

- مؤشر إيصال الكهرباء عرفت الجزائر في هذا المؤشر أيضا تذبذبا في ترتيبها السنوي، حيث سجلت تقدما ملحوظا من الرتبة 165 سنة 2013 إلى الرتبة 102 سنة 2020، أما بالنسبة لتقييم أداء المؤشر (0-100) فقد عرف ارتفاعا مستمرا بلغ 72,1 سنة 2020.

- مؤشر تسجيل الملكية في الجزائر: يهتم هذا المؤشر بعدد الإجراءات، المدة، والتكلفة اللازمة للتسجيل وجودة إدارة الأراضي، وبيانات الجدول تشير إلى أن الجزائر قد حصلت على مراتب متأخرة في هذا المؤشر حيث حصلت على الرتبة 157 سنة 2015 لتتراجع إلى 165 سنة 2020، أما بالنسبة لتقييم الأداء لهذا المؤشر (0-100) فقد حصلت الجزائر على درجات ضعيفة تراوحت بين 7 و7,5 خلال سنوات 2016-2020.

- مؤشر الحصول على القرض: يهتم هذا المؤشر بمدى قدرة القوانين على توسيع القدرة على الحصول على الائتمان، مدى توافر المعلومات الائتمانية من المكاتب العامة والخاصة يسهل عملية الإقراض، عدد الأفراد والشركات المسجلة، بالنسبة لمؤشر الحصول على القرض فقد حصلت الجزائر على مراتب متأخرة جدا، حيث سجلت الرتبة 129 سنة 2013 ثم تراجعت وبشكل متتالي إلى المرتبة 181 سنة 2020، أما بالنسبة لتقييم أداء المؤشر (0-100) فقد حصلت الجزائر على 10 درجات خلال الفترة 2016-2020 وظلت ثابتة طيلة هذه الفترة. إن هذا المؤشر ضعيف جدا ويدل على مدى صعوبة الحصول على القرض في الجزائر، وهو أمر غير محفز على الاستثمار بتاتا.

- مؤشر حماية المستثمرين الأقلية في الجزائر: يقيس هذا المؤشر مدى قوة حماية المساهمين من مالكي حصص الأقلية ضد قيام المديرين أعضاء مجلس الإدارة بإساءة استخدام الأصول لتحقيق مكاسب شخصية، وقد سجلت الجزائر في هذا المؤشر مراتب جد متأخرة كما أنها في تراجع مستمر، من الرتبة 79 سنة 2012 إلى 179 سنة 2020 وهي أدنى المراتب. أما بالنسبة لتقييم أداء هذا المؤشر (0-100) فقد حصلت الجزائر على 176 كأعلى مؤشر سنة 2015 ثم عرف بعض التحسن في السنوات التي تلتها ليرتفع من جديد سنة 2020 وبلغ المرتبة 188. أما تقييم أداء المؤشر فقد حصلت الجزائر على 45,3 سنة 2016 ثم استقر في درجة 53,9 بين سنتي 2019 و2020.

- مؤشر التجارة عبر الحدود: يقيس هذا المؤشر مدة وتكلفة التصدير ومدة وتكلفة الاستيراد حصلت الجزائر على رتب متأخرة خلال سنة 2012 و2020 وتراجعا مستمرا منذ أن كان في المرتبة 127 سنة 2012 ثم تراجعت إلى أواخر المراتب أي إلى المرتبة 172 سنة 2020.

- مؤشر انفاذ العقود في الجزائر: يقيس المؤشر مدى تواجد نظام قضائي فعال وكفاء للتعامل مع الشركات المتعثرة، ترتيب الجزائر متوسط وفقا لهذا المؤشر حيث حصلت على الرتبة 129 كأضعف ترتيب سنة 2014 ثم بدأ التحسن شيئا فشيئا بداية من سنة 2015 و2016 حيث وصل إلى 102 لكن سرعان ما تراجع إلى المرتبة 113 سنة 2020. أما بالنسبة لتقييم أداء المؤشر فقد حصلت الجزائر على 54,8 سنة 2020.

- مؤشر التصفية في حالة الإفلاس في الجزائر: يقيس هذا المؤشر تسوية حالات الإفلاس من حيث المدة والتكلفة بالخصوص وترتيب الجزائر في هذا المؤشر هو الأفضل مقارنة بالمؤشرات الأخرى، رغم أنه شهد تذبذبا خلال سنوات 2012-2020 بعد أن بلغ سنة 2012 تراجع بين تأخر وتحسن إلى أن استقر عند المرتبة 81 سنة 2020، بالنسبة لتقييم أداء المؤشر فقد عرف تحسنا طفيفا خلال سنوات 2018-2020 ليستقر عند درجة 49,24 وهو مؤشر دون الوسط<sup>1</sup>.

#### الفرع الرابع: مؤشر الحرية الاقتصادية

سوف نحاول قياس مؤشر الحرية الاقتصادية في الجزائر حيث سنبنين تطور ترتيب الجزائر خلال الفترة الممتدة من سنة 2012 إلى غاية 2023، ثم تقييم المؤشرات الفرعية لهذا المؤشر، عبر تحليلنا للجداول التالية:

#### جدول رقم 36: ترتيب الجزائر تبعا لمؤشر الحرية الاقتصادية خلال الفترة 2012-2023

السنوات	الرصيد	الرتبة عالميا	الرتبة جهويا	المتوسط العالمي	المتوسط الجهوي
2012	51	140	15	59,5	59,9
3201	49,6	145	14	59,6	61,8
2014	50,8	146	14	60,3	61,5
2015	48,9	157	14	60,4	61,6
2016	50,1	154	13	60,7	62,6
2017	46,2	172	14	60,8	61,3
2018	44,7	172	14	61,1	61,5
2019	46,2	171	14	61,3	60,8
2020	46,5	172	14	60,9	61,9

<sup>1</sup> تقارير مؤشر سهولة الأعمال من سنة 2012 إلى 2020.

62,6	61,6	13	162	49,7	2021
60	56,9	13	167	45,8	2022
59,3	56,8	13	168	43,2	2023

Source : Index of Economic Freedom reports, 2012-2023, disponible sur le site: <https://www.heritage.org/index/pdf/countries/Algeria.pdf>. consulté le : 10/11/2023

يبين هذا المؤشر من خلال الدليل المعتمد في تصنيف الدول من زاوية درجة الحرية أنها صنفت دائما ضمن دائرة الحرية الضعيفة جدا خلال الفترة 2012-2023 ما عدا سنتي 2014 و 2016 حيث كان رصيدها 50,8 و 50,1 على الترتيب، ورغم هذا الوضع الجد متدني فيما يخص ترتيبها العالمي والجهوي، وبعدها عن المتوسط العالمي والجهوي، فإن الجزائر لم تقم بإصلاحات حقيقية لتحسين درجة حريتها الاقتصادية لتسوء بعدها الأوضاع مع انخفاض أسعار البترول بداية من سنة 2017 وهذا الوضع يفسر لنا ضعف جاذبية مناخ الاستثمار في الجزائر مما يتطلب المبادرة بإصلاحات جذرية وفورية لتحسين مناخها الاستثماري.

جدول رقم 37: مؤشر الحرية الاقتصادية خلال الفترة 2012-2023

السنة	سيادة القانون			حجم الحكومة			الكفاءة التنظيمية			انفتاح الأسواق		
	حقوق الملكية	الكفاءة القضائية	نزاهة الحكومة	العبء الضريبي	النفقات الحكومية	صحة المالية العامة	حرية الأعمال	حرية العمل	الحرية التنفيذية	حرية التجارة	حرية الاستثمار	
2012	30	-	29	82,9	47,9	-	66,3	54	76,3	72,8	20	30
3201	30	-	29	80,4	44,1	-	65,2	52	76,6	67,8	20	30
2014	30	-	28,7	80,5	51	-	66,3	48	67,8	60,8	45	30
2015	30	-	36	80	38,7	-	66,6	50	71,2	60,8	25	30
2016	25	-	36	81	59,4	-	62,1	48	68,1	60,8	30	30
2017	38,2	29,6	31,7	81,1	51	19,8	62,1	49	67	63,3	35	30
2018	27,8	35,2	29	74	45,9	19,2	68,1	48	69,6	63,5	25	30
2019	31,6	36,2	28,9	76,4	48,7	18,7	61,6	49	74,9	67,4	30	30
2020	31,6	36,2	28,9	76,4	48,7	18,7	61,6	49	74,9	67,4	30	30
2021	34	41	32,7	67,2	55,4	49,1	63,5	51	84,3	57,4	30	30
2022	27,9	29,7	30,1	67,2	57,1	38,6	50	51	80,1	57,4	30	30
2023	27,8	29,5	28,4	71,9	50,7	12,1	53,6	51	75,1	57,5	30	30

Source : Index of Economic Freedom reports, 2012-2023, disponible sur le site: <https://www.heritage.org/index/pdf/countries/Algeria.pdf>. consulté le : 10/11/2023

أهم ما يمكن استنتاجه من خلال تحليلنا للجدول ما يلي:

- أغلب المؤشرات أقل من 50 نقطة وبالتالي فهي تمثل مجالات معدومة للحرية الاقتصادية؛

- يؤثر جمود القوانين والتنظيمات الخاصة بالاستثمار على حقوق الملكية خاصة من ناحية التسجيل ونقل الملكية وهو ما يقلل توطينه خاصة بالنسبة للمستثمر الأجنبي؛
- يمثل الفساد بمختلف أشكاله عقبة رئيسية امام الاستثمار مما يرفع من حجم المعوقات الإدارية؛
- ساهم ارتفاع أسعار النفط في زيادة التوسع في الانفاق الحكومي في مختلف المجالات الاستثمارية في ظل غياب أو تهميش القطاع الخاص؛
- اثرت القاعدة 49/51 الخاصة بالاستثمار الأجنبي في تقييد حرية الاستثمار حيث لا يحق لهذا الأخير امتلاك أي مشروع لأكثر من 49% من رأسماله وفي كافة القطاعات؛
- تشكل السيطرة شبه الكلية للمؤسسات المالية المصرفية التابعة للقطاع العمومي في النظام المصرفي الجزائري أساس ضعف الحرية المالية التي أشار إليها التقرير في ظل غياب المنافسة مع المصارف الخاصة والأجنبية؛
- تؤكد المؤشرات الفرعية لمؤشر الحرية الاقتصادية أن الجزائر لا تملك مناخا ملائما للاستثمار بالنظر للحرية الاقتصادية المنعدمة.

#### المبحث الثاني: واقع ممارسات التسويق الإقليمي بالجزائر

ما من شك أن تطوير وترقية الاستثمار يحتاج إلى قوانين محفزة على الاستثمار تحمي مصالح المستثمرين وتضمن حقوقهم، كما يتطلب أيضا توفر أجهزة داعمة وأدوات فعالة تساهم في تحفيز ودعم النشاط الاستثماري، ومن بين أهم الأدوات الفعالة التي يعتمد عليها بكثرة في الوقت الحالي ما يطلق عليه بوكالات ترقية الاستثمار، هذه الأخيرة أضحت فاعلا رئيسيا في ترقية الاستثمار والترويج له. وقد أدركت الجزائر أهمية هذه الآلية فبادرت بإنشاء أول وكالة في ظل قانون الاستثمار 1993، حيث لعبت دورا رئيسيا في تنشيط الاستثمار.

#### المطلب الأول: مراحل تطور قوانين الاستثمار بالجزائر

حاولت الجزائر منذ حصولها على الاستقلال، أي منذ ستينات القرن الماضي تشجيع وترقية الاستثمار سواء الوطني أو الأجنبي من خلال سن عدة قوانين وتشريعات محفزة على الاستثمار، وأول مرسوم صدر في هذا المضمار كان سنة 1963 وهذا وفقا للقانون رقم 63-277، ثم تلتها العديد من القوانين والمراسيم كلها تتعلق بسبل حفز وتطوير الاستثمار كان من أحدثها وأبرزها القانون رقم 22-18، سوف نحاول التعرف على مختلف تطورات قوانين الاستثمار التي سنتها الجزائر وهذا قبل وبعد الإصلاحات الاقتصادية.

## الفرع الأول: قوانين الاستثمار قبل الإصلاحات الاقتصادية

نبرز تحت هذا العنوان قوانين الاستثمار التي أصدرتها الجزائر بعد الاستقلال، في ظل الاقتصاد الموجه، أي قبل شروعه في الإصلاحات الاقتصادية التي بادرت بها بداية من تسعينات القرن الماضي.

**أولاً- القانون رقم 63-277:** صدر القانون رقم 63-277<sup>1</sup>، في 26 جويلية 1963 أي سنة بعد الاستقلال، ومن أهم الأسباب التي أدت إلى صدور هذا القانون هو حاجة الاقتصاد الجزائري للرأسمال الأجنبي نظرا لقلّة رؤوس الأموال الوطنية وضعف الإمكانيات الداخلية، حيث حددت المادة الأولى من هذا القانون الضمانات العامة والخاصة الممنوحة للاستثمارات المنتجة في الجزائر، من حقوق، وواجبات، والامتيازات ذات العلاقة، إضافة إلى الإطار العام لتدخلات الدولة في مجال الاستثمار، كما أكدت المادة الثانية منه أن الضمانات والامتيازات المنصوص عليها في هذا القانون تطبق على استثمارات الرأسمال الأجنبي مهما كان مصدرها. لكن هذا القانون رغم الامتيازات التي جاء بها، إلا أنه عمل على تهميش القطاع الخاص وتقييد تواجد الرأسمال الأجنبي في إطار مشاركة أقلية في رأسمال شركات الاقتصاد المختلط<sup>2</sup>، مما فشل في تطبيقه على أرض الواقع.

**ثانياً- القانون رقم 66-284 :** صدر القانون رقم 66-284<sup>3</sup>، في 15 سبتمبر 1966، وكان هدفه سد النقائص التي جاء بها القانون رقم 63-277 من خلال التعريف بالمبادئ التي يبنى عليها تدخل الرأسمال الخاص، وكذلك تحديد الضمانات والامتيازات الممنوحة للرأسمال الخاص سواء الأجنبي أو الوطني، ومن ضمن أهم المبادئ التي جاء بها هذا القانون أن الاستثمارات الخاصة لا تنجز بحرية في الجزائر، حيث ترجع مبادرة الاستثمار في القطاعات الحيوية إلى الدولة والهيئات التابعة لها، ويمكن للرأسمال الخاص أو الأجنبي الاستثمار في القطاعات الأخرى بشرط الحصول على الاعتماد من قبل السلطات الإدارية، إضافة إلى تبسيط الإجراءات والخطوات الإدارية حتى يكون عمليا.

فشل هذا القانون في تحقيق أهدافه كونه تضمن أحكاما قاسية على المستثمر الأجنبي، ولم يطبق عليه بل اقتصر تطبيقه على الاستثمارات الوطنية، كما أن المشرع لم ينص على تحويل الأجور الخاصة بالعمال الأجانب، ولم يضع مدة محددة للتأميم وبقي الرأسمال الوطني والأجنبي مهمشا بسبب استمرار سيطرة القطاع العام وانتشار سياسة التأمينات، ضف إلى ذلك أن المنازعات المتعلقة بالاستثمارات تخضع للمحاكم الجزائرية وهذا ما يتنافى مع إرادة الأجانب التي تتحاشى تطبيق القوانين الداخلية لعدم ثقتهم فيها.

<sup>1</sup> القانون رقم 63-277، المؤرخ في 26 /7/ 1963، الجريدة الرسمية رقم 53 الصادرة في 1963/8/2.

<sup>2</sup> Zouiten Abderrazak, L'investissement en droit Algérien, thèse de doctorat en sciences, Universités des frères mentouri, Constantine, 2014-2015, p21.

<sup>3</sup> القانون رقم 66-284، المؤرخ في 15/9/1966، الجريدة الرسمية رقم 80 الصادرة في 1966/9/17.

وبداية من عشرية السبعينات تأكد توجه الجزائر نحو النظام الاشتراكي أو ما يعرف بالاقتصاد الموجه، فكانت جل الاستثمارات من اختصاص الدولة، وبالتالي تمّ تأكيد مبدأ تمويل الاستثمارات من قبل المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي.

**ثالثا- القانون رقم 82-11:** في مرحلة الثمانينات عمدت الحكومة الجزائرية على منح نوع من الاستقلالية للمؤسسات العمومية في تسيير نشاطها وهذا في إطار استراتيجية جديدة للتنمية، فكانت حصة الاستثمار الخاص في الإنتاج بالجزائر جد ضئيلة، وذلك راجع لنقص القوانين التي تعمل على تشجيعه وتطويره، كما أن غياب المنافسة في الأسواق، وعدم وجود المبادلات الخاصة التي تؤدي إلى توليد وتوزيع المنتجات، هذه العوامل كان لها دورا كبيرا في ابعاده وتهميشه من المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية. لكن في 11 أوت 1982 صدر القانون رقم 82-11<sup>1</sup>، والمتعلق بالاستثمار الخاص الوطني حيث نصت المادة الأولى منه أن هدف من هذا القانون يكمن في تحديد الأهداف المنوطة بالاستثمارات الاقتصادية الخاصة الوطنية، وكذا اطار ممارسة النشاطات الناجمة عنها ومجالها وشروطها، أما المادة الثانية فقد أجازت لكل شخص طبيعي أو عدة أشخاص ذوو الجنسية الجزائرية والمقيمين بالجزائر انشاء شركات خاصة بشرط عدم تجاوز رأسمالها 30 مليون دج، وحسب المادة الثالثة من هذا القانون فإن مشاريع الاستثمار هي المزمع إنجازها على يد القطاع الخاص الوطني في مجالات النشاط ذات النفع الاقتصادي والاجتماعي. أما عن الهدف من هذه الاستثمارات وهذا وفقا للمادة الرابعة منه فتكمن في توسيع القدرات الإنتاجية الوطنية وانشاء مناصب شغل، وتعبئة الادخار وتلبية حاجات المواطنين من المواد والخدمات وبشكل عام المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية. غير أن هذا القانون كان قليل الفعالية بسبب تخوف المستثمرين الخواص من عملية التأميم، كما أن جلهم توجه نحو النشاطات التجارية التي تدر الأرباح في وقت قصير.

#### الفرع الثاني: قوانين الاستثمار بعد الإصلاحات الاقتصادية

في بداية تسعينات القرن الماضي شهدت الجزائر تحولات اقتصادية جذرية واصلاحات عميقة في منظومتها المالية والاقتصادية، من خلال انتقالها من اقتصاد موجه ونظام اقتصادي اشتراكي تسيطر عليه الدولة وتتحكم فيه بشكل تام، إلى اقتصاد السوق حيث يفترض التقييد بمبادئه والامتثال لمكانيزماته، وأول عملية اصلاح مست المنظومة المصرفية أو ما يعرف بقانون النقد والقرض.

<sup>1</sup> القانون رقم 82-11، المؤرخ في 21 / 8 / 1963، الجريدة الرسمية رقم 34 الصادرة في 24 / 8 / 1982.



**أولاً- قانون النقد والقرض:** يعتبر القانون رقم 90-10<sup>1</sup>، المؤرخ في 14/4/1990 والمعروف بقانون النقد والقرض نصا تشريعيًا يعكس حق الاعتراف بالأهمية التي ينبغي أن يكون عليها النظام البنكي، وهو من ضمن القوانين التشريعية الأساسية للإصلاحات، اهتم بتشجيع الاستثمار وتطويره من خلال فتح المجال لأعمال الشراكة حيث أصبح بإمكان المستثمر غير المقيم إنشاء شركات عن طريق الاستثمار المباشر أو عن طريق الشراكة مع الأشخاص المعنوية العامة أو الخاصة المقيمة، كما ميّز هذا القانون بين المستثمر المقيم وغير المقيم، وفقا للمادة 181 من القانون 90-10 "يعتبر غير مقيم كل شخص طبيعي أو معنوي يكون المركز الرئيسي لنشاطه الاقتصادي خارج القطر الجزائري"، أما المادة 182 من نفس القانون فتتص "يعتبر مقيما في الجزائر كل شخص طبيعي أو معنوي يكون المركز الرئيسي لنشاطه الاقتصادي في الجزائر". ما يميز هذا القانون انه ألغى القيود المفروضة على رؤوس الأموال الأجنبية بإمكانية تحويل الأموال إلى الجزائر لتمويل أية نشاطات اقتصادية، كما رخص للمقيمين في الجزائر بإمكانية تحويل رؤوس الأموال إلى الخارج لتأمين تمويل نشاطات خارجية متممة لنشاطاتهم المتعلقة بالسلع والخدمات في الجزائر. غير أن أهم ما يعاب على هذا القانون انه لم ينص على الامتيازات الممنوحة للمستثمرين الأجانب خاصة ما تعلق بالضمانات المقدمة لهم، لذلك جاء المرسوم التشريعي رقم 93-12 لسد هذه النقائص.

**ثانيا- القانون رقم 93-12:** صدر القانون رقم 93-12 في 5 أكتوبر 1993<sup>2</sup>، ويتعلق في مجمله بترقية الاستثمار بهدف انجاح الإصلاحات الاقتصادية والتي تتضمن أساسا إرساء مبادئ اقتصاد السوق، وتشجيع القطاع الخاص وتحفيزه على الاستثمار. حيث بيّن في المادة الأولى منه أن هذا المرسوم التشريعي يحدد النظام الذي يطبق على الاستثمارات الوطنية الخاصة، وعلى الاستثمارات الأجنبية التي تنجز ضمن الأنشطة الاقتصادية الخاصة بإنتاج السلع أو الخدمات غير المخصصة صراحة للدولة أو لفروعها أو لأي شخص معنوي معين صراحة بموجب نص تشريعي. لم يميز القانون رقم 93-12 بين المستثمرين الجزائريين والأجانب فيما يخص الحقوق والالتزامات ذات العلاقة بالاستثمار، كما أن كلاهما أي المستثمر الوطني والأجنبي يحظى بنفس المعاملة طبقا لما نصت عليه المادة 38 من هذا القانون، من بين أبرز وأهم الأحكام التي صدرت في هذا القانون إنشاء لدى رئيس الحكومة وكالة لترقية الاستثمارات ودعمها ومتابعتها، تكلف بمساعدة المستثمرين في استيفاء الشكليات اللازمة لإنجاز استثماراتهم لاسيما ما تعلق منها بالأنشطة المقننة، والسهر على احترام آجالها القانونية كما ورد في نص المادة 7 من أحكام هذا القانون. وعلى الرغم من بعض الامتيازات التي جاء بها هذا القانون لحفز الاستثمار إلا انه فشل الى حد كبير

<sup>1</sup> القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14/4/1990، الجريدة الرسمية رقم 16 الصادرة في 18/4/1990.

<sup>2</sup> القانون رقم 93-12 المؤرخ في 5/10/1993، الجريدة الرسمية رقم 64 الصادرة في 10/10/1993.

في جلب الاستثمار الأجنبي المباشر، وهذا راجع لأسباب سياسية بالدرجة الأولى للأوضاع السياسية التي مرت بها الجزائر آنذاك وحالة عدم الاستقرار الأمني، وأسباب اقتصادية (ضعف البنية التحتية والتي تعيق انجاز المشاريع الاستثمارية، ضعف النظام المصرفي والجبائي)، ضف إلى ذلك أسباب إدارية وقانونية والمتمثلة أساسا في انتشار ظاهرة البيروقراطية وعدم كفاءة الجهاز الإداري والتماطل في دراسة ومعالجة الملفات.

كانت هذه العوائق من أبرز الأسباب التي ساهمت في عدم تطبيق أحكام القانون رقم 93-12، وبالتالي فشله في تحقيق الأهداف المتوخاة منه الأمر الذي أدى إلى صدور الأمر رقم 01-03 الصادر في 20 أوت 2001.

**ثالثا- الأمر رقم 01-03:** صدر الأمر رقم 01-03 المتعلق بتطوير الاستثمار في 22 أوت 2001<sup>1</sup>، كان الهدف من إصدار هذا القانون هو تعزيز الإصلاحات الاقتصادية ودعمها وتحسين فعاليتها من خلال توفير المناخ الملائم وتهيئة كل الظروف المواتية لدفع وتنشيط وتطوير الاستثمارات الوطنية والأجنبية على حد سواء. حيث حرص على توفير النظام القانوني، والجبائي، والمالي المحفز وتقديم الضمانات اللازمة لتشجيع الاستثمار وتحفيز قدوم المستثمرين الأجانب.

وقد قدم هذا القانون العديد من التسهيلات المالية والمزايا الجبائية والجمركية للمستثمرين الوطنيين والأجانب، وأسندت مهمة تحديد شروط الحصول على هذه المزايا للمجلس الوطني للاستثمار وفق ما ورد في نص المادة الثالثة من هذا الأمر، أما المادة السادسة منه فقد نصت على إنشاء لدى رئيس الحكومة وكالة وطنية لتطوير الاستثمار لها نفس الاختصاصات المخولة للوكالة السابقة أي الوكالة الوطنية لمتابعة وترقية الاستثمار. وبالإضافة إلى ذلك منح الأمر رقم 01-03 صنفين من المزايا أدرجت ضمن النظام العام (كتطبيق النسبة المنخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار، والإعفاء من الضريبة على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع، والإعفاء من دفع رسم نقل الملكية فيما يخص كل المقتنيات العقارية). أما المزايا التي تدخل في إطار النظام الخاص أو الاستثنائي فيتعلق الأمر بالاستثمارات التي تنجز في المناطق التي يتطلب تنميتها مساهمة خاصة من قبل الدولة، وكذا الاستثمارات التي تشكل أهمية خاصة بالنسبة للدولة، وتكون هذه المزايا عند البدء في إنجاز المشروع، وبعد معاينة انطلاق الاستغلال. أما عن الضمانات القانونية المعتمدة الممنوحة للمستثمرين الأجانب فتتمثل في الآتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 22 أوت 2001، الجريدة الرسمية رقم 47، الصادرة في 22 / 08 / 2001

<sup>2</sup> الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 22 أوت 2001، الجريدة الرسمية رقم 47، الصادرة في 22 أوت 2001

- أن يعامل الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الأجانب بمثل ما يعامل به الأشخاص الطبيعيين والمعنويين الجزائريين في مجال الحقوق والواجبات ذات الصلة بالاستثمار، كما نصت عليه المادة 14 من القانون.
  - ضمان تثبيت النظام القانوني الخاص بالاستثمارات حيث تتعهد الدولة بعدم تغيير الإطار التشريعي الذي يحكم الاستثمار والذي قد يتم في ظله إبرام عقود أو اتفاقيات الاستثمار، كما نصت عليه المادة 15 من هذا الأمر، فالهدف من فحوى هذه المادة ضمان سلامة العقود المبرمة واستمرار سريان الإطار القانوني الذي اتخذت وفقا له الالتزامات التعاقدية، مما يسمح للمستثمر الأجنبي العمل بأريحية في ظل أحكام قانونية مستقرة. غير أن ضمان تفعيل الاستقرار في القوانين التشريعية مرتبط بقوة بالاستقرار في النظام السياسي للبلاد.
  - ضمان التحويل الحر للرأسمال وعائداته: أكدت المادة 31 من الأمر رقم 01-03 على ضمان تحويل الرأسمال المستثمر، وكذا المداخيل الحقيقية الصافية الناتجة عن التنازل أو التصفية حتى وإن كان هذا المبلغ أكبر من الرأسمال المستثمر في البداية. ما من شك أن جل التشريعات الاستثمارية المحفزة على الاستثمار في أغلب دول العالم تمنح هذا الحق للمستثمرين الأجانب نظرا لدوره الفعال في جذب الاستثمار الأجنبي.
- وفي سنة 2009 وبمقتضى قانون المالية التكميلي أجريت تعديلات عميقة في بعض مواد القانون 01-03، حيث أعادت الدولة سياستها التدخلية في المجال الاستثماري، فقيدت من حجم وأشكال تدخل الاستثمار الأجنبي في الجانب الاقتصادي، وفرضت حمايتها وممارساتها المنصوص عليها في قوانين الاستثمار المطبقة في الثمانينات أي قبل صدور قانون النقد والعرض في تسعينات القرن الماضي، من أهم ما تضمنه هذا القانون من قرارات ما يلي:
- منع الملكية الكاملة وسيطرة المستثمرين الأجانب على المشاريع التي يقيمونها لإنتاج السلع والخدمات إلا في إطار شراكة مع الطرف مقيم يملك 51% على الأقل من رأسمال الشركة، حيث نصت المادة 58 من القسم 3 للأمر رقم 09-101<sup>1</sup>، على أنه لا يمكن انجاز الاستثمارات إلا في إطار شراكة تمثل فيها المساهمة الوطنية المقيمة بنسبة 51% على الأقل من رأسمال الاجتماعي ويقصد بالمساهمة الوطنية جمع عدة شركاء؛
  - منع الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الأجانب القيام بعمليات التجارة الخارجية إلا في إطار شراكة مع طرف وطني مقيم يملك على الأقل 30% من رأسمال الشركة، حيث نصت المادة 59 من هذا القانون على أنه لا يمكن أن تمارس أنشطة الاستيراد بغرض إعادة بيع الواردات على حالها من طرف الأشخاص الطبيعيين أو

<sup>1</sup> الأمر رقم 01-09 المؤرخ في 22 يوليو 2009، الجريدة الرسمية رقم 44، الصادرة في 26 يوليو 2009 .

المعنويين الأجانب إلا في إطار شراكة تساوي فيها المساهمة الوطنية المقيمة نسبة 30 % على الأقل من رأسمال الاجتماعي.

ولعل أهم أسباب إقرار هذه الإجراءات في قانون المالية التكميلي لسنة 2009 ما يلي<sup>1</sup>:

- فيما يخص القاعدة 51%- 49 % وحسب تقرير بنك الجزائر حول الوضعية الاقتصادية لسنة 2005 فان الأرباح المحولة من طرف الشركات الأجنبية الى الخارج قد ارتفعت بنسبة 64.4% بين سنة 2001 و2005، وان الفترة ما بين 2005 و2007 تم تحويل ما قيمته 15.7 مليار دولار للخارج أي ثلث حصيلة الصادرات الجزائرية لعام 2005 بمعدل 5 مليارات دولار للسنة؛

- فيما يخص ضرورة امتلاك الطرف الوطني لحصة لا تقل عن 30% من راس مال الشركات العاملة في مجال الاستيراد سببها وصول فاتورة الاستيراد الى مستويات حرجة بداية من سنة 2008، اين تم تسجيل قيمة الواردات بـ 40 مليار دولار أي أربع اضعاف قيمت الواردات سنة 2000.

لقد تضمن القانون 09-01 الكثير من القيود والصعوبات للمستثمر الأجنبي، حيث تراجعت ملامح سياسة الدولة المشجعة على الاستثمار الأجنبي المباشر وعودة سياسة الدولة المتدخللة بشكل واضح، وإظهار حذر كبير من الاستثمار الأجنبي ورغبة جلية في تهميشه، هذه السياسة تسببت في تراجع ملحوظ في نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر، ونفور كبير من قبل المستثمرين الأجانب، الأمر الذي أدى إلى إلغائه واستبداله بالقانون رقم 09-16.

**رابعا- القانون رقم 09-16:** رغم المزايا التي جاء بها الأمر 03-01 لترقية الاستثمار، وما تبعه من قوانين معدلة ومتممة إلا أنه فشل في استقطاب المستثمرين الأجانب وسجل تراجع ملحوظ في حجم الاستثمار، وقد أعرب عدة مستثمرين أجنب عن تخوفهم من الاستثمار في الجزائر نظرا لعدم توفر الاستقرار السياسي والاقتصادي والمالي في البلاد، هذا ما تطلب ضرورة إعادة النظر في الإطار التشريعي والتنظيمي المؤطر للاستثمار الأجنبي بغية جعله أداة أكثر فعالية لجذب المستثمرين الأجانب بشكل خاص وترقية الاستثمار بشكل عام. تم إصدار القانون 09-16 المؤرخ في 3 أوت 2016 والمتعلق بترقية الاستثمار<sup>2</sup>، لاستدراك النقائص الذي تضمنه الأمر 03-01، إذ أعاد النظر في العديد من القواعد المنظمة للاستثمار الأجنبي المباشر بهدف بعث ديناميكية جديدة في المشاريع الاستثمارية ورفع قدراتها وجلب أكبر عدد من المستثمرين، فألغى العديد من الصعوبات والعراقيل المعيقة للاستثمار، معتمدا في ذلك

<sup>1</sup> صبيحي شهباناز، مناخ الاستثمار في الجزائر -دراسة تحليلية تقييمية-، مجلة الحوار الفكري، المجلد 11، العدد 12، الجزائر، 2016، ص184.

<sup>2</sup> القانون رقم 09-16، الصادر في 3 أوت 2016، الجريدة الرسمية رقم 46.

كله على بعض المواد التي تم تعديلها في القانون رقم 16-01 الذي يتضمن التعديل الدستوري<sup>1</sup>، حيث جاءت المادة 43 منه بعد تعديلها بما يلي " حرية الاستثمار والتجارة معترف بها وتمارس في إطار القانون، كما جاء في نفس المادة أن الدولة تعمل على تحسين مناخ الأعمال، وتشجع على ازدهار المؤسسات دون تمييز وهذا خدمة للتنمية الاقتصادية الوطنية. ويمكن إبراز أهم التعديلات التي أجريت على الأحكام التشريعية المنظمة للاستثمار في ظل القانون رقم 16-09 كالتالي:

**1- تبسيط الإجراءات الإدارية :** تضمنت الأحكام التشريعية للقانون رقم 01-03 المتعلق بتطوير الاستثمار معاملة إدارية تمييزية للمستثمر الأجنبي مقارنة بالمستثمر الوطني ، حيث ألزمه الحصول على دراسة مسبقة من المجلس الوطني للاستثمار و التصريح الالزامي بمشروعه امام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار سواء اعرب عن رغبته في الحصول على المزايا ام لا، واتباع سلسلة معقدة و طويلة من الإجراءات يتعين خلالها ملئ العديد من الوثائق الإدارية قبل الانطلاق في المشروع واستغلاله<sup>2</sup>.

لذلك جاء القانون رقم 16-09 لتحسين مظاهر هذه المعاملة الإدارية فأدخل عليها تعديلات من زاويتين مختلفتين<sup>3</sup>:

- ألغى من جهة مظاهر التمييز بين الاستثمار الوطني والأجنبي واخضعهما لنفس إجراءات انجاز الاستثمار والاستفادة من المزايا.

- أضفى من جهة أخرى المرونة والبساطة على إجراءات انجاز الاستثمار، فاختصر كل الوثائق والاجراءات، وجمعها في اجراء واحد هو التسجيل لدى الوكالة، يخول التسجيل للاستثمار الاستفادة من جميع الفوائد التي كانت تحققها له سلسلة الإجراءات السابقة، أي الحصول وبقوة القانون على المزايا المنصوص عليها في قانون الاستثمار وعلى جميع الخدمات الأخرى التي تقدمها الهيئات المركزية للوكالة، لا تملك هذه الأخيرة رفض تسجيل أي استثمار إلا في الحالات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما.

**2- المزايا الممنوحة :** خصص القانون 16-09 فصلا كاملا من أحكامه للمزايا التي تمنح للاستثمارات حيث وسع من نطاق وحجم الاستثمارات، وصنفها ضمن ثلاث مستويات وهي:

<sup>1</sup> القانون رقم 16-01، الصادر في 7 مارس 2016، الجريدة الرسمية رقم 14.

<sup>2</sup> أوباية مليكة، عن فعالية قواعد القانون رقم 16-09 تتعلق بترقية الاستثمار في استقطاب الاستثمار الأجنبي، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 10، العدد 3، 2019، ص 112.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص، 112-113.

\*لمزيد من التفاصيل راجع المادة 12 و 13 من القانون رقم 16-09.

- المزايا المشتركة لكل الاستثمارات: وتتمثل في مختلف الحوافز الضريبية التي يستفيد منها المستثمر مهما كان طبيعة وموقع المشروع خلال مرحلتي الإنجاز والاستغلال\*؛
  - المزايا الاضافية تمنح لفائدة الاستثمارات التي تنجز في النشاطات ذات الامتياز أو النشاطات المنشئة لمناصب الشغل؛
  - مزايا استثنائية تمنح لفائدة الاستثمارات ذات الأهمية الخاصة للاقتصاد الوطني.
- 3- الضمانات الممنوحة للاستثمارات :** من اجل حفز المستثمرين الأجانب على القدوم والاستثمار في الجزائر، أقر القانون رقم 09-16 بضمانات الاستثمار وأدرجها في الفصل الرابع تحت عنوان الضمانات الممنوحة للاستثمارات، ويمكن توضيح هذه الضمانات كما يلي :
- **ضمان المعاملة المنصفة:** أكد قانون الاستثمار على ضمان للمستثمر الأجنبي نفس المعاملة التي يتلقاها المستثمر الوطني من جانب الحقوق والواجبات ذات العلاقة بالاستثمار أي دون تمييز بينهم، حيث نصت المادة 21 منه أنه يتلقى الأشخاص الطبيعيون والمعنويون الأجانب معاملة منصفة، فيما يخص الحقوق والواجبات المرتبطة باستثماراتهم.
  - **إعادة الاعتبار لضمان تحويل الرأسمال:** لم يكتف هذا القانون بضمان تحويل الرأسمال بل وسع من نطاق استفادة الاستثمارات الأجنبية منه، إذ امتد هذا الضمان ليمس المداخل الحقيقية الصافية الناتجة عن عمليات التنازل وتصفية الاستثمارات ذات المصدر الأجنبي، وحتى عمليات إعادة الاستثمار في الرأسمال للفوائد وأرباح الأسهم المصرح بقابليتها للتحويل طبقا للنصوص التشريعية تستفيد من ضمان تحويل الرأسمال، كما نصت عليه المادة 25 من القانون 09-16.
- لقد عمل هذا القانون على تكريس مبدأ ما يعرف بجذب الاستثمار الدولي بدون حدود، قدم الكثير من الضمانات القانونية والحوافز الجبائية والجمركية، كما سوى في المعاملة بين المستثمر الوطني والأجنبي، غير أنه ومن جهة أخرى ورغم الامتيازات التي جاء بها هذا القانون إلا أنه أبقى على بعض البنود المعرقة للاستثمار، الأمر الذي نتج عنه ضعف اقبال المستثمرين الأجانب إلى الجزائر.

**خامسا- القانون رقم 18-22:** صدر قانون الاستثمار بموجب القانون رقم 18-22<sup>1</sup>، ويعتبر منعرجا حاسما في تاريخ القوانين الاستثمارية الجزائرية، إذ لأول مرة يخصص المشرع الجزائري مادة في قانون الاستثمار تتضمن المبادئ الكبرى للاستثمار، والتي يمكن توضيحها كما يلي:

**1- مبادئ قانون الاستثمار رقم 18-22:** لأول مرة يتم النص في قانون الاستثمار على الشخص المعني بحرية الاستثمار، فهذا الأخير وفقا للقانون الجزائري وتطبيقا للمادة المذكورة أعلاه هم الأشخاص الطبيعية والمعنوية سواء كانوا وطنيين أو أجانب سواء كانوا مقيمين في الجزائر أو لا. وعليه فإن ممارسة الاستثمار في القانون الجزائري مفتوحا لكل الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين. كما تضمن هذا القانون التأكيد على مبدأ المساواة للاستثمار مع إضافة عنصر الشفافية، ويقصد بمبدأ المساواة استفادة المستثمرين سواء كانوا طبيعيين أو معنويين مقيمين أو أجانب من الحقوق والواجبات المقررة في أحكام القانون رقم 18-22، وبالتالي يمكن لكل المستثمرين الوطنيين والأجانب دون استثناء أو تمييز ممارسة نشاط الاستثمار والاستفادة من ذات المزايا والتحفيزات الضريبية أو الجمركية أي التمتع بنفس الحقوق والامتيازات. أما المقصود بمبدأ الشفافية في المجال الاستثماري هو تمكين المستثمرين بغض النظر عن مركزهم القانوني من حق الحصول على المعلومات الخاصة بطريقة ممارسة نشاطهم من قبل الهيئات المشرفة على مراقبة ومتابعة المشاريع الاستثمارية، وحتى تلك المتدخلة في عمليات الاستثمار سواء بالنسبة لإدارة الضرائب والجمارك أو البنوك والمؤسسات المالية، وذلك من خلال توضيح كافة الإجراءات القانونية سواء التشريعية أو التنظيمية الواجبة الاتباع لغرض تسهيل وتشجيع المستثمرين على الاقبال على الاستثمار. وبالتالي الابتعاد عن انتهاج أسلوب التعقيد والغموض من جهة والمحاباة والتفضيل في التعامل مع المستثمرين من جهة أخرى، بحكم أن ذلك يدخل ضمن الفساد الإداري والمالي الذي أصبح ظاهرة متفشية في اقتصاديات الدول خاصة منها المتخلفة، والذي هو محال استنكار المستثمرين في ظل سريان القوانين السابقة<sup>2</sup>.

**2- الإطار المؤسسي:** تتمثل الأجهزة المكلفة بالاستثمار في جهازين اثنين وهما: المجلس الوطني للاستثمار والوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار، وسوف نحاول إبراز مهام هذين الجهازين بشيء من التفصيل في المطلب الثاني.

**3- الأنظمة التحفيزية:** يمكن للاستثمارات أن تستفيد من الأنظمة التحفيزية والتي تم تقسيمها في هذا القانون إلى ثلاث أقسام وهي:

<sup>1</sup> القانون رقم 18-22 المؤرخ في 24/7/2022، الجريدة الرسمية رقم 50، الصادرة في 28/7/2022.

<sup>2</sup> الكاهنة أوزيل، نظرة حول جديد قانون الاستثمار لسنة 2022، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، المجلد 17، العدد 2، 2022، ص ص 52-53.

- النظام التحفيزي للقطاعات ذات الأولوية، أو ما يدعى بنظام القطاعات؛
- النظام التحفيزي للمناطق التي توليها الدولة أهمية خاصة أو ما يدعى بنظام المناطق؛
- النظام التحفيزي للاستثمارات ذات الطابع المهيكلي أو ما يدعى بنظام الاستثمارات المهيكلة.

#### المطلب الثاني: الجهات الفاعلة في استقطاب وترقية الاستثمار بالجزائر

قصد تحقيق تنمية شاملة ودائمة سعت السلطات العمومية الجزائرية إلى توفير مناخ استثماري ملائم، يسمح باستقطاب وترقية المشاريع الاستثمارية بالجزائر، ولبولوج هذا الهدف تم تأسيس هيئات فاعلة واستحداث أجهزة رسمية أسندت إليها مهمة تنفيذ وتنظيم السياسات والإجراءات والأنشطة اللازمة لتهيئة وتطوير الاستثمار بالجزائر، والتي تجسدت أساسا في المجلس الوطني للاستثمار والوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار، إضافة إلى عدد من الهيئات الفاعلة الأخرى، سوف نتناول أهم مضمونها في النقاط التالية:

#### الفرع الأول: الإطار المؤسسي للاستثمار بالجزائر

حسب المادة 16 من القانون 18-22 فإن الأجهزة المكلفة بالاستثمار في الجزائر تتمثل في:

- المجلس الوطني للاستثمار

- الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

والشكل الموالي يوضح الإطار المؤسسي للاستثمار وفقا للقانون 18-22:



شكل رقم 18: الإطار المؤسسي للاستثمار في الجزائر وفقا للقانون 18-22



المصدر: منصة المستثمر، موجود على الرابط: <https://invest.gov.dz> تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/06/03

سنحاول تناول الإطار المؤسسي للاستثمار بالجزائر بشكل مفصل فيما يلي.

أولاً- المجلس الوطني للاستثمار CNI: يكلف المجلس الوطني للاستثمار، المنشأ بموجب أحكام المادة 18 التي بقيت سارية المفعول ضمن الأمر رقم 01-03 المؤرخ في أولى جمادى الثانية 1422 الموافق لـ 20 أوت 2001، والمتعلق بتطوير الاستثمار، باقتراح استراتيجية الدولة في مجال الاستثمار، والسهر على تناسقها الشامل وتقييم تنفيذها<sup>1</sup>. يعد المجلس الوطني للاستثمار تقريراً تقييماً سنوياً يرفعه إلى رئيس الجمهورية، وتحدد تشكيلة المجلس الوطني للاستثمار وسيره عن طريق التنظيم.

<sup>1</sup> المادة 18 من الأمر رقم 01-03 الصادر في 20 أوت 2001، الجريدة الرسمية رقم 47

يعتبر المجلس الوطني للاستثمار بمثابة مجلس حكومة مصغرة، إذ يحظى بتشكيلة موسعة تضم عدة وزارات، نظرا لأهميته في تنظيم النشاط الاستثماري، لأنه أنشئ أساسا للقيام بالمهام الاستراتيجية للمساهمة في ترقية الاستثمار<sup>1</sup>. ونظرا لخصوصية وأهمية المجال الذي يتابعه المجلس الوطني للاستثمار فقد أسندت إليه مجموعة من المهام والصلاحيات متمثلة في المهام المتعلقة بترقية وتطوير مناخ الاستثمار: للمجلس الوطني للاستثمار في هذا الجانب عدة اختصاصات منها استراتيجية وأخرى إدارية على النحو التالي:

**1-الاختصاصات الاستراتيجية للمجلس الوطني للاستثمار:** حددت الاختصاصات الاستراتيجية بموجب المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 06-355 المتعلق بصلاحيات المجلس الوطني للاستثمار وتشكيلته وتنظيمه وسيره، والتي يمارس من خلالها صلاحياته كهيئة<sup>2</sup>:

- اقتراح الاستراتيجية الوطنية لتطوير الاستثمارات؛
- اقتراح مدى ملائمة وتكييف التدابير التحفيزية للاستثمار مع التطورات الراهنة؛
- يقترح على الحكومة التدابير والقرارات الواجب اتخاذها في سبيل تسهيل وتفعيل العملية الاستثمارية؛
- دراسة البرنامج الوطني لترقية الاستثمار وتحديد الأهداف المرجو تحقيقها؛
- دراسة الاقتراحات التي من شأنها تعديل المزايا واستحداث مزايا جديدة؛
- دراسة قائمة النشاطات والسلع والخدمات المستثناة من المزايا وتعيينها؛
- تحديد المقاييس التي يعتمد عليها لبيان مدى أهمية المشروع الاستثماري بالنسبة للاقتصاد الوطني.
- دراسة الاتفاقيات المتعلقة بالاستثمار الذي يمثل أهمية خاصة للاقتصاد الوطني، والتي تبرم بين الوكالة والمستثمر بعد موافقة المجلس؛
- ضبط قائمة النفقات التي يمكن اقتطاعها من الصندوق المخصص لدعم الاستثمار وترقيته.

**2-الاختصاصات الإدارية:** تستفيد الاستثمارات لدى الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار بقوة القانون من مزايا مرحلة الإنجاز، لكن هذا المبدأ تحكمه استثناءات تتمثل في تقييدها بضرورة الحصول على موافقة المجلس الوطني للاستثمار بالنسبة للاستثمارات التي يساوي أو يفوق مبلغها خمسة ملايين دينار، وكذا تلك الاستثمارات التي تمثل أهمية بالنسبة للاقتصاد الجزائري.

<sup>1</sup> المرجع السابق

<sup>2</sup> المادة 3 من المرسوم التنفيذي رقم 06-355 من القانون 22-18

ثانيا- الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار AAPI: هي جهاز تنفيذ سياسة الاستثمار بالجزائر والمتمثلة في: ترقية وتممين الاستثمار في الجزائر والخارج، مرافقة المستثمرين، تسيير المزايا، إعلام أوساط الأعمال وتحسيسهم، تسجيل ملفات استثمار ومعالجتها، متابعة وضعية تقدم المشاريع الاستثمارية، وتسيير المنصة الرقمية.<sup>1</sup> وسوف نتناول مهام الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار بشكل مفصل في المبحث الثالث من هذا الفصل.

### ثالثا- المتدخلين في مجال الاستثمار بالجزائر:

إضافة إلى الفاعلين الأساسيين في مجال الاستثمار بالجزائر وهما المجلس الوطني للاستثمار والوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار، يوجد مجموعة من المتدخلين من أجهزة الدولة مرافقة ومتابعة المستثمرين المحتملين، يمكن توضيحهم في الجدول الموالي:

جدول رقم 38: المتدخلين في مجال الاستثمار بالجزائر

المتدخلين في مجال الاستثمار بالجزائر	
 <p>المركز الوطني للسجل التجاري</p>	 <p>مصالح الوزير الأول</p>
 <p>خدمات العمل والتشغيل</p>	 <p>وزارة السكن والعمران والمدينة</p>
 <p>الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير العاملين</p>	 <p>المصالح الجبائية</p>

 <p>الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء</p>	 <p>المديرية العامة للجمارك</p>
<p>مصالح البيئة</p>	

المصدر: منصة المستثمر، موجود على الرابط: <https://invest.gov.dz> / تم الاطلاع عليه بتاريخ 2023/06/03

يوضح الجدول رقم (38) الفاعلين المساهمين في ضمان نجاح سيرورة المشاريع الاستثمارية بالجزائر، حيث تتدخل المصالح الجبائية والمديرية العامة للجمارك من أجل تقديم كل التسهيلات والمزايا الجبائية والضريبية للمستثمر، وتتدخل في العملية الاستثمارية وزارة السكن والعمران والمدينة وذلك لضمان المركز الوطني للسجل التجاري، وصناديق الضمان الاجتماعي والتأمينات الاجتماعية لعمال وغير الأجراء، وخدمات العمل والتشغيل لضمان حقوق وسلامة العمال، إضافة إلى ذلك تتدخل مصالح البيئة في مجال الاستثمار لحماية البيئة من المخلفات الملوثة والخطيرة على سلامة السكان والمحيط من جهة، ومرافقة المشاريع الاستثمارية في مجال الاقتصاد الأخضر من جهة أخرى.

#### الفرع الثاني: الأجهزة الداعمة والمرافقة للمشاريع الاستثمارية في الجزائر

وضعت السلطات العليا عدد من الأجهزة والمؤسسات الرسمية لتدعيم النشاط الاستثماري بالجزائر، سوف نتطرق إلى أبرزها فيما يلي.

أولاً- المديرية العامة لترقية الاستثمار: نصت المادة 5 من العدد 96 للجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 26 ديسمبر

2021 بتكليف المديرية العامة لترقية الاستثمار بالمهام التالية<sup>1</sup>:

- اقتراح عناصر السياسة الوطنية للاستثمار والسهر على تنفيذها؛
- اقتراح عناصر السياسة الوطنية في ميدان تحسين العرض الوطني للعقار الصناعي والسهر على تنفيذها؛
- تهيئة الظروف الضرورية لبروز محيط ملائم لتطوير وترقية المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛
- إعداد برنامج دعم وعصرنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتابعة تنفيذه؛
- ضمان المتابعة والسير الحسن للهيئات تحت الوصاية المكلفة بالعقار وترقية الإنتاج الصناعي؛

<sup>1</sup> المادة 5 من القانون بتاريخ 26 ديسمبر 2021 الجريدة الرسمية رقم 96

- ضمان أشغال أمانة الهيئات المكلفة بالاستثمار وتنفيذ قراراتها.

وتشمل المديرية العامة لترقية الاستثمار على 4 مديريات فرعية هي:

**1- مديرية جاذبية الاستثمار:** تكلف بإعداد النصوص التشريعية والتنظيمية التي تحكم الاستثمار ومتابعة تنفيذها وضمان انسجامها باقتراح تدابير للتصحيح أو التحسين، واقتراح تدابير تحسين جاذبية الاستثمار والاستثمارات الأجنبية المباشرة، لضمان تنمية وجاذبية الاستثمار بالجزائر وانسجامه مع السياسة الاقتصادية الوطنية، كما تكلف المديرية بتنظيم وترقية التظاهرات الاقتصادية المخصصة لترقية الاستثمار ووجهة الجزائر. وتضم هذه المديرية المديرية الفرعية التالية:

أ) المديرية الفرعية للدراسات وتطوير الاستثمار: مكلفة بتنفيذ السياسة الوطنية لترقية وتطوير جاذبية الاستثمار، وتنظيم التظاهرات الاقتصادية وترقية العلاقات مع أوساط الأعمال الوطنية من أجل تنشيط الاستثمار، وجمع ومعالجة وتقييم ونشر المعلومات الخاصة بالاستثمار الوطني والأجنبي.

ب) المديرية الفرعية للتقييم وتحسين مناخ الاستثمار: مكلفة بالقيام بكل التدابير التي من شأنها تنشيط وتحسين جاذبية الاستثمار، والمساهمة في تقييم مؤشرات مناخ الاستثمار، لاقتراح التصحيحات الضرورية.

**2- مديرية المشاريع الاستثمارية الكبرى والاستثمارات الأجنبية المباشرة:** مكلفة على وجه الخصوص بمتابعة الاستثمارات لاسيما المشاريع الكبرى والاستثمارات الأجنبية المباشرة، وتلك التي تكتسي أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد الوطني والموجه للتصدير، كما تعمل على تشجيع تجسيد المشاريع الاستثمارية والقيام بتقييم دوري لحجم وهيكلية المشاريع الاستثمارية الكبرى والاستثمارات الأجنبية المباشرة. وتضم هذه المديرية ما يلي:

أ) المديرية الفرعية لترقية المشاريع الاستثمارية الكبرى والاستثمارات الأجنبية المباشرة: مكلفة بضمان ترقية الاستثمار للمتعاملين الاقتصاديين وحاملي المشاريع الوطنية والأجنبية، وإطلاق إعلانات لإنجاز المشاريع الاستثمارية ذات الأهمية الخاصة للاقتصاد الوطني، والتعاون مع المؤسسات والهيئات الوطنية المعنية.

ب) المديرية الفرعية مرافقة ومتابعة المشاريع الاستثمارية الكبرى والاستثمارات الأجنبية المباشرة: مكلفة بمتابعة الاستثمارات خاصة المشاريع الكبرى والأجنبية، ومتابعة تنفيذ قرارات الهيئات المكلفة بالاستثمار.

**3- مديرية العقار الصناعي:** تمّ تكليف هذه المديرية بالمهام التالية:

- اقتراح السياسة الوطنية في مجال العقار الصناعي من أجل ضمان جاذبيته وانسجامه مع السياسات العمومية في هذا المجال؛

- المساهمة في تحسين شروط الحصول على العقار الصناعي والاقتصادي والأصول المتبقية والفائضة وترشيد تسييره؛

- السهر على انسجام جميع التدابير والأنظمة التحفيزية في مجال العقار الصناعي واقتراح التحسينات الضرورية
  - متابعة منح العقار الصناعي وإنشاء مناطق صناعية جديدة ومناطق النشاطات التي لها علاقة بالتنمية الصناعية؛
  - السهر على تخطيط وتنفيذ برامج إنشاء وتطهير وإعادة تأهيل وترقية وتسيير المناطق الصناعية ومناطق النشاطات.
- تتكون مديرية العقار الصناعي من ثلاث فروع هي:

أ) المديرية الفرعية لمتابعة العقار الصناعي: مكلفة بتحسين شروط الحصول على العقار الصناعي والاقتصادي ومتابعة تنفيذ برامج إنشاء المناطق الصناعية ومناطق النشاطات.

ب) المديرية الفرعية لإعادة تأهيل المناطق الصناعية والأقطاب الصناعية: مكلفة بضمان تنفيذ استراتيجيات وسياسات تنمية وتثمين الهياكل والأقطاب الصناعية، ومتابعة عملية تنفيذها.

ج) المديرية الفرعية لتطوير وتثمين العقار الصناعي: تساهم في إعداد النصوص التشريعية والتنظيمية التي تحكم العقار الصناعي، وتحسين سوق العقار الصناعي الموجه للاستثمار ومتابعة انسجامها وتطبيقها.

4- مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة: مكلفة بتشجيع إنشاء المؤسسات والصناعات الصغيرة وإعداد برامج لدعمها وعصرنتها، كما تعمل على إعداد سياسات تكوين الموارد البشرية للقطاع وتسييرها لتشجيع الابداع والابتكار والعصرنة لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لترقية الإنتاج الصناعي. تضم المديرية الفرعية التالية:

أ) المديرية الفرعية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛

ب) المديرية الفرعية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛

ج) المديرية الفرعية لبرامج التعاون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات الصغيرة والمتوسطة؛

د) المديرية الفرعية لدعم الإنتاج الصناعي.

ثانيا- اللجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار CALPIREF: كانت تسمى هذه اللجنة في السابق لجنة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار CALPI، وذلك في إطار النصوص التشريعية والتنظيمية السابقة، وكانت في الواقع عبارة عن فرع محلي للوكالة الوطنية لترقية ودعم ومتابعة الاستثمار APSI موجود على مستوى كل ولاية.<sup>1</sup> أما الإنشاء القانوني لجهاز CALPIREF بالتسمية الحالية "لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار"، فكان في إطار مرحلة الإصلاحات التي عرفها البلد في مختلف القطاعات عموما

<sup>1</sup> عبد القادر عيساوي، دور جهاز الكليبراف في مجال الاستثمار في التشريع الجزائري، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد رقم 10، العدد 03، 2021، ص 609-610.

وقطاع الاستثمار خصوصا، إذ جاءت هذه اللجنة كجهاز إداري لدعم وتفعيل عملية الاستثمار، وتم النص عليها سنة 2006.

كان الإنشاء الفعلي للجنة سنة 2007 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 120/07 تطبيقا لأحكام الأمر رقم 11/06، يهدف هذا المرسوم إلى تنظيم لجنة المساعدة على تحديد الموقع وترقية الاستثمارات وضبط العقار وتشكيلها وسيرها. وفي سنة 2010 تدخل المشرع وألغى صراحة أحكام المرسوم التنفيذي رقم 120/07 المؤرخ في 23 أبريل 2007، بموجب نص المادة 11 من المرسوم التنفيذي رقم 20/10 المؤرخ في 12 جانفي 2001، هذا الأخير هو النص التنظيمي الحالي المنظم للجنة، والذي جاء تماشيا مع التغيير الذي مس المنظومة القانونية لحفظ العقار الموجه لإنجاز مشاريع استثمارية وتمط استغلالها السابق.

تقوم اللجنة بمجموعة من المهام تتمثل في:<sup>1</sup>

- اقتراح منح الامتياز عن طريق المزاد العلني المفتوح أو المحدود على الأراضي؛
  - تحديد إستراتيجية الاستثمار على مستوى الولاية؛
  - المساهمة في الضبط والاستعمال الرشيد للعقار الموجه للاستثمار في إطار الإستراتيجية التي تحددها الولاية؛
  - مرافقة جميع المبادرات المتعلقة بالترقية العقارية العمومية أو الخاصة لإنشاء أراضي مهيأة ومجهزة تكون موجهة لاستقبال الاستثمارات؛
  - مساعدة المستثمرين في تحديد موقع الأراضي التي سيتم إقامة المشاريع الاستثمارية عليها؛
  - وضع المعلومات المتعلقة بتوفير العقارات الموجهة للاستثمار تحت تصرف المستثمرين، بواسطة كل وسائل الاتصال؛
  - تقييم شروط سير السوق العقارية المحلية؛
  - اقتراح إنشاء مناطق صناعية جديدة على الحكومة؛
  - متابعة إقامة المشاريع الاستثمارية وتقييمها؛
  - متابعة إنجاز المشاريع الاستثمارية الجارية؛
  - معاينة بدء نشاط المشاريع الاستثمارية.
- تقوم CALPIREF بقبول المشاريع الاستثمارية في المجال الصناعي والسياحي، وتقتصر المشاريع بشكل عام على:
- مشاريع الصناعات الغذائية باستثناء المطاحن؛

<sup>1</sup> المرسوم التنفيذي رقم 10-20، الجريدة الرسمية رقم 04، 2010، ص 8.

- مشاريع التعبئة والتغليف وتخزين المنتجات الفلاحية في غرف التبريد؛
- المشاريع السياحية خارج المناطق الصناعية؛
- مشاريع تحويل البلاستيك؛
- مشاريع إعادة تدوير النفايات ومعالجتها وإعادة تنميتها؛
- مشاريع الطاقة المتجددة والطاقة الخضراء؛
- مشاريع تركيب السيارات والمركبات؛
- مشاريع التركيب للأجهزة المنزلية والهواتف المحمولة وأجهزة الكمبيوتر الشخصية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة؛
- مشاريع إنتاج مواد البناء؛
- مشاريع ابتكارية أخرى.

**ثالثا- الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري ANIREF:** الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري ANIREF

هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والتي ينتج عنها حق التقاضي والاستقلال المالي، وهذا من خلال نص المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 119/07 المؤرخ في: 2007/04/23 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 126/12 المؤرخ في: 2012/03/19<sup>1</sup>.

تأسست الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 07-119 المؤرخ في 23 أبريل 2007، وتمّ تكييفها على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC تكون خاضعة لوصاية الوزير المكلف بترقية الاستثمارات ومقرها الاجتماعي بمدينة الجزائر العاصمة، ويمكن إنشاء هيكل محلية للوكالة في أي مكان من التراب الوطني،<sup>2</sup> أسندت المهام التالية للوكالة:

#### 1- الوساطة العقارية:

- التسيير بموجب اتفاقية الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية؛
- ترقية الحافظة العقارية؛
- تسويق الحافظة العقارية؛
- إنشاء آليات تجسد الطلبات وفق نظام يواكب المستثمرين لتوجيههم من أجل إقامة مشاريعهم الاستثمارية.

<sup>1</sup> المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 07-119، المؤرخ في 23 أبريل 2007

<sup>2</sup> نفس المرجع



2- إنشاء بنك معلومات: وذلك بوضع بنك معلومات للتصفح العام المتضمن للعروض العقارية على المستوى الوطني.

3- الضبط العقاري: إنشاء مرصد عقاري اقتصادي من خلال:

- جدول أسعار العقار الاقتصادي، يتم تحديثها كل 06 أشهر؛

- إعداد تقارير وفق تغيرات السوق العقارية كل 06 أشهر.

4- الترقية العقارية: تقتني الوكالة الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية لإعادة بيعها أو منحها بالامتياز بعد ترميمها وتجزئتها وتهيئتها لصالح أصحاب المشاريع ذات الطابع الصناعي.

تقدم الوكالة الوطنية للوساطة والضبط العقاري ANIREF خدمات للمستثمرين وأصحاب المشاريع الباحثين عن وعاء عقاري مخصص للاستعمال الصناعي، لإقامة مشاريعهم في الجزائر. وهناك إجراءات للحصول على العقار المخصص للاستثمار:

- الأراضي التابعة للخواص: الحصول عليها يكون عن طريق التنازل أو الإيجار؛

- الأراضي التابعة للأملاك الخاصة للدولة: الحصول عليها يكون عن طريق حق الامتياز. ومن مزايا حق الامتياز نجد:

- يقوم المستثمر بتوظيف أمواله في إنجاز مشروعه عوض شراء وعاء عقاري باهض الثمن؛

- يستفيد المستثمر من الإعفاء من حقوق التسجيل، رسم الإشهار العقاري وأجر مصلحة إدارة أملاك الدولة.

تقدم الدولة في إطار تنشيط الاستثمار تخفيضات هامة لصالح المستثمرين على الإتاوة الإيجارية السنوية وتطبق هذه التخفيضات على أساس الموقع الذي يتم فيه إنجاز المشروع حيث تمنح:

تخفيضا على مبلغ الإتاوة يقدر بـ 90% خلال فترة الإنجاز الممتدة من سنة إلى ثلاث (03) سنوات، ثم بعد ذلك

تخفيضا بنسبة 50% خلال فترة الاستغلال الممتدة إلى ثلاث سنوات، وهذا بالنسبة للمناطق الواقعة في ولايات الشمال.

أما بالنسبة للمشاريع المنجزة في مناطق الهضاب العليا والجنوب، فيمنح لها الامتياز مقابل 1 دينار جزائري للمتر المربع الواحد، وهذا لمدة 10 سنوات، ثم يطبق عليه تخفيض بنسبة 50% من مبلغ الإتاوة خلال المدة الدنيا للامتياز.

### المطلب الثالث: المزيج التسويقي الإقليمي المطبق بالجزائر

أكدت العديد من الدراسات والتقارير أن الجزائر من الدول المتأخرة في تطبيق ممارسات التسويق الإقليمي مقارنة بدول الجوار كالمغرب، ودول الخليج العربي، وحتى بعض الدول الإفريقية، وهذا لعدة أسباب لعل من أبرزها القوانين السابقة المعرّقة للمستثمرين خاصة الأجانب، وبيئة الأعمال المتذبذبة التي تمّ تحليلها في المبحث الأول من هذا الفصل. وعليه سنحاول التطرق إلى واقع ممارسات التسويق الإقليمي بالجزائر، والفاعلين في مجال الاستثمار، والعروض الإقليمية والتسويقية المقدمة.

### الفرع الأول: وضعية التسويق الإقليمي والاستثمار في الجزائر

يعتبر التسويق الإقليمي من الفلسفات الحديثة التي دخلت عالم الإدارة العمومية لكثير من الدول، غير أن تبني التسويق الإقليمي بمنهج الاستراتيجي من طرف السلطات في الجزائر يعد ضعيفا أو في بداياته خاصة مع التشريعات القانونية الأخيرة لسنة 2022، التي ساهمت في إعطاء دافع قوي للمسيرين في تطبيق أهم آليات وأدوات التسويق الإقليمي. وهذا ما أكده لنا مدير مكتب الاستثمار لولاية سطيف خلال إجراء مقابلة معه<sup>1</sup>، فكانت نتائجها على النحو التالي:

#### جدول رقم 39: نتائج مقابلة مدير الاستثمار بولاية سطيف

أسئلة المقابلة	أجوبة مدير مكتب الاستثمار بولاية سطيف
- هل تم تحديث آليات التسيير العمومي في الجزائر؟	الجزائر لاتزال متمسكة بذهنيات التسيير الكلاسيكي، خاصة مسألة مركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار.
- هل يتم تطبيق التسويق الإقليمي من قبل السلطات العليا والمحلية في الجزائر؟	مفهوم التسويق الإقليمي كطريقة تفكير استراتيجي وكمصطلح متداول في الاجتماعات أو النصوص للجماعات المحلية والمكلفة بترقية الاستثمار، هو غائب في كل مستويات التسيير العمومي، لكن يتم ممارسة الأنشطة الترويجية التسويقية خاصة عبر المنصة الالكترونية للمستثمر، وتنظيم المعارض والصالونات التي تمثل الجزائر كوجهة استثمارية فنية.
- هل لدى مسيري وإطارات الإدارة العمومية دراية واطلاع على التسيير العمومي الحديث، وعلى رأسها التسويق الإقليمي؟	الكوادر الفنية والإطارات المسيرة للبلد تفتقر للذهنية الحديثة في تسيير القطاعات الاستراتيجية ومنها مجال الاستثمار، وحتى إن تم توظيف عدد من الموظفين ذو خلفية علمية حديثة في مجال الإدارة العمومية، فإن مركزية القرارات لا تشجعهم على ذلك.

<sup>1</sup> تم إجراء مقابلة مع مدير الاستثمار، السيد كامل بوعلام في مكتبه بمقر ولاية سطيف، بتاريخ: الثلاثاء 09 ماي 2023، على الساعة 10 صباحا.

<p>الجزائر تقوم بكل التشريعات والإجراءات القانونية اللازمة لاستقطاب المستثمر الأجنبي، لكنها ليست مستعدة في الوقت الراهن على التخلي بشكل قطعي عن قاعدة 51/49 التي تشكل أكبر معيق للمستثمر الأجنبي في القطاعات الاستراتيجية، والجزائر تريد من خلال قانون الاستثمار الجديد 18-22 تشجيع المستثمر المحلي بشكل أكبر ومساهمته في التنمية المحلية.</p>	<p>-هل توفر الجزائر مناخ استثمار ملائم لاستقطاب المستثمر المحلي وخاصة الأجنبي؟</p>
<p>السلطات الجزائرية تسعى بكل الطرق لإعادة رسم صورة جديدة وإيجابية عن الجزائر كوجهة استثمارية بعد سياسة الانغلاق والتعتيم لسنوات، من خلال الترويج للجزائر ومناخ أعمالها في المحافل الدولية، ومن خلال زيارات رئيس الجمهورية للدول برفقة رجال الأعمال، وإطارات وكالة AAPI والوفد الوزاري هي محاولة لعرض الجزائر على المستثمرين الأجانب، وأيضا لعقد شراكات ثنائية معهم، دون أن ننسى أن قانون 18-22 يسعى لجعل الجزائر وجهة استثمارية.</p>	<p>-هل تسعى السلطات العليا لجعل الجزائر وجهة استثمارية بارزة بين الدول؟</p>
<p>الجزائر من حيث الإمكانيات المادية والبشرية أحسن من غالبية الدول المجاورة مثل تونس والمغرب والكثير من الدول الأفريقية، لكن تبقى المعوقات الإدارية والتوجهات السياسية تحكم مجال الاستثمار للبلد.</p>	<p>-لماذا سوق الاستثمار للجزائر مبهم ومغلق بالنسبة للمستثمرين الأجانب مقارنة بدول الجوار؟</p>

من خلال الجدول رقم (39) الذي يمثل نتائج المقابلة مع مدير الاستثمار لولاية سطيف نخلص إلى أن ممارسات التسويق الإقليمي في الجزائر تركز بشكل أساسي على الأنشطة الترويجية والتي أوكلت السلطات المحلية مهامها إلى الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار.

كما تم إجراء مقابلة مع مديرة الشباك الوحيد اللامركزي للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار بولاية سطيف<sup>1</sup>، وكانت نتائجها كالتالي:

#### جدول رقم 40: نتائج مقابلة مديرة الشباك الوحيد اللامركزي لولاية سطيف

أجوبة مديرة الشباك الوحيد اللامركزي لولاية سطيف	أسئلة المقابلة
<p>الجزائر تدعم مجال الاستثمار بكل القوانين والإجراءات الداعمة والمشجعة للمستثمرين المحليين والأجانب، وخير دليل القانون الجديد للاستثمار 18-22 الذي منذ تفعيله عرفت الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار وتيرة متزايدة في استقبال ملفات المستثمرين.</p>	<p>-هل توفر الجزائر مناخ استثماري مشجع للمستثمرين؟</p>

<sup>1</sup> تم إجراء مقابلة مع السيدة بربوشة سهام، مديرة الشباك الوحيد اللامركزي للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في ولاية سطيف، يوم 23 مارس 2023، على الساعة 11 صباحا.

<p>وفقا للقانون الجديد فقد أصبحت الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار تحت وصاية الوزير الأول، وضمن الإطار التأسيسي للاستثمار بالجزائر، وهذا يعكس مدى الأهمية البالغة التي توليها الدولة للاستثمار في الوقت الراهن.</p>	<p>-هل تمثل الوكالة فاعلا أساسيا للاستثمار بالجزائر؟</p>
<p>منذ تفعيل القوانين الجديدة للاستثمار، أصبح الشباك الوحيد اللامركزي لسطيف وباقي الولايات يستقبل عددا غير مسبوق من الملفات المودعة والمسجلة عبر المنصة الرقمية للمستثمرين المحليين خاصة.</p>	<p>-هل لمستم تحسن أو زيادة في عدد المستثمرين بعد القوانين والإجراءات التحفيزية الأخيرة؟</p>
<p>الجزائر تعطي القبول بدرجة أولى للمستثمرين الأجانب من الدول الصديقة وذات المصلحة، والتي تجمعها معها علاقات سياسية جيدة، والتي أبرمت معها اتفاقيات تعاون وشراكة مثل تركيا، والصين، ومؤخرا إيطاليا والبرتغال، لكن يتم دراسة الطلب من قبل الشباك الوحيد المخصص للاستثمارات الأجنبية والكبرى من كل الجوانب خاصة عدد مناصب العمل التي يوفرها، والغلاف المالي.</p>	<p>-على أي أساس يتم قبول مشاريع المستثمرين الأجانب؟</p>
<p>للوكالة عدة مهام أساسية، فهي تشجع وترافق المستثمر، وتتبع التسجيلات عبر المنصة، وتقدم استشارات وتسهيلات إدارية للمستثمر، كما تقوم أيضا بالترويج للنشاط الاستثماري في الجزائر من داخل الوطن وخارجه عن طريق المنتقيات والأيام الدراسية، وحتى في وسائل الإعلام والمواقع والمنصات الالكترونية.</p>	<p>-هل الدور الأساسي للوكالة هو الترويج للاستثمار في الجزائر؟</p>

يعرض الجدول رقم (40) نتائج المقابلة مع مديرة الشباك الوحيد اللامركزي بسطيف للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار، حيث أوضحت أن الجزائر عرفت قفزة نوعية في مجال تشجيع وترقية الاستثمار بعد صدور وتفعيل قانون 18-22، الذي منح أهمية بالغة للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار، وأوكل لها مهام الترويج للاستثمار بالجزائر، ومرافقة وتسهيل عملية قبول وتجسيد المشاريع الاستثمارية للمستثمرين المحتملين. إضافة إلى أن المنصة الرقمية للمستثمر ساهمت بشكل مباشر في زيادة طلبات الاستثمار المسجلة على مستواها، بحيث جعلت الإجراءات تتم عبر المنصة بشكل رقمي، وهذا لتخفيض التكاليف واختصار الوقت والجهد بالنسبة للمستثمرين.

#### الفرع الثاني: مضامين العرض الإقليمي الجزائري

تسعى الجزائر في السنوات الأخيرة إلى تحسين صورتها الاستثمارية في سوق الاستثمار على المستوى المحلي والعالمي، بهدف استقطاب المستثمرين لتجسيد وتوطين مشاريعهم، التي تساهم بشكل مباشر في خلق مناصب عمل، وتلبية احتياجات السوق المحلي من السلع والخدمات، والدفع بعجلة التنمية المحلية، تدعيم جاذبية البلد من خلال تحسين مناخ الاستثمار وبيئة الأعمال. وبغية تحقيق تلك الأهداف قدمت السلطات العليا عرضا للمستثمرين المحتملين في شكل كتيب أسمته "جوازك للاستثمار في الجزائر"، يتضمن مجموعة من البيانات الرئيسية حول الجزائر، والمعلومات

الخاصة بفرص ومناخ الاستثمار المشجعة للاستثمار بالبلد، فيما يلي سنعرض محتوى العرض الجزائري بشكل مفصل<sup>1</sup>:

**أولاً-الرؤية:** قام الفاعلون من السلطات العليا وعلى رأسهم رئيس الجمهورية عبد المجيد تبون بتوصيف رؤية الجزائر فيما يخص الاستثمار كالآتي: "عازمون على مواصلة النهوض بالمنظومة الاقتصادية الوطنية، من خلال اعتماد اليات العصرية وتشجيع الاستثمار المنتج والاستغلال الأمثل للثروات البشرية والطبيعية التي تزخر بها بلادنا، قانون الاستثمار الجديد من أجل إرساء الأمن القانوني، وتحسين مناخ الاستثمار والأعمال، وتشجيع الاستثمار الحقيقي والمنتج، خاصة كان أو عموميا، أجنيا أو وطنيا".

رسمت السلطات العليا في الجزائر رؤية كلها تفاؤل وطموح للنهوض بالمنظومة الاقتصادية ودفع عجلة التنمية بالاعتماد على الاستثمار، وخلق مناخ استثمار مشجع على استقطاب وجذب المستثمرين المحليين والأجانب لتجسيد مشاريعهم الاستثمارية بالجزائر.

**ثانيا- البيانات الرئيسية حول الجزائر:** يتضمن جواز السفر للمستثمر على البيانات الرئيسية التالية حول الجزائر، تم تقديمها كما يلي:

- مساحة الجزائر: 2.381.741 كم<sup>2</sup> يتكون الإقليم الوطني من 58 ولاية، تتشكل كل ولاية من دوائر وبلديات.
- العاصمة هي الجزائر العاصمة والعملة هي الدينار الجزائري (دج).
- تعداد السكان: 44.6 مليون نسمة (2021)
- الناتج الداخلي الإجمالي: 163 مليار دولار (2021)
- الناتج الداخلي الإجمالي للفرد: 3630.4 دولار (2021)
- نسبة النمو: 3.4 %

**ثالثا- الأسباب الوجيهة للاستثمار في الجزائر:** من بين المحاور التي تم التركيز عليها في العرض هي الأسباب والعوامل المشجعة والدافعة بالمستثمرين لإقامة مشاريعهم بالبلد، تم تحديدها كما يلي:

- موقع استراتيجي:

- أكبر بلد في إفريقيا والعاشر (10) في العالم من حيث المساحة.

<sup>1</sup>جوازك للاستثمار في الجزائر، موجود على الرابط التالي: <https://www.industrie.gov.dz/soutien-invest> تم الاطلاع عليه في: 2023/09/11

- واجهة بحرية على البحر المتوسط بـ 1622 كم.
- بوابة إفريقيا.
- حدود مع سبعة (7) دول.
- ولوج مباشر وسريع إلى العواصم الاقتصادية.
- تضاريس طبيعية متعددة: سهول، جبال، هضاب عليا، وصحراء.

– سوق استهلاكية كبيرة:

- سوق استهلاكية محلية: 44.6 مليون مستهلك
- سوق حدودية تزيد عن 103 مليون مستهلك

– اتفاقيات مع ثلاث تجمعات اقتصادية كبرى:

- منطقة التبادل الحر القارية الافريقية: 54 دولة بعدد سكان يقدر بـ 1.2 مليار نسمة
- اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي: 27 دولة بعدد سكان يقدر بـ 448 مليون نسمة
- المنطقة العربية الكبرى للتبادل الحر: 18 دولة بعدد سكان يقدر بـ 421 مليون نسمة

– بنى تحتية حديثة:

- المطارات: 51 مطار منها 20 مطار دولي
- الموانئ: 51 ميناء منها (موانئ تجارية، موانئ خاصة بالمحروقات، موانئ خاصة بالصيد، وموانئ ترفيه)
- شبكة السكك الحديدية:
- سكك حديدية: 4695 كم
- الطرق: 918140 كم منها 1408 طريق سريع
- الطريق الجنوبي للصحراء (طريق الوحدة الافريقية): 10227 كم منها 3766 كم على الإقليم الجزائري،  
(يعبر طريق الوحدة الافريقية ستة دول هي: الجزائر، تونس، النيجر، مالي، تشاد ونيجيريا)

– يد عاملة مؤهلة وشابة: توزيع السكان حسب الفئة العمرية

- أقل من 19 سنة: 27.9 %
- ما بين 19 و60 سنة: 64 %
- أكثر من 60 سنة: 8.1 %

- عدد الطلبة المتخرجين من الجامعات سنويا: 250000 خريج جامعة.

#### - نسيج اقتصادي متنوع ومتكامل:

- قطاع خاص فعال يمثل نسبة 85 % من النسيج الاقتصادي الوطني وهو عنصر أساسي في مساعي تحقيق أهداف السياسة التنموية الاقتصادية.
- قطاع عمومي قوي ومنفتح على الشراكة في فروع النشاطات التالية: الطاقة، البتروكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية، الصناعات الميكانيكية، الحديد والصلب، المناجم، مواد البناء، النسيج والجلود، معدات النقل، الصناعة التحويلية والكيميائية، المعدات الكهربائية والإلكترونية والخدمات.

#### - إمكانيات هامة في مجال:

- قطاع المحروقات: المركز 16 عالميا من حيث احتياطي النفط، والمركز 10 عالميا من حيث الموارد المؤكدة من الغاز الطبيعي
- قطاع الطاقات الجديدة والمتجددة: واحدة من أكبر حقول الطاقة الشمسية في العالم (تتجاوز مدة سطوع الشمس في جميع أنحاء البلاد 2000 ساعة سنويا و3900 ساعة في مناطق الهضاب العليا والصحراء.
- مجال الموارد المنجمية والمحاجر: بلد شاسع تتميز أراضيه بخصائص جيولوجية ومعادن متنوعة (الذهب، الزنك، القصدير، التنغستن، الحديد، المنغنيز، الموليبدوم، الزئبق، الفوسفات، البنتونيت، الباريت، الفلوريت، السيلستين، الكاولين، الرخام ومواد البناء).
- قطاع الفلاحة:
  - الأراضي الفلاحية الاجمالية 48.1 مليون هكتار؛
  - الأراضي الصالحة للزراعة: 8.6 مليون هكتار منها 1.47 مليون هكتار مسقية؛
  - الأراضي الرعوية: 32.7 مليون هكتار؛
  - الغابات: 4.1 مليون هكتار.
- في مجال السياحة:
  - شريط ساحلي بطول 1622 كم يحتوي على 600 شاطئ منها 432 مرخصا للسباحة؛
  - وعاء عقاري مكون من 249 منطقة للتوسع السياحي بمساحة إجمالية قدرها 57872 هكتار، تتموقع على مستوى 40 ولاية.

- 28 منبع حموي ذو خصائص علاجية على مستوى 38 ولاية.
- صحراء شاسعة تضم منتزهات طبيعية متنوعة.

رابعا- ترقية وحماية الاستثمارات: تم عرض في هذا الجزء مضامين القانون 22-18 المتعلق بالاستثمار في الجزائر والتي توضح المبادئ والضمانات المكفولة للمستثمر، والأنظمة التحفيزية والمزايا الممنوحة، نوضحها على النحو التالي<sup>1</sup>:

#### 1-المبادئ المرسخة بموجب القانون المتعلق بالاستثمار هي:

- حرية الاستثمار

- الشفافية والمساواة في التعامل مع الاستثمارات.

#### 2-الضمانات المكفولة بموجب القانون المتعلق بالاستثمار هي:

- إمكانية الاستفادة من أراض تابعة للأموال الخاصة للدولة؛
- الإعفاء من إجراءات التجارة الخارجية والتوطين البنكي على المساهمات الخارجية العينية التي تدخل حصريا في إطار عمليات نقل الأنشطة من الخارج، وعلى السلع الجديدة التي تدخل ضمن الحصص العينية الخارجية؛
- الاستفادة من ضمانات التحويل ل:
- رأس مال المستثمر في شكل حصص نقدية والعائدات الناجمة عنه؛
- الحصص العينية ذات المصدر الخارجي بعد تقييمها؛
- المداخيل الحقيقية الصافية الناتجة عن التنازل وعن تصفية الاستثمارات ذات المصدر الأجنبي.
- قبول إعادة استثمار الفوائد والأرباح المصرح بقابليتها للتحويل كحصص خارجية؛
- حماية الاستثمار من أي تسخير من طرف الإدارة، ما عدا في الحالات المنصوص عليها في القانون والتي يترتب عليها تعويض عادل ومنصف؛
- الحق في تحويل السلع والخدمات التي استفادت من المزايا أو التنازل عنها؛
- حق الطعن لدى لجنة وطنية عليا منشأة لدى رئاسة الجمهورية، إضافة إلى حق الطعن أمام الجهات القضائية المختصة؛
- الحق في الطعن أمام هيئات تسوية المنازعات الدولية؛

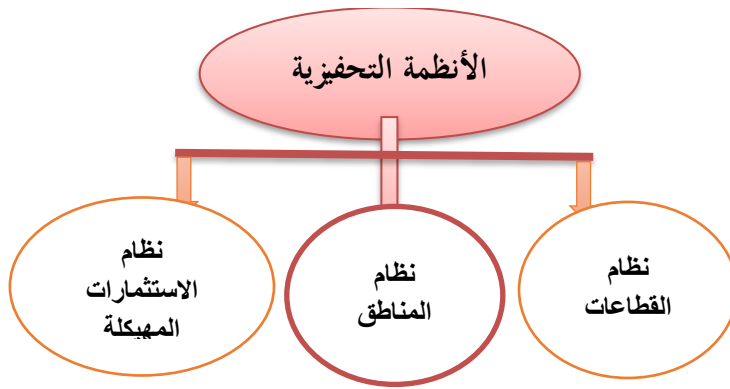
<sup>1</sup> قانون رقم 22-18 المؤرخ في 24 جويلية 2022، الجريدة الرسمية رقم 59.



- الحفاظ على الحقوق والمزايا المكتسبة بموجب التشريعات السابقة للاستثمار أو بموجب القانون الساري العمل به؛
- حماية حقوق الملكية الفكرية طبقا للتشريع المعمول به.

3- الأنظمة التحفيزية: تستفيد الاستثمارات من عدة مزايا تندرج ضمن ثلاث أنظمة تحفيزية، نوضحها في الشكل الموالي:

شكل رقم 19: الأنظمة التحفيزية للمستثمر بالجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة

- **نظام القطاعات:** يخص الاستثمارات المنجزة ضمن الأنشطة التالية:
  - المناجم والمحاجر؛
  - الفلاحة وتربية المائيات والصيد البحري؛
  - الصناعة والصناعات الغذائية والصناعة الصيدلانية والبتروكيميائية؛
  - الخدمات والسياحة؛
  - الطاقات الجديدة والمتجددة؛
  - اقتصاد المعرفة وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- **نظام المناطق:** يخص الاستثمارات المنجزة في:
  - المواقع التابعة للهضاب العليا والجنوب الكبير
  - المواقع التي تتطلب تنميتها مرافقة خاصة من الدولة
  - المواقع التي تمتلك إمكانيات من الموارد الطبيعية القابلة للثمين.

- نظام الاستثمارات المهيكلة: يوجه هذا النظام للاستثمارات ذات القدرة العالية لخلق الثروة واستحداث مناصب الشغل، والتي من شأنها الرفع من جاذبية الإقليم وتكون قوة دافعة للنشاط الاقتصادي من أجل تنمية مستدامة. تؤهل لهذا النظام الاستثمارات التي تستوفي المعايير التالية:

o انشاء 500 منصب عمل فما فوق؛

o استثمار مبلغ يساوي أو يفوق 10 ملايين دينار جزائري.

يمكن أن تستفيد الاستثمارات المهيكلة من مرافقة الدولة عن طريق التكفل، جزئيا أو كليا، بأعمال التهيئة والمنشآت الأساسية الضرورية لتجسيدها، على أساس اتفاقية تعد بين المستثمر والوكالة التي تتصرف باسم الدولة وتبرم اتفاقية بعد موافقة الحكومة.

#### 4-المزايا الممنوحة: تقدم المزايا على مرحلتين وهما الإنجاز والاستغلال كالآتي:

##### أ) بعنوان مرحلة الإنجاز:

- الإعفاء من الحقوق الجمركية فيما يخص السلع المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز المشروع؛
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة فيما يخص السلع والخدمات المستوردة أو المنتجة محليا التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار؛
- الإعفاء من دفع حق نقل الملكية والرسم على الإشهار العقاري عن كل المقتنيات العقارية التي تتم في إطار الاستثمار المعني؛
- الإعفاء من حقوق التسجيل المفروضة فيما يخص العقود التأسيسية للشركات والزيادات في الرأسمال؛
- الإعفاء من حقوق التسجيل والرسم على الإشهار العقاري ومبالغ الأملاك الوطنية المتضمنة حق الامتياز على الأملاك العقارية المبنية وغير المبنية، الموجهة لإنجاز المشاريع الاستثمارية؛
- الإعفاء من الرسم العقاري على الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار لمدة 10 سنوات، ابتداء من تاريخ الاقتناء.

##### ب) بعنوان مرحلة الاستغلال: تتمثل في:

- الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات
- الإعفاء من الرسم على النشاط المهني.

وتكون مدة الاستفادة ابتداء من تاريخ الشروع في الاستغلال وعلى أساس شبكة التقييم بحيث تكون مدة نظام القطاعات من 3 إلى 5 سنوات، ومدة نظام المناطق من 5 إلى 10 سنوات، وبالنسبة للجنوب الكبير 10 سنوات، أما نظام الاستثمارات المهيكلة فمدة الاستفادة من 5 إلى 10 سنوات.

**خامسا- المناخ الملائم للاستثمار في الجزائر:** في هذا الجزء تمّ عرض الاتفاقيات والمعاهدات الدولية للجزائر، أداة الاتصال بالمستثمر، والمنصة الرقمية للمستثمر نوضحها كما يلي:

- **الاتفاقيات الثنائية والمعاهدات الدولية:** وقعت الجزائر على 47 اتفاقية بشأن التشجيع والحماية والمتبادلة للاستثمارات، و34 معاهدة جبائية لتفادي الازدواج الضريبي.

- **الاتصال مع المستثمر:** توجد جهة وحيدة للاتصال هي الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار عن طريق الشباك الوحيد للمشاريع الكبرى والاستثمارات الأجنبية ذو الاختصاص الوطني، والشبابيك الوحيدة اللامركزية ذات الاختصاص المحلي.

- **المنصة الرقمية للمستثمر:** تهدف إلى تبسيط وتسهيل إجراءات إنشاء المؤسسات والاستثمارات، ضمان شفافية الإجراءات الواجب القيام بها وكيفيات معالجة ملفات المستثمرين، وضمان معالجة سريعة للملفات، إضافة إلى المتابعة عن بعد لوضعية تقدم الملفات من طرف المستثمرين، وتحسين الاتصال بين المستثمرين والإدارة الاقتصادية.

**سادسا- فرص الاستثمار في الجزائر:** حددت السلطات الجزائرية عدد من القطاعات التي تمنح فرصا للاستثمار بها، نوضحها في الجدول الآتي:

جدول رقم 41: فرص الاستثمار في الجزائر حسب القطاعات

القطاع	فرص الاستثمار
الصناعة	<p>الصناعات الميكانيكية، البحرية والطيران:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المركبات الخفيفة، النفعية، مركبات النقل والمركبات الصناعية؛</li> <li>• الآلات الزراعية وآلات الأشغال العمومية والبناء والري؛</li> <li>• المحركات، الهياكل الصناعية، القطع الأصلية وقطع الغيار المخصصة للصيانة الصناعية؛</li> <li>• بناء السفن وصناعة المعدات المتعلقة بها؛</li> <li>• الصناعات المتعلقة بمجال الطيران.</li> </ul> <p>الصناعات الكهربائية والالكترونية والكهرومنزلية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• المعدات الكهربائية لتطوير شبكات الكهرباء الذكية؛</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• المكونات عالية الأداء؛</li> <li>• المولدات والمحولات ذات القدرة العالية؛</li> <li>• منتجات مختلفة: الكوابل، الأسلاك والعوازل.</li> </ul> <p><b>الصناعة الغذائية التحويلية:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مجمعات مدججة في الفروع الاستراتيجية (الحبوب، تغذية الأنعام، الزيوت، السكر والشمندر السكري)؛</li> <li>• تطوير شعب تحويل المنتجات الفلاحية.</li> </ul> <p><b>صناعة النسيج والجلود:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الألياف الصناعية؛</li> <li>• الأقمشة والملابس؛</li> <li>• معالجة وتحويل الجلود؛</li> <li>• الأحذية بأنواعها.</li> </ul> <p><b>الصناعة الكيماوية وصناعة المواد:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الصناعة البتروكيماوية؛</li> <li>• الصناعات الكيماوية؛</li> <li>• الغازات الصناعية؛</li> <li>• السليلوز، الورق ومواد التغليف؛</li> <li>• الأمونيا، اليوريا والكحول الإيثيلي؛</li> <li>• مواد البناء ذات قدرة عزل عالية.</li> </ul> <p><b>صناعة المعادن:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مجمعات الحديد والصلب (المصاهر والمسبك ومصانع التصفيح)؛</li> <li>• المنتجات الحديدية المختلفة؛</li> <li>• تحويل المعادن غير الحديدية.</li> </ul> <p><b>صناعة التكنولوجيا المتقدمة:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التكنولوجيا الحيوية؛</li> <li>• الروبوتيك،</li> <li>• تكنولوجيا النانو.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مزارع متكاملة للتربية المكثفة للمواشي؛</li> </ul>	<p>قطاع الفلاحة</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• أعلاف الأنعام؛</li> <li>• الاقتصاد الغابي؛</li> <li>• الزراعة الصحراوية؛</li> <li>• تنمية الأصناف شديدة التحمل في مختلف المناطق المناخية (الجبال، المرتفعات، السهوب والجنوب)؛</li> <li>• تعزيز القاعدة اللوجستية وقدرات تخزين المنتجات الفلاحية.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• استغلال موارد الصيد الحري؛</li> <li>• الصناعات الصيدية (تصنيع معدات الصيد وتحويل المنتجات الصيدية)؛</li> <li>• تربية المائيات؛</li> <li>• الخدمات المتعلقة بمجال الصيد البحري (تطوير أنظمة وتطبيقات لمعالجة الخرائط المختلفة، معلومات الملاحة البحرية، التكوين والدعم الفني).</li> </ul>	<p><b>قطاع الصيد البحري</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنشاء 28 مركزا للعلاج بمياه البحر؛</li> <li>• تحديث 34 حماما معدنيا موزعا على 18 ولاية؛</li> <li>• إنجاز 20 منتجعا حمويا على مستوى 17 ولاية؛</li> <li>• تطوير الاستثمار على مستوى مناطق التوسع السياحي بجانت، تميمون، الوادي، بسكرة وبني عباس.</li> </ul>	<p><b>قطاع السياحة</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بناء محطات تحلية المياه مع مرافقها؛</li> <li>• إنجاز بني تحتية لتعبئة الموارد المائية؛</li> <li>• تجريف السدود وربطها بأنظمة التحويل الخاصة بها؛</li> <li>• معدات المحطات الكبيرة لضخ المياه؛</li> <li>• إعادة تأهيل وإنجاز البنى التحتية لإدارة المنشآت الهيدروليكية عن بعد ومراقبة الضغط على شبكات امدادات المياه الصالحة للشرب؛</li> <li>• تصنيع قطع غيار لضمان استغلال وصيانة محطات تحلية المياه ومعدات مراقبة السدود ومعدات التسيير عن بعد؛</li> <li>• تطوير الشراكة مع المخابر المعتمدة؛</li> <li>• تصميم وتصنيع المعدات واللواحق المتعلقة بالأشغال العمومية.</li> </ul>	<p><b>قطاع الري والأشغال العمومية</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• التنقيب عن موارد معدنية جديدة؛</li> <li>• تثمين المنتجات المنجمية.</li> </ul>	<p><b>قطاع المناجم</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• إنتاج الهيدروجين الأخضر؛</li> <li>• تصنيع مكونات الأنظمة الكهروضوئية (الخلايا الشمسية، كبسولات، عاكس للطاقة الشمسية، البطاريات الشمسية، الكوابل).</li> </ul>	<p>قطاع الطاقات الجديدة والمتجددة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تميم المخلفات؛</li> <li>• الصيدلة الأيكولوجية،</li> <li>• الصناعات التحويلية للمنتجات الرعوية،</li> <li>• استخلاص الزيوت العطرية.</li> </ul>	<p>قطاع الاقتصاد الأخضر</p>

المصدر: جواز سفر المستثمر، موجود على الرابط التالي: [/https://www.industrie.gov.dz/soutien-invest](https://www.industrie.gov.dz/soutien-invest)

تمّ تحديد تسع قطاعات للمستثمرين للاستثمار فيها وهي: قطاع الفلاحة، الري والصيد البحري، السياحة، الأشغال العمومية والمناجم، قطاع الطاقات المتجددة والاقتصاد الأخضر، فيما كان التركيز بشكل أساسي على قطاع الصناعة بكل فروعها ومجالاته، من صناعات ثقيلة، ميكانيكية، كهربائية، وتحويلية وغيرها. غير أنه نلاحظ غياب قطاع الخدمات سواء المصرفي والمالي، أو قطاع الاتصالات، التي تبقى حكرًا على الدولة ومؤسساتها العمومية الخدمية. وعليه من خلال تناولنا للعرض الإقليمي الموجه للمستثمرين المستهدفين المحليين، والأجانب للاستثمار بالجزائر، نلاحظ أن السلطات العليا حرصت على توفير كل التسهيلات فيما يخص الإجراءات الإدارية واستلام الوثائق، كما عملت على تشجيع المستثمرين من أجل تجسيد مشاريعهم في المناطق التي هي بحاجة لتنميتها، وذلك بالاعتماد على نظام المزايا والضمانات.

### الفرع الثالث: الترويج الإقليمي الممارس بالجزائر

تأسست في الجزائر سنة 1993 أول وكالة لترقية ودعم ومتابعة الاستثمار APSI، ثم حلت محلها الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI سنة 2001، وفي الوقت الراهن أنشأت سنة 2022 الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار AAPI، وهي الجهة المكلفة بالترويج للجزائر وأقاليمها في مجال الاستثمار، حيث أنه من بين مهام المحورية الموكلة إلى الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار هي الترويج، الإعلام، وبناء السمعة للجزائر خاصة على المستوى الخارجي، إضافة إلى أن الوكالة هي الجهة المكلفة بإنشاء وتسيير المنصة الإلكترونية للمستثمر، والنشر والتواصل مع المستثمرين المحتملين عبر المنصات ومواقع التواصل الاجتماعي، لتتوجه نحو تكنولوجيات الاتصال الحديثة ورقمنة مجال الاستثمار، لأنه يعكس رغبة السلطات في تحديث وعصرنة واجهتها الخدمية في كل المجالات وأبرزها الاستثمار. وسوف نفصل في هذه المهام في المبحث الثالث الذي نتناول فيه مهام الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار.

## المبحث الثالث: الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار كفاعل وأداة أساسية لترقية الاستثمار بالجزائر

سنتناول في هذا الجزء نشأة وتطور الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار، ودورها الرئيسي والفعال في مجال الاستثمار، والتعرف على هياكلها والمهام الموكلة إليها بموجب قانون 18-22، إضافة إلى أنشطتها الترويجية للاستثمار في الجزائر على المستويين المحلي والأجنبي.

## المطلب الأول: نشأة وتطور الوكالة

في إطار الإصلاحات التي باشرت بها الجزائر خلال التسعينيات والمكلفة بالاستثمار تمّ انشاء الوكالة للتكيف مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

## الفرع الأول: وكالة تشجيع ودعم ومراقبة الاستثمار APSI

في عام 1993 ولأول مرة منذ استقلالها، طبقت الجزائر قانونا جديدا للاستثمار يحرر المبادرات الخاصة من خلال إنشاء وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمارات (APSI)، لمساعدة المروجين على استكمال الإجراءات الشكلية التقليدية من خلال وكالة واحدة.

أنشئت الوكالة بمقتضى المادة 7 من المرسوم التشريعي الخاص بترقية الاستثمارات 12-93 والتي تنص على أنه تنشأ لدى رئيس الحكومة وكالة لترقية الاستثمارات ودعمها ومتابعتها، تحدد صلاحيات الوكالة وتنظيمها وسيرها عن طريق التنظيم، كما تنص المادة 8 على أنه تكلف الوكالة بمساعدة المستثمرين في استيفاء الشكليات اللازمة لإنجاز استثماراتهم ولاسيما المتعلقة منها بالأنشطة المقننة وبالسهرة على احترام الآجال القانونية لهذه الأنشطة، والوكالة تؤسس في شكل شبك وحيد يضم الإدارات والهيئات المعنية بالاستثمار<sup>1</sup>.

إن تفعيل سياسة الدولة في ميدان الاستثمار قد أسند إلى وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار، والتي هي مؤسسة إدارية مكلفة بمهمة تقييم المشاريع واتخاذ قرار منح المنافع المنصوص عليها في القانون، هدف المشرع من خلال إنشائها إلى تقديم المساعدة الفعلية للمستثمرين في مختلف مراحل إنجاز مشاريعهم الاستثمارية. فالوكالة تعتبر شريكا متضامنا مع المستثمر مكلف أساسا بتسهيل قيام الاستثمارات وتحسين المحيط العام والمؤسسي للاستثمار في الجزائر، فهي تعتبر المتعامل المباشر مع المستثمر باسم مؤسسات الدولة، مكونة من شبك واحد وهو مكلف بتنفيذ إجراءات الدعم والمساعدة والتحفيز التي تتخذها الدولة في إطار القوانين والتنظيمات السارية المفعول قصد ترقية وإعادة بعث الاستثمار.

<sup>1</sup> المادة 7 و8 من المرسوم التشريعي 12-93.

### الفرع الثاني: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI

نصت المادة الأولى من المرسوم التنفيذي رقم 06-356 المؤرخ في 9 أكتوبر 2006 المتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، وتنظيمها، والتي نصت على أن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار المنشأة بموجب المادة 06 من الأمر 03-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المعدل والمتمم، مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتدعى في صلب النص الوكالة، وتوضع تحت وصاية الوزير المكلف بترقية الاستثمارات<sup>1</sup>. كانت الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار تهدف إلى تشجيع الاستثمار الخاص والعام، المحلي والأجنبي، وتولت المهام التالية<sup>2</sup>:

- تجميع الإدارات والهيئات المعنية المخول لها قانونا توفير الخدمات الضرورية لتحقيق الاستثمار في شبك وحيد، لدى كل هيكل مركزي من مراكزها العشرة الموزعة عبر التراب الوطني، وذلك بهدف تحقيق وتبسيط إجراءات تأسيس المؤسسات والمشاريع؛
- ترقية وإدارة مختلف العناصر التي من شأنها تشجيع الاستثمار وذلك عن طريق توفير الدعم والمعلومات للمستثمرين؛
- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به، وتسيير صندوق دعم الاستثمار؛
- الرقابة والاشراف على المشاريع الموروثة عن الوكالة السابقة، ومتابعة المشاريع التي منحت لها الامتيازات.

### الفرع الثالث: الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار AAPI

طبقا لأحكام المادة 18 من القانون رقم 22-18 المؤرخ في 25 ذي الحجة عام 1443 الموافق لـ 24 يوليو سنة 2022 تمّ استبدال تسمية الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي. تكلف الوكالة بالتنسيق مع مختلف الإدارات والهيئات المعنية بعملية الاستثمار، بتسهيل وتبسيط الاستثمار في الجزائر، وتوضع تحت وصاية الوزير الأول<sup>3</sup>. بينما كانت الوكالة الوطنية تحت وصاية الوزير المكلف بترقية الاستثمارات. وتمّ تحديد مقر الوكالة في مدينة الجزائر، تختص بدعم

<sup>1</sup> المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 06-356 المؤرخ في 9 أكتوبر 2006.

<sup>2</sup> فاتح جاري، زهير شلال، دور الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على ضوء القانون الجديد لترقية الاستثمار في الجزائر-الواقع والافاق-

(2016/2002)، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 6، العدد 1، 2018، الجزائر، ص30

<sup>3</sup> المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 22-298 مؤرخ في 11 صفر عام 1444 الموافق لـ 8 سبتمبر 2022، يحدد تنظيم الوكالة الجزائرية لترقية

الاستثمار وسيرها، ص6



ومرافقة المستثمرين مهما كانت جنسيتهم في تنفيذ مشاريعهم الاستثمارية في مختلف القطاعات الاقتصادية ما عدا قطاعات المناجم والمحروقات والذي تديره منظومة خاصة<sup>1</sup>.

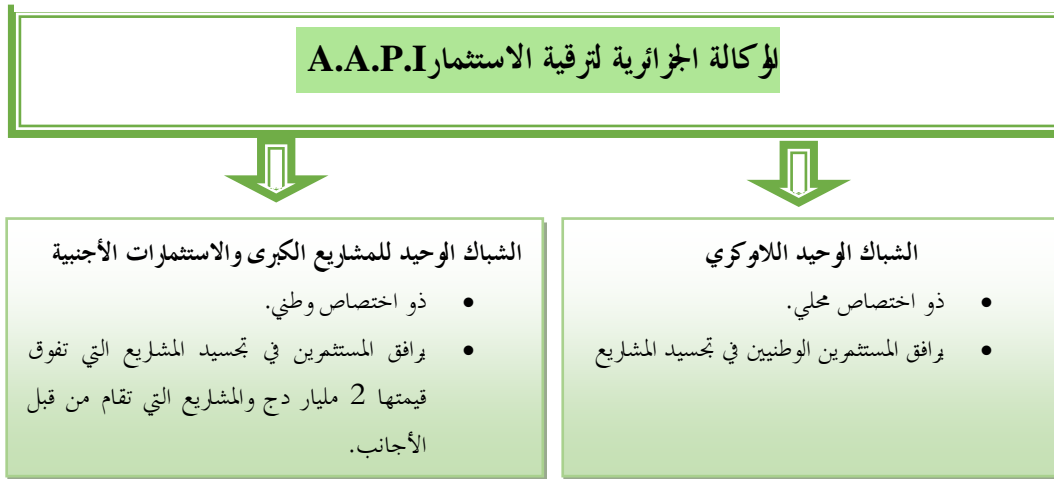
وهو ما يشير إلى رغبة السلطات العليا في منحها قوة وأهمية أكثر من خلال مهامها خاصة مع الإدارات الذي سوف يتم توضيحه لاحقاً، ما يجعل الإدارات على قدم المساواة في تقديم المعلومة من أجل تطوير الاستثمار، وتتلقى الأوامر من سلطة أعلى منها، بخلاف ما كانت عليه الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار التي كانت تابعة للوزير المكلف بترقية الاستثمارات، حيث تكون مراسلاته الموجهة إلى وزارات أخرى من نفس المستوى والقوة، وهو ما يبين الأهمية التي توليها الدولة للاستثمار والاهتمام بالبيئة الاستثمارية من أجل تهيئة مناخ استثمار ملائم لتطلعات الدولة والمستثمرين من الوطن وخارجه في المرحلة القادمة.

### الفرع الثاني: هيئات الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار AAPI

حسب المادة 18 من القانون 22-18، والمرسوم التنفيذي رقم 22-298، تنشأ لدى الوكالة الشبائيك الوحيدة الآتية:

- الشباك الوحيد للمشاريع الكبرى والاستثمارات الأجنبية.
- الشبائيك الوحيدة اللامركزية. والشكل الموالي يوضح بشكل جلي هيئات الوكالة:

#### شكل رقم 20: هيئات الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار



المصدر: موقع الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار: [/https://aapi.dz](https://aapi.dz)

<sup>1</sup> L'Agence Algérienne de Promotion de l'Investissement, disponible sur le : <https://www.invest.gov.dz/Les-organes-charges-de-l-investissement/agence> consulté le 16/11/2023

أفاد نص القانون أن الشباك الوحيد للمشاريع الكبرى والاستثمارات الأجنبية هو المحاور الوحيد، ذو الاختصاص الوطني، ويكلف بالقيام بكل الإجراءات اللازمة لتجسيد ومرافقة المشاريع الاستثمارية الكبرى والاستثمارات الأجنبية، وتحدد معايير تأهيل المشاريع الاستثمارية الكبرى عن طريق التنظيم.

وحسب المادة 20 من نفس القانون، تعد الشبائيك الوحيدة اللامركزية بمثابة المحاور الوحيد للمستثمرين على المستوى المحلي وتتولى مهام مساعدة ومرافقة المستثمرين في إتمام الإجراءات المتعلقة بالاستثمار. ويضم الشباك الوحيد للمشاريع الكبرى والاستثمارات الأجنبية وكذا الشبائيك الوحيدة اللامركزية، ممثلي الهيئات والإدارات المكلفة مباشرة بتنفيذ الإجراءات المرتبطة بتجسيد المشاريع الاستثمارية، خصوصا تلك المكلفة بمنح المقررات والتراخيص وكل وثيقة لها علاقة بممارسة النشاط المرتبط بالمشروع الاستثماري، والحصول على العقار الموجه للاستثمار ومتابعة الالتزامات المكتتبة من طرف المستثمر<sup>1</sup>.

ويؤهل ممثلو الهيئات والإدارات لدى الشبائيك الوحيدة حسب المادة 22 بمنح، في الآجال المحددة بموجب التشريع والتنظيم المعمول بهما، كل القرارات والوثائق والتراخيص التي لها علاقة بتجسيد واستغلال المشروع الاستثماري المسجل على مستوى الشبائيك الوحيدة. كما تضطلع الشبائيك الوحيدة بمهمة المحاور الوحيد للمستثمر وتكلف بهذه الصفة على الخصوص بما يأتي:

- استقبال المستثمر؛
- تسجيل الاستثمارات؛
- تسيير ومتابعة ملفات الاستثمار؛
- مرافقة المستثمرين لدى الإدارات والهيئات المعنية<sup>2</sup>.

**أولاً- الشباك الوحيد للمشاريع الكبرى والاستثمارات الأجنبية:** يعد الشباك الوحيد للمشاريع الكبرى والاستثمارات الأجنبية هو المحاور الوحيد ذو الاختصاص الوطني، يجمع الشباك الوحيد في مكان واحد بالإضافة إلى أعوان الوكالة ممثلين عن<sup>3</sup>:

- إدارة الضرائب؛
- إدارة الجمارك؛

<sup>1</sup> المادة 21 من القانون 22-18 المتعلق بالاستثمار.

<sup>2</sup> المادة 19 من المرسوم التنفيذي رقم 22-298.

<sup>3</sup> المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 22-298.

- المركز الوطني للسجل التجاري؛
  - مصالح التعمير؛
  - الهيئات المكلفة بالعقار الموجه للاستثمار؛
  - مصالح البيئة؛
  - الهيئات المكلفة بالعمل والتشغيل؛
  - صناديق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وغير الأجراء.
- ويجمع عند الحاجة ممثلين عن الإدارات والهيئات الأخرى ذات الصلة بالاستثمار والمكلفة بتنفيذ الإجراءات المتصلة بما يأتي<sup>1</sup>:

- تجسيد المشاريع الاستثمارية؛
- إصدار المقررات والتراخيص، وكل وثيقة مرتبطة بممارسة النشاط المتعلق بالمشروع الاستثماري؛
- الحصول على العقار الموجه للاستثمار؛
- متابعة الالتزامات التي تعهد بها المستثمر.

**ثانيا- الشبائيك الوحيدة اللامركزية:** تعد الشبائيك الوحيدة اللامركزية بمثابة المحاور الوحيد للمستثمرين على المستوى المحلي وتتولى مهام مساعدة ومرافقة المستثمرين في إتمام الإجراءات المتعلقة بالاستثمار بخصوص الاستثمارات التي لا تدخل في اختصاص الشباك الوحيد للمشاريع الكبرى والاستثمارات الأجنبية. ويكلف ممثلو الإدارات والهيئات العمومية الممثلة في الشبائيك الوحيدة بجميع الأعمال ذات الصلة بمهامهم حسب المادة 26 من المرسوم التنفيذي رقم 22-298 على النحو الآتي:

- 1- يقوم ممثل الوكالة بتسجيل الاستثمارات ويبلغ شهادات التسجيل ويكلف بما يلي:
  - معالجة كل طلبات التعديل لشهادة تسجيل الاستثمار؛
  - تقديم الخدمات المتصلة بالإجراءات التأسيسية للمؤسسات وإنجاز المشاريع الاستثمارية؛
  - التأشير خلال الجلسة على قائمة السلع والخدمات القابلة للاستفادة من المزايا؛
  - الترخيص بالتنازل عن الاستثمار وتحويل المزايا؛
  - مباشرة سحب المزايا بالنسبة للاستثمارات التابعة لاختصاصه بناء على اقتراح من ممثل إدارة الضرائب؛

<sup>1</sup> المرجع السابق.

- تحديد مزايا الاستغلال من خلال شبكة التقييم.

- 2- يكلف ممثل إدارة الضرائب بإعداد شهادة الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للسلع والخدمات الواردة في قائمة المزايا، وإعداد محضر معاينة الدخول في الاستغلال بالتنسيق مع مصالح الضرائب المختصة إقليمياً، كما يكلف بإعداد كشف كل 6 أشهر للمقارنة بين الاستثمارات التي حلت اثار تسجيلها ومحاضر معاينة الدخول.
- 3- يكلف ممثل إدارة الجمارك بمساعدة المستثمر في استكمال الإجراءات الجمركية فيما يتعلق بإنجاز استثماره واستغلاله.
- 4- يكلف ممثل المركز الوطني للسجل التجاري بالتسليم الفوري لشهادة عدم سبق التسمية وبمساعدة المستثمر على استكمال اجراءاته.
- 5- يكلف ممثل مصالح التعمير بمساعدة المستثمر على استكمال الإجراءات المرتبطة بالحصول على رخصة البناء.
- 6- يكلف ممثل مصالح البيئة بمساعدة المستثمر في الحصول على التراخيص المطلوبة فيما يخص البيئة.
- 7- يكلف ممثلو المصالح المكلفة بالعمل والتشغيل بإعلام المستثمرين بالتشريع والتنظيم المتعلقين بالعمل والتشغيل والتسليم في الآجال القانونية.
- 8- يكلف ممثلو هيئات الضمان الاجتماعي بالتسليم الفوري شهادات المستخدم وتسجيل المستخدمين والأجراء.
- 9- يكلف ممثلو الهيئات المكلفة بمنح العقار الموجه للاستثمار على الخصوص بإعلام المستثمرين بتوفير الأوعية العقارية، ومرافقتهم لدى إدارتهم الأصلية لاستكمال الإجراءات للحصول على العقار.
- 10- يجمع ممثلو المصالح المكلفة بإصدار القرارات والتراخيص والوثائق المتعلقة بممارسة النشاط المرتبط بالمشروع الاستثماري.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: مهام الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

حسب المادة 18، الفقرة 2 من قانون الاستثمار 22-18 تكلف الوكالة بالتنسيق مع الإدارات والهيئات المعنية تكلف الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار بالمهام التالية<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> المادة 26 من المرسوم التنفيذي رقم 22-298 السابق الذكر.

<sup>2</sup> المادة 17 من القانون 22-18 المتعلق بالاستثمار.

### الفرع الأول: مهمة الترويج وبناء السمعة

تعمل الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار على ترقية وتثمين الاستثمار في الجزائر وكذا في الخارج وجاذبية الجزائر بالاتصال مع الممثلين الدبلوماسيين والقنصلية الجزائرية بالخارج، حيث تهدف أنشطة بناء السمعة إلى زيادة وعي المستثمرين المحتملين بنقاط القوة في البلد المضيف والترويج له كوجهة استثمارية جذابة. وتعد مهمة ترقية الاستثمار والترويج له من أهم أدوار الوكالة، والتي تنطوي على التعريف بجاذبية الجزائر في الاستثمار خاصة بالنسبة للمستثمرين الأجانب وإحاطتهم بمعطيات الاقتصاد الجزائري، مما يسمح لهؤلاء بتوجيه أموالهم ومشاريعهم إلى الجزائر. وتتم عملية الترويج وبناء السمعة عبر الموقع الإلكتروني وخدمات الويب، حيث تتم عملية الترويج للاستثمار عبر الوسائط التكنولوجية.

### الفرع الثاني: مهمة توليد الاستثمار

يتضمن توليد الاستثمار الوصول المباشر إلى المستثمرين المحتملين للحصول على المعلومات وخلق المشاريع في الاقتصاد المضيف، والتواصل معهم عبر مختلف الهيئات الممثلة للدولة من رئيس الدولة، الوزراء، السفراء... إلخ.

### الفرع الثالث: مهمة تسيير الاستثمار والاحتفاظ به

تعمل الوكالة على تسيير الاستثمار والاحتفاظ به من خلال المساعدة في تحديد المشروع (معلومات عن الموردين والعملاء المحليين، واجتماعات العمل والزيارات الميدانية والاستقبال)، والمساعدة في الإجراءات الإدارية (مثل تقديم الدعم للحصول على تأشيرات الزيارة والتسجيل الضريبي وما إلى ذلك)، والحصول على التمويل وخدمات الرعاية اللاحقة (استكشاف الأخطاء واصلاحها بشكل منظم، وديوان الشكاوى والتدخل، وتخفيف حدة النزاع)، وبرامج دعم قطاعات محددة (برامج الربط ومنها الربط بقاعدة بيانات الموردين المحليين، وبرامج التكتلات، وبرامج توظيف الموظفين). ويتألف تسيير الاستثمار والاحتفاظ به من خدمات مصممة مرافقة المستثمر في تحديد المشروع خلال مرحلة التأسيس، بالإضافة إلى تقديم مساعدات إضافية عند تنفيذ المشروع وتشجيع التوسعات فيه، وإعادة الاستثمار من خلال الرقابة والمتابعة الدائمة.

### الفرع الرابع: إنشاء منصة رقمية للمستثمر

تمّ إنشاء منصة رقمية للمستثمر يسند تسييرها إلى الوكالة وتسمح المنصة بتوفير كل المعلومات اللازمة على الخصوص حول فرص الاستثمار في الجزائر، والعرض العقاري والتحفيزات والمزايا المرتبطة بالاستثمار إضافة إلى

الإجراءات ذات الصلة. فالمنصة الرقمية للمستثمر هي الأداة الالكترونية لتوجيه الاستثمارات ومراقبتها ومتابعتها منذ تسجيلها وخلال فترة استغلالها.

وتضمن المنصة إزالة الطابع المادي لجميع الإجراءات واستكمال كل الإجراءات المتعلقة بالاستثمار عبر الانترنت، وتسمح بتكثيف الإجراءات الواجب اتباعها حسب نوع الطلبات. وتكون مترابطة مع الأنظمة المعلوماتية الخاصة بالهيئات والإدارات ذات العلاقة مع فعل المستثمر، وحسب المادة 28 من المرسوم التنفيذي رقم 22-298 تهدف المنصة الرقمية إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- التكفل بعملية إنشاء الشركات والاستثمارات وتبسيطها وتسهيلها؛
  - تحسين التواصل بين المستثمرين والإدارة الاقتصادية؛
  - ضمان شفافية الإجراءات التي يتعين القيام بها وكيفية فحص ومعالجة ملفات المستثمرين؛
  - الإسراع في معالجة ملفات المستثمرين ودراستها من قبل الإدارات المعنية؛
  - السماح للمستثمرين بمتابعة تقدم ملفاتهم عن بعد؛
  - تحسين الخدمة العامة من حيث المواعيد ومردودية الأعوان وجودة الخدمة المقدمة؛
  - تحسين أداء المرافق العامة وجعلها أكثر إتاحة وذات ولوج أسهل بالنسبة للمستثمرين؛
  - تنظيم التعاون الفعال بين مصالح الإدارة المعنية بفعل الاستثمار؛
  - السماح بالتبادل المباشر والفوري بين أعوان الإدارات والهيئات المعنية.
- أصبحت الحاجة ملحة إلى تحسين مناخ الأعمال من كل الأوجه من خلال الاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة، ورقمنة القطاعات المرتبطة بالاستثمار، لاسيما القطاع البنكي، الضريبي، العقاري، الجمركي، التوثيق... إلخ، بحيث يمكن للحكومات والهيئات الإدارية الاستفادة من التقنيات الرقمية استجابة للحاجة إلى تخفيف الأعباء والعقبات الإدارية على المستثمرين لزيادة تسليم المنتجات المطلوبة على المدى القصير، ولدعم تسهيل عمليات الاستثمار على المدى الطويل.

#### الفرع الخامس: الدعوة إلى تغيير السياسات العامة

فصل المرسوم التنفيذي رقم 22-298 أكثر في المهام المتعلقة بالسياسات العامة، ووضعها في مجموعات كالتالي:

1- في مجال الإعلام:

- ضمان خدمة الاستقبال والإعلام لصالح المستثمرين في جميع المجالات الضرورية للاستثمار؛

<sup>1</sup> المادة 28 من المرسوم التنفيذي رقم 22-298

- جمع الوثائق الضرورية التي تسمح بالتعرف الأحسن على التشريعات والتنظيمات المتعلقة بالاستثمار ومعالجتها وإنتاجها ونشرها بواسطة كل وسيلة مناسبة؛
  - وضع أنظمة إعلانية تسمح للمستثمرين بالحصول على كل المعطيات الضرورية لتحضير مشاريعهم؛
  - وضع بنوك بيانات تتعلق بفرص الأعمال والموارد والطاقات الكامنة على المستوى المحلي؛
  - وضع قاعدة بيانات بالتنسيق مع الإدارات والهيئات المعنية عن توفر العقار الموجه للاستثمار.
- 2- في مجال التسهيل:
- وضع المنصة الرقمية للمستثمر وتسييرها؛
  - تقييم مناخ الاستثمار واقتراح التدابير التي من شأنها تحسينه؛
  - تقييم جميع المعلومات اللازمة لاسيما حول فرص الاستثمار في الجزائر، والعرض العقاري والحوافز والمزايا المتعلقة بالاستثمار، وكذا الإجراءات ذات الصلة.
- 3- في مجال ترقية الاستثمار:
- المبادرة بكل نشاط مع الهيئات العمومية والخاصة في الجزائر وفي الخارج بهدف ترقية الاستثمار في الجزائر؛
  - إعداد واقتراح مخطط لترقية الاستثمار على الصعيدين الوطني والمحلي وتصميم عمليات حشد رؤوس الأموال اللازمة لإنجازها وتنفيذها؛
  - ضمان خدمة إقامة علاقات أعمال وتسهيل الاتصالات بين المستثمرين وتعزيز فرص الأعمال والشراكة؛
  - إقامة علاقات تعاون مع الهيئات الأجنبية المماثلة وتطويرها.
- 4- في مجال مرافقة المستثمر:
- تنظيم مصلحة للتوجيه والتكفل بالمستثمرين؛
  - وضع خدمة الاستشارات مع اللجوء إلى الخبرة الخارجية عند الحاجة؛
  - مرافقة المستثمرين لدى الإدارات الأخرى.
- 5- في مجال تسيير الامتيازات:
- إعداد شهادات تسجيل الاستثمارات والقيام بتعديلها عند الاقتضاء
  - تحديد المشاريع المهيكلة استنادا إلى المعايير والقواعد المحددة في التنظيم المفعول به وإبرام الاتفاقيات المقررة في المادة 31 من القانون 22-18؛
  - التحقق من قابلية الاستفادة من المزايا بالنسبة للاستثمارات المسجلة؛

- التأثير على قوائم السلع والخدمات القابلة للاستفادة من المزايا المقدمة من طرف المستثمر؛
  - إصدار قرارات سحب المزايا؛
  - تحرير محاضر معاينة الدخول في مرحلة الاستغلال وتحديد مدة مزايا الاستغلال الممنوحة للاستثمار؛
  - القيام وفقا للتنظيم المعمول به بتسيير عمليات التنازل وتحويل السلع والخدمات التي استفادت من المزايا؛
  - إعداد شهادات الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة.
- 6- في مجال المتابعة:

- التأكد بالاتصال مع الإدارات والهيئات المعنية من احترام الالتزامات التي تعهد بها المستثمرون؛
- معالجة عرائض وشكاوى المستثمرين؛
- تطوير خدمة الرصد والاصغاء والمتابعة لفائدة الاستثمارات المسجلة.

### المطلب الثالث: تطور تدفق المشاريع الاستثمارية المحلية والأجنبية خلال الفترة 1993-2023

عملت الدولة الجزائرية منذ قيام بالإصلاحات الاقتصادية والتوجه نحو اقتصاد السوق، على انشاء وكالة مكلفة بترقية الاستثمار، وتطوير المشاريع الاستثمارية المحلية والأجنبية، والعمل على زيادتها، لتحقيق التنمية على مستوى المناطق الشمالية، الهضاب العليا والجنوبية، وتذليل الفوارق التنموية بينها، كذلك من أجل خلق مناصب عمل لامتناس مشاكل البطالة والفقير. فيما يلي سنحاول تحليل تدفقات الاستثمارية المحلية والأجنبية منذ إنشاء الوكالة بصيغتها الأولى سنة 1993 إلى غاية استحداثها سنة 2022. يوضح الجدول رقم تطور عدد المشاريع الاستثمارية حسب تغيير اسم الوكالة المكلفة بترقية الاستثمار:

#### جدول رقم 42: تطور عدد المشاريع الاستثمارية للوكالة خلال الفترة 1993-2023

اسم الوكالة	وكالة ترقية ودعم الاستثمار APSI	الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار ANDI	الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار AAPI	المجموع
الفترة الزمنية	1993-2002	2002-2022	2022-2023	1993-2023
عدد المشاريع الاستثمارية	48.231	87.445	4.193	139.869
القيمة المالية (مليون دج)	3.623.000	20.707.330	2.071.904	26.402.234
عدد مناصب العمل	1.718.874	1.669.239	104.967	3.493.080
نسبة تدفق المشروع سنويا	8.28%	2.7%	3.76%	-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على احصائيات وكالة AAPI



يبين الجدول رقم (42) أن وكالة APSI سجلت 48.231 مشروع استثماري منجز خلال فترة 8 سنوات بنسبة نمو سنوية تقدر بـ 8.28 %، وهذا راجع لسياسة الدولة التي قامت بإجراء سلسلة من الإصلاحات الاقتصادية بسبب المديونية، وضغوطات المؤسسات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي لفتح المجال للاستثمار والتوجه نحو الاقتصاد الحر، لتشهد تلك الفترة نشاط اقتصادي مكثف، مثل إنشاء بورصة الجزائر، ومنح القروض والإعانات للمستثمرين المحليين. فيما سجلت وكالة ANDI إنجاز 87.445 مشروع خلال 20 سنة بنسبة 2.7 % وهي الوتيرة الأضعف، ويعود هذا التراجع أساسا إلى قانون المالية لسنة 2009 لحماية الاقتصاد الوطني بإقرار ما يسمى بالشفعة وقاعدة 49/51، التي عرقلت العديد من المستثمرين الأجانب خاصة لإقامة مشاريعهم الاستثمارية على أرض الوطن، كما شهدت العشريتين عدد من الأزمات الاقتصادية والمالية على مستوى العالم والتي أثرت بشكل كبير على الجزائر من بينها الأزمة المالية لسنة 2008 وأزمة انهيار أسعار المحروقات لسنة 2014، فتمّ تجميد الكثير من المشاريع، وتأخير وتيرة الإنجاز مقارنة بعشرية التسعينيات. غير أنه سجلت الوكالة المستحدثة AAPI وتيرة متزايدة لعدد المشاريع الاستثمارية بشكل ملحوظ بنسبة 3.76 % في أول سنة منذ صدور قانون 22-18 لترقية الاستثمار. وفيما يلي سنحاول التفصيل في وتيرة تطور المشاريع الاستثمارية وقيمتها المالية خلال فترة نشاط وكالة APSI:

جدول رقم 43: تطور المشاريع الاستثمارية المنجزة خلال الفترة 1993-2001

السنوات	عدد المشاريع الاستثمارية	النسبة (%)	المبلغ (مليار دج)	النسبة %
1994-1993	694	1,44	114	3,15
1995	834	1,73	219	6,04
1996	2075	4,30	178	4,91
1997	4989	10,34	438	12,09
1998	9144	18,96	912	25,17
1999	12372	25,65	685	18,91
2000	13105	27,17	798	22,03
2001	5018	10,40	279	7,70
المجموع	48.231	100 %	3.623	100 %

Source : Abdenour Mouloud et Rachid Lalali, *L'investissement privé en Algérie, chronologie de 60 années de réformes juridiques inachevées (1962 – 2022)*, Les Cahiers du Cread , Vol. 38, N° 03, 2022, p215.

ما يمكن استنتاجه من بيانات الجدول رقم (43) هو العدد الهائل من المشاريع الاستثمارية التي تمّ إنجازها خلال فترة نشاط الوكالة الوطنية لتشجيع ودعم ومراقبة الاستثمارات، فمنذ انشاء هذه الوكالة سنة 1993 وبداية ممارسة نشاطها إلى غاية 2001 تمّ إنجاز 48.231 مشروع استثماري بمبلغ قدر بـ 3.623 مليار دج، وتمّ توفير 1.718.874

منصب شغل. وقد عرفت تطورا كبيرا في حجم الاستثمارات خاصة خلال سنوات 1996-2000 حيث تضاعفت عدد المشاريع إلى أكثر من 6 مرات عما كانت عليه قبل سنة 1996، مما يدل على نجاعة وفعالية هذه الوكالة والدور الكبير الذي لعبته في حفز وتطوير ودعم المشاريع الاستثمارية في وقت وجيز لم يتجاوز 8 سنوات من تواجدها. وفي سنة 2001 وبعد استبدال وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار بالوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار والتي امتد نشاطها من سنة 2002 إلى غاية 2022، كانت عدد المشاريع الاستثمارية التي أنجزت والمبالغ المخصصة لها وعدد مناصب العمل التي تم توفيرها موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم 44: عدد المشاريع الاستثمارية المنجزة خلال الفترة 2002 - 2022

نوع الاستثمارات	عدد المشاريع	النسبة %	المبلغ (مليون دج)	النسبة %	عدد مناصب العمل	النسبة %
الاستثمارات المحلية	86.326	98,72	17.390	83,98	1.482.284	88,88
الاستثمارات الأجنبية	1.119	1,28	3.313	16,02	186.955	11,12
المجموع	87.445	100	20.707,330	100	1.669.239	100

المصدر: مكتب الإحصاء للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

توضح بيانات الجدول رقم (44) أن عدد المشاريع الاستثمارية المحلية والأجنبية بلغ في مجموعها 87.445 مشروع حيث احتلت المشاريع الاستثمارية المحلية حصة الأسد بنسبة بلغت 98,72% بينما بلغت نسبة المشاريع الأجنبية 1,28% فقط، وهذا راجع بالدرجة الأولى للبيئة الاستثمارية غير الملائمة للاستثمار كما أكدته التقارير الاقتصادية في المبحث الأول من هذا الفصل. تم إنجاز هذه الاستثمارات خلال فترة 20 سنة من تواجد الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار بقيمة إجمالية بلغت 120.707,33 مليار دج، وساهمت في توفير 1.669.239 منصب عمل خلال عشرين سنة من تواجدها.

جدول رقم 45: توزيع المشاريع الاستثمارية حسب المناطق خلال الفترة 2002-2022

المشاريع حسب المناطق	عدد المشاريع	النسبة (%)	القيمة المالية (مليون دج)	النسبة (%)	عدد مناصب العمل	النسبة (%)
الشمال	52.292	59,80	13.654.413	65,94	1.120.226	67,11
الهضاب العليا	20.611	23,57	4.472.783	21,60	374.244	22,43
الجنوب	14.533	16,62	2.580.133	12,46	174.769	10,47
الإجمالي	87.445	100	20.707.330	100	1.669.239	100

المصدر: مكتب الإحصاء للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

حظيت منطقة الشمال الجزائري بعدد كبير من المشاريع الاستثمارية خلال الفترة الممتدة من 2002 إلى 2022 حيث تجاوز عددها نصف المشاريع الاجمالية بنسبة بلغت 59,80% وقيمة مالية قدرت بـ 13.654.413 دج أما منطقة الجنوب فلم تتعد فيها نسبة المشاريع 16% من اجمالي المشاريع الموزعة خلال العشرين سنة الماضية، مما يدل على أن مناخ الاستثمار في الجنوب غير محفز على الاستثمار هذا من جهة. ومن جهة أخرى سمحت هذه المشاريع الاستثمارية من توفير عدد هائل من مناصب الشغل تجاوز مليون ونصف منصب شغل وكان لمنطقة الشمال النصيب الأوفر منها إذ وفرت أكثر من مليون منصب شغل، بينما لم يستفد جنوب البلاد إلا من عدد ضئيل جدا لم يتجاوز 10% من إجمالي عدد المناصب العمل التي تم خلقها خلال هذه الفترة.

جدول رقم 46: عدد المشاريع الاستثمارية حسب القطاع خلال الفترة 2002-2022

القطاع	عدد المشاريع	النسبة(%)	القيمة المالية (مليون دج)	النسبة(%)	عدد مناصب العمل	النسبة(%)
الفلاحة	3.168	3.53	66.056	3.19	46.237	2.77
الأشغال العمومية والبناء	18.004	20.59	1.602.747	7.74	246.025	14.74
الصناعة	30.089	34.41	13.05.8042	63.06	960.480	57.54
الصحة	2.614	2.99	548.744	2.65	52.080	3.12
النقل	21.887	25.03	1.109.912	5.36	100.655	6.03
السياحة	2.938	3.36	1.832.598	8.85	130.501	7.68
الخدمات	8.745	10.09	1.894.720	9.15	137.044	8.21
المجموع	87.445	100	20.707.330	100	1.669.239	100

المصدر: مكتب الإحصاء للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

توضح بيانات الجدول رقم(46) أن القطاع الصناعي عرف اقبالا كبيرا من قبل المستثمرين حيث بلغت نسبة المشاريع الاستثمارية ذات الطابع الصناعي 30.089 مشروع استثماري بنسبة بلغت 34,41% وبقية مالية بلغت 13.058.042 دج، ثم تلاها قطاع النقل بعدد مشاريع وصل 21.887 أي بنسبة 25% من اجمالي المشاريع الاستثمارية، أما الأشغال العمومية والبناء فقد حظي هو الآخر باهتمام المستثمرين حيث بلغ عدد المشاريع الاستثمارية في هذا القطاع 18.004 مشروع استثماري أي بنسبة 20% من اجمالي المشاريع الموزعة والمنجزة خلال الفترة الممتدة من سنة 2002 إلى غاية 2022 ، أما باقي المشاريع فكانت أقل أهمية موزعة بين قطاع الخدمات، السياحة والصحة على الترتيب.

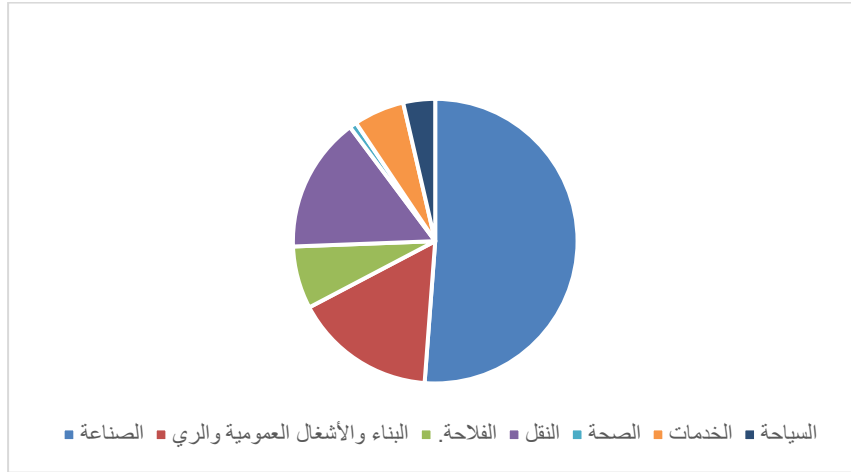
جدول رقم 47: عدد المشاريع الاستثمارية المسجلة بـ AAPI خلال الفترة (01 نوفمبر 2022 إلى 01 نوفمبر 2023)

نوع الاستثمارات	عدد المشاريع الاستثمارية	النسبة (%)	القيمة المالية (مليون دج)	النسبة (%)	عدد مناصب العمل	النسبة (%)
الاستثمارات المحلية	4043	98	1206	58.20	95100	90.6
الاستثمارات الأجنبية	81	2	849	40.8	9867	9.4
<b>المجموع</b>	<b>4.124</b>	<b>100</b>	<b>2.071.904</b>	<b>100</b>	<b>104.967</b>	<b>100</b>

المصدر: مكتب الإحصاء للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

سجلت الوكالة الجزائري لترقية الاستثمار بعد انقضاء عامها الأول من النشاط، 4124 مشروع استثماري، منه 4043 مشروع استثماري محلي بنسبة 98%، فيما تم تسجيل 81 مشروع استثماري أجنبي مباشر بنسبة لا تتعدى 2%، بقيمة مالية تقدر بـ 849 مليار دج، بنسبة تعادل 40.8%، بحيث أن معظم هذه الاستثمارات في مجال الصناعة والأشغال العمومية، والبناء وتحسين البنية التحتية، وقد مثلت الاستثمارات الأجنبية 21 جنسية من 5 قارات، على رأسها تركيا بـ 21 مشروع استثماري، وتليها الصين بـ 13 مشروع استثماري<sup>1</sup>.

شكل رقم 21: عدد المشاريع الاستثمارية حسب القطاعات خلال الفترة (2023-2022)



المصدر: مكتب الإحصاء للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

يتركز عدد المشاريع الاستثمارية في قطاع الصناعة بشكل أكبر بـ 2060 مشروع صناعي بقيمة مالية تقدر بـ 1517 مليار دج، وتوفر 62 ألف منصب عمل، ويتبع قطاع البناء والأشغال العمومية والري بـ 648 مشروع استثماري، وقطاع النقل بـ 619 مشروع، وسجل قطاعي الزراعة والخدمات، 286 مشروع و232 مشروع على

<sup>1</sup> تقرير مكتب الإحصاء بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

التوالي، وبلغت عدد المشاريع المسجلة في قطاع السياحة 146 مشروع، والصحة 33 مشروع<sup>1</sup>. وتبين هذه الأرقام أن السلطات الجزائرية تركز بشكل أساسي على قطاع الصناعة لتغطية السوق المحلي، وحتى التصدير للسوق الأفريقي خاصة، وعلى قطاع البناء والأشغال العمومية للعمل على تحسين البنية التحتية من أجل تحسين مناخ الأعمال والاستثمار.

جدول رقم 48: توزيع المشاريع الاستثمارية حسب المناطق خلال الفترة (1 نوفمبر 2022-1 نوفمبر 2023)

المشاريع حسب المناطق	عدد المشاريع	النسبة (%)	عدد مناصب العمل	النسبة (%)
الشمال	2.058	50.87	62.980	60
الهضاب العليا	1.193	29.49	29.390	28
الجنوب	794	19.62	12.596	12
المجموع	4.045	100	104.967	100

المصدر: مكتب الإحصاء للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

تتموقع 50,87 من المشاريع الاستثمارية في المنطقة الشمالية للجزائر بـ 2058 مشروع، واستفادت من 62.980 منصب شغل أي بنسبة 60 %، ويتوزع 1.193 مشروع استثماري في منطقة الهضاب العليا، بنسبة 28 % من إجمالي المشاريع، فيما عرفت منطقة الجنوب 794 مشروع، يمثل ما نسبته 12 % فقط من إجمالي المشاريع الاستثمارية. ويعود تركز المشاريع في المنطقة الشمالية لتوفرها على بنية تحتية ومناخ مساعد، وقربها من مصادر التمويل والتوزيع والتخزين.

#### المطلب الرابع: الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار كأداة ترويج للاستثمار

منذ استحداث الصيغة الجديدة للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في 18 أكتوبر 2022 وفق قانون الاستثمار الجديد 18-22، قامت الوكالة بمجموعة من المهام والأنشطة الترويجية بهدف تحسين صورة الوجهة الاستثمارية للجزائر، وترقية مناخ الاستثمار لاستقطاب المستثمرين المحتملين من داخل وخارج الوطن، سنحاول التطرق لأنشطة الوكالة الترويجية في عامها الأول من الانشاء من خلال التطرق للعناصر التالية.

<sup>1</sup> المرجع السابق

الفرع الأول: التنظيم والمشاركة في التظاهرات العلمية والاقتصادية

شاركت الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في عدة معرض وفعاليات اقتصادية، وساهمت في تنظيم وتنشيط عدد من الملتقيات، المنتديات، والأيام الدراسية على المستوى الوطني والدولي، نذكرها حسب تسلسلها الزمني خلال الفترة الممتدة من أكتوبر 2022 إلى غاية نوفمبر 2023 كما يلي:

جدول رقم 49: اتفاقيات التعاون المبرمة من طرف الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار

التاريخ	اتفاقيات التعاون
2023-11-29	توقيع الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار على اتفاق تعاون مع المجمع STELLANTIS لتصنيع السيارات بالجزائر تحت علامة FIAT
22 إلى 28 جانفي 2023 بالكاميرون	في إطار تعزيز التعاون الاقتصادي الجزائري-الكاميروني، تنظم الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة "CACI" بالتعاون مع الوكالة والكونفدرالية العامة للمؤسسات الجزائرية "CGEA" تنقل وفد من المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين إلى الكاميرون، بهدف فتح الطريق للمتعاملين للولوج لسوق افريقيا الوسطى لاسيما مع إقامة منطقة التجارة الحرة القارية الأفريقية (ZLECAF) والتي تعد أداة رئيسية من شأنها ان تساهم بشكل فعال في تطوير التجارة البينية الأفريقية.
2023-02-14	إمضاء اتفاقية تعاون مع مجلس التجديد الاقتصادي الجزائري CREA في سبيل الدفع بعجلة الاستثمار في البلاد.
24-21 فيفري 2023 بأبو ظبي	مشاركة الوكالة في اللجنة المشتركة 15 الجزائرية الإماراتية في أبو ظبي، والإمضاء على مذكرة تفاهم بين البلدين في مجال الاستثمار، تم على إثرها الاتفاق على إعادة تشكيل فريق عمل بين وزارة الاقتصاد في دولة الإمارات والوكالة عن الجانب الجزائري يعني بتشجيع الاستثمار. وعرفت أشغال هذه اللجنة تقديم مداخلة حول المنظومة الجديدة للاستثمار وتطور مناخ الأعمال في الجزائر، تخللتها عدة لقاءات مع مستثمرين إماراتيين عبروا عن رغبتهم في الاستثمار في الجزائر، وتوج اللقاء ببرنامج دعم تقني للوكالة في مجال تطوير المنصة الرقمية للمستثمر.
2023-02-03	استقبال كاتب الدولة لدى وزير الشؤون الخارجية البرتغالي المكلف بالتدويل بيرناردو ايفو كروز، والاتفاق على تنصيب اللجنة التقنية المشتركة المنبثقة عن الاتفاقية المبرمة بين الوكالة الوطنية لترقية الاستثمار سابقا والوكالة البرتغالية للتجارة والاستثمار.
2023-05-16	مشاركة الوكالة في أشغال الدورة السادسة لفريق العمل المشترك للتعاون الاقتصادي الجزائري البرتغالي، فيما يخص الشق المتعلق بالاستثمار، حرص الطرفان على تفعيل مذكرة التفاهم الموقعة بين الوكالة ونظيرتها البرتغالية في مارس 2014 بالجزائر. كما قدمت ممثلة الوكالة شروحات حول التنظيم الجديد للوكالة وكذا دورها ومهامها في إطار احكام القانون الجديد المتعلق بالاستثمار. واتفق الطرفان على تشجيع المتعاملين الاقتصاديين على الانخراط أكثر في أسواق البلدين من خلال الاستثمارات المباشرة أو عن طريق عقد شركات في مختلف المجالات المتاحة.

17-05-2023	في إطار أشغال منتدى رجال الأعمال الجزائري -الأرجنتيني المنظم من طرف الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة، قدمت ممثلة الوكالة السيدة هراوة سهام عرض حول مناخ الأعمال في الجزائر تناول فرص الاستثمار ومختلف التحفيزات والضمانات الممنوحة لفائدة المستثمرين الأجانب في إطار القانون الجديد للاستثمار.
03-06-2023	الامضاء على اتفاقية تعاون وتبادل معلومات بين الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار والمديرية العامة للضرائب، بهدف تسهيل الإجراءات المرتبطة بالفعل الاستثماري التي لها علاقة بإدارة الضرائب لا سيما تلك المتعلقة بتتبع تقدم إنجاز المشاريع وكذا بمحاضر الدخول في الاستغلال.
17 إلى 24 جوان 2023	في إطار زيارة وفد لرجال الأعمال من دولة بيلاروسيا إلى الجزائر تم خلال هذا اللقاء تقديم مداخلة حول مناخ الاستثمار في الجزائر من طرف السيدة هراوة سهام ممثلة الوكالة في اشغال المنتدى الجزائري-البيلاروسي، حيث تم عرض مجمل المزايا والتحفيزات الممنوحة للمستثمرين الأجانب.
13-07-2023	في إطار أشغال الدورة التاسعة للجنة المشتركة الجزائرية -الأردنية تم توقيع اتفاقية ومذكرة تفاهم بين الوكالة ونظيرتها وزارة الاستثمار الأردنية في مجال الاستثمار.
23-09-2023	في التعاون الجزائري الأردني في مجال الاستثمار الفلاحي، قدم المدير العام للوكالة خلال اللقاء الذي جمع الوزير مع نظيره وزير الزراعة الاردني ووفد رجال الأعمال المرافق له، مداخلة حول المنظومة الجديدة للاستثمار والآليات التي تسمح بتجسيد العديد من رغبات الاستثمار التي عبر عنها الوفد الأردني.
04-10-2023	تم التوقيع على مذكرة تفاهم في مجال ترقية الاستثمار بين الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار على هامش الدورة الثانية والعشرين للجنة المشتركة الكبرى الجزائرية التونسية، في مجال ترقية الاستثمار بهدف تبادل المعلومات في مجال الترويج للفرص الاستثمارية والخدمات الرقمية المقدمة للمستثمرين وكذا مرافقة ودعم المستثمرين المحتملين في كلا البلدين والراغبين بالاستثمار في البلد الآخر.
12-10-2023	في إطار التعاون المؤسساتي قامت الوكالة بصفتها شريك المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والبيئي (CNESE)، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD)، بالقيام بدراسة عن طريق استبانة عبر موقعها للوقوف على حالة الصناعات الغذائية في منطقة المتيجة (الجزائر العاصمة، البلدية، بومرداس، المدية وتيبازة)، تخص أصحاب الشركات، من أجل المساعدة على تشخيص العراقيل التي تواجه الشركات الناشطة في هذا القطاع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مكتب الرقمنة للشباك الوحيد اللامركزي لولاية سطيف، وموقع الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار: <https://aapi.dz>.

جدول رقم 50: الأيام الإعلامية والورشات المنظمة من طرف الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار والمشاركة فيها

التاريخ	الأيام الإعلامية والورشات
03-12-2022	نشطت الوكالة أول يوم إعلامي جهوي حول المنظومة الجديدة لترقية الاستثمار في ولاية سوق اهراس، لدعوة المستثمرين إلى تسجيل مشاريعهم لدى الشبايك الوحيدة التابعة لها والاستفادة من مرافقتها وخدماتها في ظل هذه المنظومة الجديدة.

2022-12-06	الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار تنظم وتنشط يوم إعلامي جهوي بولاية مستغانم، حول المنظومة التحفيزية الجديدة للاستثمار والفرص الاستثمارية بالمنطقة، والاستماع الى انشغالات المستثمرين وتقديم الشروحات بشأنها، خاصة فيما يخص رخص البناء، والعقار الاقتصادي، وتمويل المشاريع والتسهيلات الادارية.
2022-12-14	مشاركة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار من خلال الشباك الوحيد اللامركزي لولاية عين تموشنت في اليوم الاعلامي لفائدة المؤسسات الناشئة.
2023-02-05	الشباك الوحيد اللامركزي لبشار يشارك في لقاء إعلامي منظم من طرف منتدى المستثمرين الجزائريين، حول قانون الاستثمار الجديد، من اجل استقطاب الاستثمارات الوطنية والأجنبية لجنوب البلاد الذي يزخر بمقومات وموارد هامة، والتي يجب أن تحظى باستغلال أمثل بغية تحقيق الإقلاع الاقتصادي المنشود.
2023 02 13	نشطت الوكالة يوم إعلامي حول الاستثمار بولاية بسكرة، مواصلة لسلسلة نشاطاتها الرامية إلى الترويج للمؤهلات والفرص الاستثمارية وكذا الاستماع إلى انشغالات المستثمرين وحاملي المشاريع.
2023-02-26	نشطت الوكالة يوم إعلامي حول الاستثمار بولاية تيبازة في إطار النشاطات الهادفة إلى الترويج للمؤهلات والفرص الاستثمارية.
2023-03-06	في إطار فعاليات يوم اعلامي خاص بالمستثمرين، منظم من طرف مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت قدم الشباك الوحيد اللامركزي لعين تموشنت مداخلة بعنوان "قانون الاستثمار الجديد والوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار".
2023-03-22	في إطار التكفل بانشغالات المستثمرين نظم شباك ولاية بومرداس بالتعاون مع البنك الوطني الجزائري ايام اعلامية لفائدة مستثمري المنطقة حول طرق وشروط تمويل المشاريع الاستثمارية.
2023-03-22	أشرف المدير العام للوكالة رفقة السيد والي ولاية المدية على فعاليات يوم إعلامي حول منظومة الاستثمار تخللتها نقاشات واسعة مع مستثمرين محليين، حول سبل دفع عجلة الاستثمار بالولاية.
2023-04-03	تقديم مداخلة من طرف الشباك الوحيد للوكالة لقائمة في إطار التعريف بالمؤهلات السياحية للولاية خاصة السياحة الحموية، وخصصت للتعريف بالامتيازات التي تمنحها الوكالة لفائدة المستثمرين في القطاع السياحي.
2023-04-04	نظمت الوكالة ورشة عمل مؤسساتية حول المنصة الرقمية للمستثمر بمقر الصندوق الوطني للسكن، حول آليات تعزيز وتسهيل القيام بإجراءات طلب الوثائق والتراخيص اللازمة لإنجاز المشاريع الاستثمارية عبر المنصة الرقمية للمستثمر.
2023-04-13	استقبال الوكالة وفدا عن بنك HSBC الجزائر، وتم من خلال هذا اللقاء عرض الخدمات وعروض التمويل التي يقدمها البنك لفائدة المشاريع الاستثمارية وكذا استعداده للترويج للفرص الاستثمارية التي تتوفر عليها بلادنا عبر شبكة البنك الدولية.
2023-04-29	مشاركة الوكالة في افتتاح الجلسات الوطنية حول سياسة الصناعة السينماتوغرافية في الجزائر العاصمة، ضمن الورشة الخاصة بالاستثمار وصناعة السينما من أجل شرح المزايا والتحفيزات التي يقدمها قانون الاستثمار لحاملي المشاريع في هذا المجال.



2023-06-22	نشطت الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار اليوم الاعلامي حول الاستثمار والتصدير المنظم من قبل وزارة التجارة وترقية الصادرات، بقصر المعارض على هامش معرض الجزائر الدولي في طبعته ال 54.
------------	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مكتب الرقمنة للشباك الوحيد اللامركزي لولاية سطيف، وموقع الوكالة

الجزائرية لترقية الاستثمار: <https://aapi.dz>

### جدول رقم 51: مشاركة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في المعارض والصالونات

التاريخ	المشاركة في المعارض والصالونات
2022-12-15	مشاركة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في لقاء حول القانون الجديد المتعلق بالاستثمار الذي انعقد على هامش معرض الانتاج الجزائري.
2022 12 21	مشاركة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في النسخة الخامسة للمعرض الدولي للنسيج، الملابس، الجلود بالمعدات Tex style Expo بالجزائر
2023-01-21	في إطار الترويج للاستثمار في الجزائر، شاركت الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في معرض المنتجات الجزائرية بنواكشوط الموريتانية، وقدمت مديرة الشباك الوحيد اللامركزي لولاية الجزائر مداخلة حول مناخ الاستثمار في الجزائر وكذا المؤهلات والفرص المتاحة أمام الاستثمار الأجنبي المباشر.
2023 02 21	مشاركة الوكالة في الطبعة الثانية للمعرض الدولي للأغذية والتغليب "أغروباك إكسبو"، في إطار تعزيز التواصل مع المستثمرين والمتعاملين الاقتصاديين قصد التعريف بالمنظومة التحفيزية الجديدة للاستثمار، بمشاركة ازيد من 130 مؤسسة وطنية واجنبية.
2023-03-01	الوكالة حاضرة في فعاليات الصالون الدولي لأنظمة الأمن والحماية من الحريق، بقصر المعارض الصنوبر البحري.
2023-02-27	مشاركة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في معرض الإنتاج بولاية تيبازة والتواصل مع المنتجين حول تطلعاتهم في تطوير استثماراتهم.
من 06 إلى 09 مارس 2023	مشاركة شباك ولاية بشار في فعاليات الصالون الوطني للاستثمار الفلاحي، المنظم من طرف غرفة الصناعة والتجارة لنفس الولاية.
13 إلى 16 مارس 2023	الوكالة حاضرة في معرض EQUIP AUTO ALGERIA بقصر المعارض بالصنوبر البحري.
من 14 إلى 16 مارس 2023 بالجزائر	في إطار فعاليات الصالون الدولي للحديد والصلب ومنتجات التعدين بقصر المعارض الصنوبر البحري، شاركت الوكالة بصفتها شريك رسمي في تنشيط هذه الطبعة من خلال تخصيص جناح لاستقبال المتعاملين الاقتصاديين وتقديم مداخلة حول المنظومة التحفيزية الجديدة للاستثمار.
من 22 إلى 25 ماي 2023 بالجزائر	مشاركة الوكالة في الطبعة السادسة للصالون الوطني للمناولة المنظمة من طرف الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة بالشراكة مع الشركة الجزائرية للمعارض والتصدير وبالتعاون مع البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة، بقصر المعارض الصنوبر البحري، وتم تخصيص جناح لاستقبال الزوار من أجل التعريف بالتنظيم الجديد للوكالة وهيكلها ومهامها ومختلف التحفيزات والضمانات المقدمة للمستثمرين في إطار أحكام القانون الجديد للاستثمار.

من 5 إلى 8 جوان 2023	شاركت الوكالة في الدورة العشرين للمعرض التجاري للإنتاج الزراعي «Djazagro» بقصر المعارض بالجزائر بالصنوبر البحري.
2023-06-20 بالجزائر	مشاركة الوكالة في معرض الجزائر الدولي بجناح، وتقديم عروض موجزا حول نشاط الوكالة وكذا أهدافها على المدين القصير والمتوسط.
من 22 إلى 24 أوت 2023 بجنوب إفريقيا	تمثيل الوكالة للجزائر في المعرض التجاري بجوهانسبورغ المنظم على هامش قمة مجموعة "البريكس" الـ 15 في جنوب إفريقيا.
من 9 إلى 15 نوفمبر 2023 بمصر	شاركت الوكالة في برنامج يوم الترويج الجزائري الذي تم تنظيمه على هامش معرض التجارة الأفريقي بين الأفريقيين في القاهرة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مكتب الرقمنة للشباك الوحيد اللامركزي لولاية سطيف، وموقع الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار: <https://aapi.dz>

جدول رقم 52: مشاركة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في الأيام الدراسية والملتقيات العلمية الوطنية والدولية

التاريخ	الأيام الدراسية والملتقيات العلمية الوطنية والدولية
2022-12-21 بالجزائر	مشاركة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في الملتقى العلمي الوطني حول المنظومة التحفيزية الجديدة للاستثمار بالمركز الجامعي مرسلني عبد الله بولاية تيبازة.
2023-01-16 بالجزائر	مشاركة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في لقاء نظمه الجمعية المهنية للبنوك والمؤسسات المالية حول المنظومة التحفيزية الجديدة للاستثمار وقانون المالية 2023.
2023-01-23 بالجزائر	مشاركة الوكالة في الملتقى الجهوي حول الاستثمار بولاية سطيف، يهدف هذا اللقاء إلى شرح المقاربة الجديدة التي تبنتها الدولة عبر الوكالة وكذا عرض المؤهلات والفرص الاستثمارية الكامنة بالولاية.
2023-01-26 ببلجيكا	استعرضت الوكالة مؤهلات وفرص الاستثمار في الجزائر، ضمن مداخلة قدمتها السيدة مصطفى خولة ممثلة الوكالة خلال فعاليات الملتقى الاقتصادي حول السوق الجزائرية بروكسل.
2023-01-30 بالجزائر	مشاركة الوكالة في الملتقى الوطني للاستثمار بولاية سيدي بلعباس.
2023-02-15 بكوبا	قدمت الوكالة مداخلة حول مناخ الاستثمار في الجزائر خلال ملتقى لرجال الأعمال حول الجزائر في هافانا، وإجراء لقاءات ثنائية تم فيها عرض المؤهلات والفرص الاستثمارية والمزايا التي تتوفر عليها الجزائر والتي تؤهلها لأن تكون أكثر جاذبية للاستثمارات الأجنبية المباشرة
2023-03-01 بالجزائر	شاركت الوكالة في تنشيط يوم دراسي بعنوان المقاول والاقلاع الاقتصادي في ظل قانون الاستثمار الجديد، بدعوة من الاتحاد الوطني لمقاولي البناء والعمران.
2023-03-01 بالجزائر	مشاركة الوكالة رفقة والي ولاية بومرداس في اليوم حول المنظومة الجديدة للاستثمار.
2023-03-23 بالجزائر	مشاركة شبك ولاية سطيف في الملتقى الوطني الأول لترقية روح المقاولاتية في الأوساط الأكاديمية في ظل متطلبات الاقتصاد الرقمي، بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة سطيف.

من 8 إلى 10 ماي 2023 بالإمارات العربية المتحدة	مشاركة في فعاليات الملتقى السنوي للاستثمار في طبعته 12، بأبوظبي، وتم تقديم عروض حول المنظومة الجديدة للاستثمار في الجزائر ورافع عن التحسن الذي عرفته بيئة ممارسة الأعمال بما يزيد من جاذبية بلادنا للاستثمارات الأجنبية.
19-05-2023 بالجزائر	مشاركة الوكالة في أشغال الطبعة التاسعة للملتقى إفريقيا للاستثمار والتجارة، الذي نظمه المركز العربي-الإفريقي للاستثمار والتطوير.
25-05-2023 بالبرتغال	مشاركة الوكالة في المنتدى الاقتصادي الذي جمع العديد من رؤساء المؤسسات من الجزائر والبرتغال، بمدخله استعرض فيها تطور منظومة وفرص الاستثمار في الجزائر.
03-06-2023 بالجزائر	أشرفت الوكالة على افتتاح يوم دراسي حول التمويل والمرافقة البنكية للمشاريع الاستثمارية، بمعية وزير المالية ووزير اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة، على افتتاح اليوم الدراسي حول التمويل والمرافقة البنكية للمشاريع الاستثمارية الذي جرت فعالياته بمقر بنك الاسكان الجديد.
18-06-2023 بالجزائر	مشاركة الوكالة في ملتقى الترويج للفرص الاستثمارية في مختلف ولايات الوطن، بولاية النعامة.
من 12 إلى 16 نوفمبر 2023 بالجزائر	نظمت الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار بالتنسيق والتعاون مع كل من بنك الجزائر الخارجي (BEA) وشركة (Cash Assurances) أياما مفتوحة تحت عنوان " رحلة النجاح: اكتشف فرص التمويل والتأمين لتجسيد استثمارك"، بمقر الوكالة، وتخص الولايات (البلدية، تيزي وزو، العاصمة، سطيف، سيدي بلعباس، عنابة، وهران، ورقلة، غرداية، الشبكاك الوحيد للمشاريع الكبرى والاستثمارات الأجنبية).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مكتب الرقمنة للشبكاك الوحيد اللامركزي لولاية سطيف، وموقع الوكالة

الجزائرية لترقية الاستثمار: <https://aapi.dz>

### جدول رقم 53: مشاركة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في منتديات الأعمال واللقاءات الرسمية

التاريخ	منتديات الأعمال واللقاءات الرسمية
25 01 2023 بإيطاليا	شاركت الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في أشغال منتدى الأعمال والاستثمار الذي انعقد بمدينة نابولي الإيطالية في إطار تعزيز علاقات التعاون والشراكة الاقتصادية بين الجزائر وإيطاليا خارج قطاع الحروقات.
26-01-2023 بالكامبيون	حضور الوكالة لمواصلة نشاطها على المستوى الدولي والهادف إلى الترويج للجزائر كوجهة استثمارية، في فعاليات مهمة الأعمال الجزائرية بجمهورية الكاميرون، وتم تقديم مداخلة حول " الاستثمار في الجزائر: مؤهلات وفرص ".
07-02-2023 بالجزائر	استقبلت الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار بمقرها وفدا هاما من المجمع الماليزي "لاين"، بغية إقامة عدة مشاريع كبرى في الجزائر لما تقدمه من مزايا معتبرة، وهذا في مختلف القطاعات على غرار الصناعة الحديدية، والأشغال العمومية، والخدمات، إلى جانب الفلاحة وتربية المائيات.
09-02-2023 بالجزائر	حلول الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار ضيفة منتدى الحوار للتحديث عن المقاربة الجديدة للاستثمار.

2023-02-23	استضافة الوكالة وفد بولوني هام من رجال أعمال يتأرسه رئيس البرلمان البولوني، في إطار مهمة اقتصادية بالجزائر، بهدف مناقشة فرص التعاون في العديد من القطاعات الاقتصادية، وتقديم الوكالة لعرض مفصل حول المنظومة الجديدة للاستثمار في الجزائر.
2023-03-06	في إطار الترويج للجزائر كوجهة استثمارية مستقطبة للاستثمارات الأجنبية، عقدت الوكالة جلسة عمل عبر تقنية التحاضر المرئي، بين السيد مدير الشباك الوحيد للمشاريع الكبرى والاستثمارات الأجنبية وممثلي شركة سابك السعودية، حيث استعرض السيد بريشي مؤهلات وفرص الاستثمار في الجزائر وكذا مختلف التحفيزات والمزايا والضمانات التي جاء بها القانون الجديد للاستثمار.
2023-03-15	شاركت الوكالة ممثلة برئيس مشروع المنصة الرقمية للمستثمر، في إطار تنفيذ برنامج دعم التنوع الصناعي وتحسين مناخ الأعمال PADICA، في اشغال الدورة المنعقدة في العاصمة النمساوية فيينا.
2023-05-17	شاركت الوكالة الجزائرية لتشجيع الاستثمار في منتدى تكنولوجيات الهيدروجين في أوروبا الوسطى H2POLAND، بتقديم مداخلة حول مناخ الأعمال وفرص الاستثمار التي توفرها الجزائر، خاصة في مجال الطاقات المتجددة وخاصة الهيدروجين الأخضر.
2023-06-22	وشاركت الوكالة في تيسير حلقة نقاش حول قانون الاستثمار الجديد خلال لقاء مع خبراء من البنك الدولي والمؤسسات الجزائرية، بمناسبة إطلاق التقرير السادس لرصد الوضع الاقتصادي، الذي يرصد الوضع والآفاق الإيجابية للجزائر "الجزائر: الرياح تبقى مواتية".
2023-07-17	شاركت الوكالة في اجتماع على مستوى المديرية العامة، الذي ضم إدارات من الوكالة وممثلين عن شركة أليغانسيا هيلث كير التابعة لمجموعة استثمار القابضة القطرية والمكلفة بإنجاز مشروع مستشفى جزائري قطري ألماني على مستوى منطقة سيدي عبد الله، حيث تم التطرق إلى دور الوكالة في مرافقة المشاريع الاستثمارية وكذا التحفيزات المقدمة للمشاريع الاستثمارية المهيكلة في ظل قانون الاستثمار الجديد.
2023-07-08	استضافت الوكالة وفدا عن العملاق الماليزي "مجمع ليون" بمقر المديرية، لدراسة رغبة المجمع في اقامة استثمارات ضخمة بالجزائر تصل إلى 6 مليار دولار على مراحل وخلق 10.000 منصب عمل مباشر، واستعداد المجمع لتهيئة مناطق صناعية كبيرة وعصرية مع التكفل التام حتى باستقطاب الاستثمارات الأجنبية بها.
2023-08-17	استقبال الوكالة لشركة CCECC الصينية، في إطار السعي للتجسيد الفعلي لمخرجات منتدى رجال الأعمال الجزائري - الصيني.
2023-08-22	مشاركة الوكالة في الدورة السادسة للمنتدى الدولي: تمويل الاستثمار والتجارة في إفريقيا 2023 FITA، المنظم من طرف مجلس الأعمال التونسي الإفريقي TABAC، وعرض مائدة مستديرة حول "مناخ الاستثمار في الجزائر في ضوء قانون الاستثمار الجديد".

2023-10-12	في إطار العمل على تحسين جاذبية الجزائر للاستثمارات الأجنبية المباشرة، استقبلت الوكالة وفد بولوني بالجزائر مشكل من ممثلي السلطة الإقليمية لمقاطعة (Lubuskie) وعدد من رجال الأعمال في مجال الصناعات الغذائية، حيث تم خلال هذا الاجتماع عرض أهم محاور المقاربة الجديدة للاستثمار في الجزائر خاصة فيما تعلق بحزمة التحفيز والامتيازات والضمانات التي جاء بها قانون الاستثمار لفائدة المستثمرين الأجانب على وجه الخصوص.
2023-10-16	شاركت الوكالة في أشغال ورشة عمل حول الاستثمارات الأجنبية المباشرة لدول أعضاء منظمة التعاون بالإمارات العربية المتحدة الإسلامي، والتي تم تنظيمها بأبو ظبي من طرف مركز الأبحاث الإحصائية والاقتصادية والاجتماعية والتدريب للدول الإسلامية (SESRIC) بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (CNUCED)، والبنك الوطني السويسري.
2023-10-18	شاركت الوكالة في أشغال الدورة الثانية عشر للجنة المشتركة الجزائرية الفيتنامية المنعقدة بالعاصمة الفيتنامية هانوي، وقدم ممثل الوكالة مداخلة حول مناخ الاستثمار في الجزائر على ضوء القانون الجديد للاستثمار.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مكتب الرقمنة للشباك الوحيد اللامركزي لولاية سطيف، وموقع الوكالة

الجزائرية لترقية الاستثمار: <https://aapi.dz>

من خلال مضامين الجداول أعلاه والتي تشمل أنشطة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار خلال السنة الأولى من استحداثها في تنظيم والمشاركة في مختلف التظاهرات العلمية، على المستوى الوطني والدولي، وحضورها كفاعل رئيسي ومروج للاستثمار في الجزائر عبر مختلف المنتديات والاجتماعات مع رؤساء وممثلي الدول، ورجال الأعمال الأجانب، لتقديم العرض الإقليمي الجزائري في مجال الاستثمار، وتوضيح القوانين والإجراءات المعمول بها في البلد، وتقديم مختلف الشروحات والاجابة على تساؤلات المستثمرين المحتملين.

كما يوضح الجدول رقم (52) تنظيم ومشاركة الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار في أيام دراسية على مستوى الجامعات ومراكز البحث والتكوين، هدفت بشكل أساسي للترويج للوكالة ومهامها، والمزايا التي تقدمها للمستثمرين المحتملين على المستوى المحلي خاصة، إضافة إلى الإعلام بدور الوكالة في ترقية الاستثمار، وتقديم شروحات حول مضامين القانون الجديد للاستثمار 18-22.

واعتمدت الوكالة في نشاطها الترويجي على إقامة أجنحة داخل المعارض والأحداث والفعاليات الاقتصادية التي تم تنظيمها في الجزائر وخارجها، بغية الاحتكاك مع الراغبين في الاستثمار واقناعهم بالتقدم للتسجيل في المنصة الرقمية للمستثمر، بعد توضيح الإجراءات والحوافز والضمانات التي تقدمها الوكالة لهم.

## الفرع الثاني: الإعلانات التلفزيونية، الإذاعية، وعبر الوسائط الإلكترونية

تنشر الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار إضافة إلى أنشطتها الميدانية المختلفة، إعلانات حول مهامها وتشجيعا للمستثمرين المحتملين للإقبال عليها، عبر كل المواقع الرسمية للوزارات، في حين أن جزء من موقع وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني مخصص لتقديم كل المعلومات الأساسية حول الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار، ومهامها، ومتعاملها<sup>1</sup>. كما أن التلفزيون الجزائري يبث بشكل دوري الإعلان التعريفي للوكالة، ويعرضه عبر قنواته الرسمية على اليوتيوب باللغات الثلاث (العربية، الفرنسية، والانجليزية)، وعبر قناة وكالة الأنباء الجزائرية<sup>2</sup>.

تقوم الوكالة أيضا بإجراء حوارات صحفية ولقاءات عبر قنوات التلفزيون العمومي والخاص بشكل منتظم، ويقوم مدراء الفروع الولائية للوكالة بإجراء مداخلات عبر البرامج الإذاعية والنشرات الإخبارية، للحدّث عن قانون الاستثمار الجديد 18-22، وفرص الاستثمار التي يتيحها للمستثمرين المحتملين، والمزايا الممنوحة لهم، ولتشجيعهم على الاستثمار في القطاعات ذات المزايا الخاصة، ونشر إحصائيات حول عدد المستثمرين المسجلين لمشاريعهم الاستثمارية بعد انقضاء كل ثلاثي من السنة.

## الفرع الثالث: المنشورات والمطبوعات

توزع الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار مطويات ومطبوعات، على مستوى مكاتبها الفرعية للمستثمرين المحتملين، وعلى مستوى مواقفها وأجنحتها في المعارض، والفعاليات الاقتصادية، تتضمن مهام الوكالة وما تعرضه من مزايا وحوافز تشجع المستثمرين على إقامة وتجسيد مشاريعهم الاستثمارية، كما تتضمن أيضا شروحات حول قانون الاستثمار الجديد 18-22، الذي يعد قفزة نوعية في انفتاح الجزائر على سوق الاستثمار المحلي والعالمي.

<sup>1</sup> <https://www.industrie.gov.dz/soutien-invest/> consulté le 22/11/2023 à 13h30

<sup>2</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=eAf\\_eHeNSF8](https://www.youtube.com/watch?v=eAf_eHeNSF8) consulté le 22/11/2023 à 15h15

## خلاصة الفصل:

كان هدفنا من هذا الفصل تحليل وتقييم ممارسات التسويق الإقليمي بالجزائر، فتطرقنا في المبحث الأول من هذا العمل البحثي إلى تحليل مناخ الاستثمار بالجزائر من منظور العديد من المؤشرات الاقتصادية، حيث قمنا بقياس هذه المؤشرات التي أكدت في مجملها ضعف مستوياتها في الجزائر، واحتلت الجزائر في معظم تلك المؤشرات مؤخرة الترتيب، مما يؤكد أن مناخ الاستثمار بالجزائر غير ملائم وغير محفز تماما على الاستثمار، تطرقنا في المبحث الموالي إلى دراسة ممارسات التسويق الإقليمي بالجزائر من خلال التعرف على مختلف التطورات التي شهدتها قوانين الاستثمار بالجزائر منذ حصولها على الاستقلال، وصدور أول قانون خاص بالاستثمار في ظل الجزائر المستقلة سنة 1963 وهو ما يعرف بالقانون رقم 63-277، ثم تلتها العديد من القوانين لكن كانت في مجملها وعند تحليل وتقييم بنودها غير محفزة على جذب المستثمرين سواء المحليين أو الأجانب، إلى غاية صدور القانون رقم 22-18 سنة 2022 والذي يعد منعرجا حاسما في تاريخ قوانين الاستثمار بالجزائر، إذ ولأول مرة في قوانين الاستثمار بالجزائر يتم التأكيد على أن ممارسة الاستثمار في الجزائر مفتوحا لكل الأشخاص طبيعيين أو معنويين مقيمين أو أجانب، كما أكد على مبدأ المساواة بينهما وعلى عنصر الشفافية، نتج عن صدور هذا القانون توافد عدد كبير من المستثمرين إلى الجزائر بعد سنة فقط من صدوره. ومن جهة أخرى التعريف بالجهات الفاعلة في استقطاب وترقية الاستثمار بالجزائر وعلى رأسها مختلف الوكالات التي تم انشاؤها لهذا الغرض في إطار دائما قوانين الاستثمار بدء بوكالة ترقية دعم ومتابعة الاستثمار التي أنشأت سنة 1993 ثم الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار التي أنشأت سنة 2001 بعد إلغاء الوكالة الأولى، وأخيرا الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار والتي أنشأت سنة 2022 بموجب القانون 22-18، وقد بينا في هذه الدراسة دور هذه الوكالات كفاعل رئيسي في ترقية الاستثمار من خلال تطور تدفقات الاستثمار بعد انشاء هذه الوكالات، وكذلك كأداة أساسية للترويج للاستثمار عبر مختلف الأنشطة الترويجية التي قامت بها.

الفصل الخامس:

دراسة حالة إقليم

سطف



## تمهيد:

تكتسي صياغة استراتيجية علامة الإقليم أهمية بالغة في إبراز وتثمين موارد الإقليم، فهي تعمل على تموقع صورة الإقليم في أذهان المستهدفين، وبناء صورة إيجابية له، وتمييزه بين الأقاليم المنافسة له، ما يسمح باستقطاب الفئات المستهدفة وعلى رأسها المستثمرين. وفي هذا الفصل سوف نقترح صياغة لاستراتيجية علامة إقليم سطيف لكونه يزخر بمقومات وموارد اقتصادية متعددة مالية، مادية وبشرية.

وسوف نتناول في هذا الفصل المحاور التالية:

- المبحث الأول: تحليل وتشخيص إقليم سطيف
- المبحث الثاني: صياغة استراتيجية علامة إقليم سطيف
- المبحث الثالث: تصميم علامة إقليم سطيف

## المبحث الأول: تحليل وتشخيص إقليم سطيف

نتناول في هذا المبحث التعريف بإقليم سطيف من عدة جوانب بداية بالموقع والموارد الطبيعية التي يمتلكها، إضافة إلى تحليل قطاعاته الاقتصادية، الاجتماعية والخدمية، وأخيرا تقييم الاستثمار الأجنبي المباشر بإقليم سطيف.

## المطلب الأول: لمحة عن إقليم سطيف

يتميز إقليم سطيف برأسمال ثقافي، مادي وبشري، يعكس هويته الثقافية، وتاريخه العريق، ومقوماته الطبيعية والاقتصادية المعتمدة، وسوف نحاول إبراز هذه المقومات في هذا المطلب.

## الفرع الأول: لمحة تاريخية عن إقليم سطيف

عرف إقليم سطيف تعاقب عدد من الحضارات الإنسانية منذ فترة ما قبل التاريخ، وأكدت المعالم الأثرية عن وجود مدينة تحمل اسم أزديف (Azdif)، ذات أصل بونيقي، وكان معروف لدى الجغرافيين والرحالة القدامى، إذ كانت منطقة نوميدية ثم رومانية بعد أن أسس الإمبراطور نيرفا مدينة سيتسيفيس (Setifis) بين عامي 96 و198. ومع الفتح الإسلامي لبلاد المغرب، خضعت منطقة سطيف للدول التي تتابعت حتى وصول العثمانيين، وكانت المدينة مركز عبور لنشاط تجاري مكثف بين مدن المغرب الإسلامي، غير أنها عرفت تراجعاً خلال فترة الوجود العثماني والاستعمار الفرنسي بالجزائر.

أنشأت سطيف الحالية بقرار 11 فيفري 1847 على أنقاض موقع سيتسيفيس على مساحة 40 هكتارا، وبقيت المدينة ذات أهمية كبيرة بحكم المنفذ الذي أتاحه ميناء بجاية وعلاقتها مع قبائل الجنوب، حيث اختصت مدينة سطيف بدور مهم كسوق داخلي ومنطقة عبور على ملتقى طرق المواصلات من قسنطينة إلى الجزائر، ومن بوسعادة، مجانة، الحضنة، وبجاية، بالإضافة إلى غناها بمحاصيل الحبوب من السهول المحيطة. وعلى الرغم من طابعها الزراعي وصغر حجمها، إلا أن الأسواق المنظمة يوم الأحد، والتي يتجمع فيها حوالي 10 آلاف من الأهالي لتبادل منتجاتهم، والحركة المستمرة للضباط والجنود الفرنسيين، أعطت مدينة سطيف حركية ومظهر المدينة الكبيرة<sup>2</sup>.

ومع صدور قانون سيناتوس كونسيلت سنة 1863 أصبحت سطيف مدينة كاملة الصلاحيات بمساحة 20 ألف هكتار، وخلال سنة 1847 تم إعادة إنشاء مقاطعة سطيف ضمن محافظة قسنطينة، إلى غاية سنة 1956 تاريخ إعادة التنظيم الإداري الاستعماري، حيث تم تقسيم محافظة قسنطينة إلى 4 ولايات هي: قسنطينة، سطيف، بون

<sup>1</sup> Musée de Sétif, *La ville de Sétif et ses monuments*, 2012, P3.

<sup>2</sup> إلياس بن سديرة، الأقطاب الحضارية ودورها في تشكيل الأقاليم التخطيطية - حالة مدينة سطيف -، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 192

(عناية حالياً) وباتنة. وبعد الاستقلال احتفظت الولاية بنفس الحدود الموروثة عن الاستعمار بضمها جزء من المسيلة و برج بوعرييج وبجاية، إلى غاية 1984، أصبح إقليم سطيف عبارة عن ولاية تضم 60 بلدية، و 20 دائرة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: الخصائص الجغرافية والطبيعية لإقليم سطيف

يملك إقليم سطيف ثروة طبيعية وخصائص جغرافية مميزة تسمح له باستقطاب المستثمرين وتوطين مشاريعهم الاستثمارية لموقع الإقليم الاستراتيجي ومناخه، وجذب الزوار والسياح والمقيمين من الطلبة والسكان لما يوفره لهم من خدمات اجتماعية.

**أولاً- الموقع الجغرافي:** يقع إقليم سطيف في شرق الجزائر بمنطقة الهضاب العليا، ويمتد على مساحة 6,549 كم<sup>2</sup>، يتمتع بموقع جغرافي متميز في المرتفعات الشرقية الجزائرية نظراً لقربه من المدن الكبرى، وهي العاصمة الجزائر (300 كلم)، وقسنطينة (120 كلم)، والمدنيتين الساحليتين جيجل وبجاية وموانئهما ب (110 كلم)، ومدينة المسيلة جنوباً (120 كلم). يحد إقليم سطيف: شمالاً ولاية بجاية وجيجل، شرقاً ولاية ميلة، جنوباً ولايتي باتنة والمسيلة، وغرباً ولاية برج بوعرييج<sup>2</sup>، (الملحق رقم 1: خريطة إقليم سطيف، الصفحة 265).

تنقسم التضاريس لإقليم سطيف إلى ثلاث مناطق كبيرة هي<sup>3</sup>:

- 1- **المنطقة الجبلية:** تشغل هذه المنطقة ما يزيد عن 40% من مساحة الإقليم الشمالية والجنوبية، ويمثل الجزء الشمالي خطين رئيسيين، أقصى الشمال يتوافق مع سلسلة بابور المتمثلة بسيدي ميمون (1646م)، تيليون (1698م)، مع أعلى نقطة هي قمة جبل بابور (2004م). أما الخط الثاني فهو أقل استمرارية وينحدر تدريجياً نحو الجنوب، ومن الغرب إلى الشرق ببيان زمورة (1503م)، جبل كركور (1613م)، جبل عيني (1554م)، جبل مقرس (1737م)، جبل مدجونس (1461م)، ومرتفعات جميلة (1462م)، أما الأجزاء الجنوبية والجنوبية الغربية من المنطقة تمثل السفوح الأولى لجبال الحضنة، فيما تمثل أعلى نقطة بهذه المنطقة بجبل بوطالب الذي يصل ارتفاعه إلى 1890م.
- 2- **منطقة السهول المرتفعة:** وهي مساحة شاسعة تحتلها 50% من المساحة الإجمالية للإقليم، وهي مسطحة نسبياً ويتراوح ارتفاعها من 950 غرباً إلى 750م شرقاً، تبرز نقوش معزولة في وسط السهل، أبرزها جبل زديم (1160م)، جبل يوسف (1442)، جبل براو (1263م)، جبل تنوتيت (1192م)، جبل المقسم (1077م)، ركة الجميل (1406م)، وجبل الغرور (1271م)، وجبل الحمام (1237م).

<sup>1</sup> المرجع السابق

<sup>2</sup> Rapport de l' ANIREF, Monographie de la wilaya de Sétif, P 3.

<sup>3</sup> Ibid, P4.

3- منطقة المنخفض الجنوبي: تقع في جنوب الولاية ونادرا ما يتجاوز ارتفاعها عن 900م، تغطي هذه المنطقة شبه المنبسطة مساحة 10% من مساحة الإقليم، وتتميز بوجود الشطط (المنخفضات الملحية)، منها شط البيضة، وشط الفرين، وسبخة ملول، وسبخة بازر. (الملحق رقم 2 يوضح المناطق الثلاث الصفحة 265)

ثانيا- مناخ إقليم سطيف: يتميز إقليم سطيف بمناخ قاري شبه جاف، حار وجاف صيفا، وبارد ممطر شتاء، يتميز بمطول غير منتظم للأمطار، بحيث تسجل جبال بابلور أكبر قدر من المياه بمعدل يزيد عن 700 ملم من الأمطار سنويا، وتنخفض لتصل إلى 400 ملم في المتوسط سنويا على السهول المرتفعة، أما بالنسبة للمنطقة الجنوبية فهي الأقل هطولاً للأمطار ولا يتجاوز معدلها السنوي 300 ملم<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مقومات إقليم سطيف

تساهم المقومات الطبيعية المتوفرة بإقليم سطيف في تدعيم وتوريد مختلف القطاعات، خاصة الاقتصادية منها كالصناعة والفلاحة، سنحاول إبراز هذه المقومات فيما يلي.

#### الفرع الأول: المقومات الطبيعية

يزخر إقليم سطيف بموارد مائية وثروة منجمية ذات أهمية بالغة بالنسبة للقطاع الصناعي والفلاحي، والأشغال العمومية والبناء، سنحاول تبينها فيما يلي.

أولاً- الموارد المائية: يضم إقليم سطيف 55 واديا، أكبرها واد بوسلام الذي يجمع الصومام، واد أجريون، الوادي الكبير، واد بو صلاح وواد رومل. وتزود هذه الشبكات الهيدرولوجرافية سدي عين زادة ودرعة الديس وخزانات تلال المنطقة. يتم تنظيم الشبكة الهيدرولوجرافية لإقليم سطيف حول المعالم الجبلية في المنطقة، حيث تتدفق في النصف الشمالي المياه السطحية نحو البحر الأبيض المتوسط عبر وادي بوسلام، الذي يلتقي بوادي الصومام، ووادي أجريون، والوادي الكبير، ووادي الرميل، تغذي هذه الشبكات الهيدرولوجرافية أو المائية، السدود وخزانات التلال في سطيف، وتشكل بقية المجاري المائية وخاصة تلك الموجودة في الجنوب شبكة هيدرولوجرافية داخلية تتمركز حول الشطوط<sup>2</sup>. يبلغ عدد مصادر المياه 21,104 مصادر منها 124 مصدراً لمياه الشرب، يسجل الإقليم المؤشرات التالية في مجال الموارد المائية والبيئية:

- شبكات إمدادات المياه: 3,734.46 كم؛

- معدل الاتصال بالسدود: ب 96.17% ؛

<sup>1</sup> Rapport de l' ANIREF, Monographie de la wilaya de Sétif, Op. cit, P5

<sup>2</sup> Idem

- توجد 3 محطات لمعالجة مياه الصرف الصحي؛
- الطول الإجمالي لشبكة الصرف الصحي يقدر بـ 2987.25 كم؛
- متوسط معدل الاتصال بشبكة الصرف الصحي العامة يقدر بـ: 89.50%؛
- يضم إقليم سطيف السدود الآتية: سد عين زادة بسعة 125 مليون م<sup>3</sup>، سد الموان بسعة 148 مليون م<sup>3</sup>، سد ذراع الديس بطاقة استيعابية 151 مليون م<sup>3</sup>؛
- نسبة امداد المناطق الحضرية بالكهرباء في إقليم سطيف تقدر بـ 99.43%؛
- نسبة تغطية الغاز بالإقليم يمثل نسبة 96%.

أما فيما يخص الرسكلة فتتأثر الحالة البيئية لإقليم سطيف بالعوامل الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة بشكل مستمر، والتي تستمر في التزايد وتؤثر على النظم البيئية الطبيعية والبيئة المعيشية للمواطنين، ويساهم النمو السكاني في كبر حجم النفايات المنزلية وما شابهها، مما أدى إلى تطبيق برامج لتحسين نظام إدارة النفايات المنزلية، وتم وضع خطط رئيسية لـ 60 بلدية في الإقليم من أجل التحكم في التدفق الكبير للنفايات، تنتج سطيف كمية تقدر بـ 1.656 طن / يوم، تتم معالجة 50% منها في مختلف محطات المعالجة<sup>1</sup>.

يتوفر إقليم سطيف على 8 مدافن تقنية للنفايات خاضعة للرقابة أثناء التشغيل (C.E.T) هي: مدافن سيدي حيدر، حمام السخنة، الوجلة، مكب القلثة الزرقة، مكب بوقاعة، مطمر عين الحجر، مكب عموشة<sup>2</sup>.

ثانياً- المناجم والمحاجر: يتمتع إقليم سطيف بموارد تعدينية وثروة منجمية كبيرة، ساهمت بشكل كبير في تدعيم القطاع الصناعي وقطاع البناء والأشغال العمومية. الجدول رقم (54) يبين الثروة المنجمية التي يملكها إقليم سطيف وهي كالتالي:

جدول رقم 54: الثروة المنجمية لإقليم سطيف

الموقع	الثروة المنجمية
صالح باي، أولاد عدوان، بني فودة، عين زادة	الطين (الطوب والبلاط والسيراميك والأواني الفخارية)
أولاد عدوان، عين أرانات، أولاد صابر، بئر العرش، بني أوسين، قجال، قصر الأبطال، أولاد تبان، عين احجر، عين الروى	الحجر الجيري (الاسمنت والجير والركام)
صالح باي	الدولوميت (للصناعة)

<sup>1</sup> مكتب الإحصاء بمديرية البيعة.

<sup>2</sup> نفس المرجع

الحجر الرملي (طوب السيليكا)	عين عباسة
الجبس (الجبس والسيراميك)	جميلة
الملح الصخري	قصر الأبطال
الباريت (صناعة الورق، طين الحفر)	عين الروى
الرصاص والزنك	جبل عنيني بعين الروى
خام الحديد	شعبة الحمراء بعين أزال

**Source :** Bureau de statistique de Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de Sétif (DPSB).

يبين الجدول رقم (54) تعدد المناطق التي تتوفر على الثروة المنجمية وتنوع مستخرجاتها من حديد، فوسفات، زنك، الحجر الكلسي وغيرها، والتي تعمل بشكل أساسي على توريد القطاع الصناعي والبناء على مستوى إقليم سطيف والمستوى الوطني.

#### الفرع الثاني: مقومات القطاع الاجتماعي

تتمثل أهم المقومات التي يزخر بها إقليم سطيف من الجانب الاجتماعي في الآتي:

**أولاً- الديمغرافيا:** يبلغ عدد سكان إقليم سطيف 2,021,687 مليون نسمة، حسب إحصاء سنة 2021، وكثافة سكانية تقدر بـ 309 نسمة/كم<sup>2</sup>، يتركز أكبر عدد من السكان في مدينتي سطيف بـ 400 574 ساكن، والعلمة بـ 249 844 ساكن<sup>1</sup>. (الملحق رقم 4: يبين توزيع وكثافة السكان حسب البلديات للإقليم، الصفحة 266)

#### جدول رقم 55: أهم المؤشرات الديمغرافية لإقليم سطيف

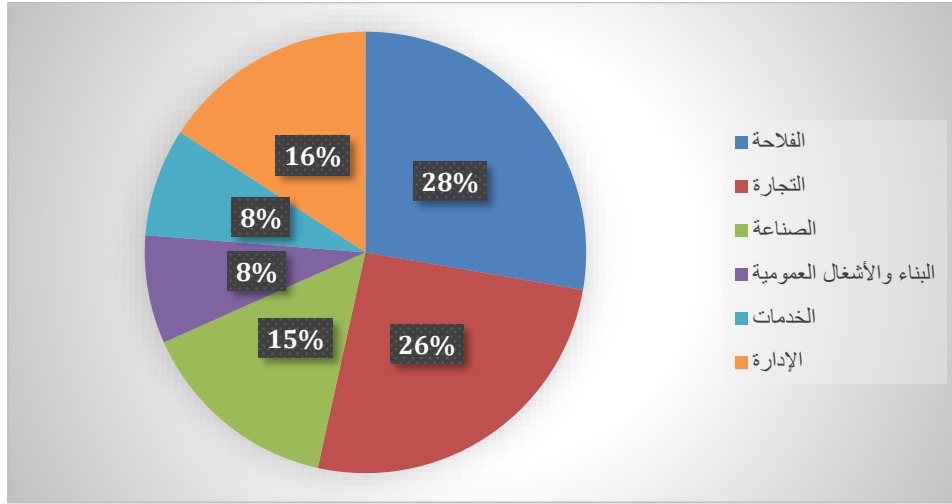
العدد الإجمالي لسكان إقليم سطيف	2 021 687
الفئة النشطة من السكان	423 493
الفئة العاملة	368 331
الفئة العاطلة عن العمل	55 162
معدل البطالة	13.02
نسبة نمو السكان	1,75%

**La source :** Bureau de statistique de Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de Sétif (DPSB).

ارتفع عدد سكان ولاية سطيف من 1,581,325 نسمة سنة 2010 إلى 2,021,687 نسمة نهاية سنة 2021 بنسبة زيادة قدرها 1,75%. (الملحق توزيع سكان إقليم سطيف حسب الجنس والعمر)

<sup>1</sup> ANIREF, Monographie de la wilaya de Sétif, Op.cit, P9

## شكل رقم 22: توزيع السكان النشطين المشتغلين حسب قطاع النشاط بإقليم سطيف



Source : Rapport de l' ANIREF, Monographie de la wilaya de Sétif, 2021 ,P11

يسجل إقليم سطيف ثاني أعلى نسبة كثافة سكانية على المستوى الوطني بـ 2 021 687 نسمة، تتمركز أكبر كثافة في الإقليم بمدينتي سطيف والعلمة. يشكل قطاع الفلاحة نشاط 28 % من السكان بسبب طبيعة الإقليم الزراعية بامتياز، فيما يمارس 26% من سكان سطيف نشاط التجارة والذي تشتهر به مدينتي سطيف والعلمة بشكل أساسي، كما يشكل قطاع الصناعة والخدمات نسبة 15% من نشاطهم وذلك لقوة وديناميكية القطاع الصناعي في سطيف وملائمة البنية التحتية والقاعدية للخدمات المختلفة.

**ثانيا-الثقافة:** يزخر إقليم سطيف بموروث ثقافي مميز، تناقلته الأجيال من مختلف الحضارات التي تعاقبت على المنطقة، ولعل أهمها المدينة الأثرية جميلة، ونافورة "عين الفوارة" و"عين الدروج"، "مسجد العتيق" العثماني. كما أن لإقليم سطيف عادات وتقاليد عريقة، ففي الغناء الشعبي يميزها طابع الغناء "السرابي"، وفي الألبسة يشتهر باللباس النسوي "بينوار الزدرف والملاية"، أما فيما يخص الأطباق فتعد "الفرمسة"، "الزريقة"، والكسكس بخضراوات المنطقة خاصة اللفت والخرشوف أكثر ما يميزه. ويمتلك إقليم سطيف بنية تحتية ثقافية نوجزها فيما يلي:

## جدول رقم 56: المؤسسات الثقافية بإقليم سطيف

المؤسسات الثقافية	المركز الثقافي الإسلامي	المتاحف	المسارح	المكتبات	دور السينما	المراكز الثقافية	مدارس الفنون الجميلة
عددتها	1	4	2	58	4	18	1

Source : Bureau de statistique de Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de Sétif (DPSB).

يمثل الجدول رقم (56) قلة المؤسسات الثقافية للإقليم بالنظر لعدد السكان الكبير، وأهمية المنطقة التاريخية والثقافية. وتقتصر الأنشطة الثقافية بسطيف على بعض المهرجانات الموسيقية المحلية (مهرجان الأغنية السطيفية)، والعربية (مهرجان جميلة العربي)، وبعض المعارض للصناعات التقليدية والكتب.

فيما تمّ تسجيل عدد المؤسسات الدينية الموجودة بإقليم سطيف بـ: 1020 مسجد، و23 مدرسة قرآنية و05 زوايا دينية<sup>1</sup>.

**ثالثاً-النسيج الحضري:** يعد إقليم سطيف من بين الأقاليم الجزائرية التي تتميز بنسيج حضري، وتهيئة عمرانية حديثة حيث<sup>2</sup>:

- يبلغ معدل التحضر 43.45%، تضم مدينتي سطيف والعلمة 61% من سكان الحضر بالإقليم؛
- تسلسل هرمي حضري ظل بشكل عام في ذروته على مدى الأربعين سنة الماضية ويرتكز على توزيع كثيف ومتوازن للمراكز الريفية؛
- توفر شبكات حضرية متماسكة لهيكل الإقليم: منطقة سطيف الحضرية، شبكة العلمة، شبكة عين الكبيرة، شبكة بوقاعة، شبكة عين ولمان؛
- تعتمد مدن وبلديات الإقليم في علاقاتها على محاور الطرق الهامة الغربية/الشرقية (الطريق الوطني 5) والشمال/الجنوب (الطريق الوطني رقم 28، 9، 77)؛
- يتوفر إقليم سطيف على مقومات واضحة تجعله منطقة حضرية ذات أهمية أولى للتخطيط الإقليمي على المستوى الجهوي والوطني: تشكل هذه المنطقة الحضرية قطب التقاء حوض ديموغرافي يزيد على خمسة (05) مليون نسمة، وهي تضم سبع ولايات (سطيف، بجاية، جيجل، ميله، باتنة، المسيلة وبرج بوعريج).
- يمتد النظام الحضري لولاية سطيف على ثلاثة (03) فضاءات تخطيطية إقليمية تتبع محورين استراتيجيين رئيسيين للتنمية الوطنية يتداخلان مع ثلاث مناطق برنامجه (الهضاب العليا الشرقية، الهضاب العليا الوسطى ومنطقة برنامج الشمال الشرقي).
- استفاد إقليم سطيف في إطار البرامج الخماسية ابتداء من 2005، من تسجيل برنامج للسكن يقدر بـ: 131.379 وحدة سكنية، موزعة على مختلف الأنواع، تم إنجاز 109.392 منها، في حين أن 14.470 قيد التنفيذ.
- وعليه يمكننا القول إن إقليم سطيف يعد من بين الأقاليم الجزائرية التي تتميز بالنسيج الحضري العصري، الذي يزيد من جاذبية البنية التحتية للإقليم، ويدعم القطاعات الحيوية الأخرى أهمها السياحة والخدمات.

<sup>1</sup> Bureau de statistique de la Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de Sétif (DPSB)

<sup>2</sup> Idem



رابعاً-الرياضة: يتمتع إقليم سطيف بتقاليد رياضية عريقة خاصة في كرة القدم، ولعل أشهر أندية فريق وفاق سطيف. وقد تم الاستثمار في مجال البنية الأساسية للقطاع الرياضي من خلال برامج تنموية مختلفة، تستجيب للتقنيات الحديثة واحتياجات الشباب، حيث تم تسجيل عام 2020 سجل القطاع<sup>1</sup>:

- بناء 227 هيكل منها: 79 هيكل شبابي، و148 هيكل رياضي؛
- يتم إنجاز 90 هيكل حالياً منها: 3 مراكز للشباب، 2 نزل للشباب، 9 معسكرات للشباب، 10 ملاعب كرة قدم بالعشب الاصطناعي، 56 سطح ملعب مشترك بالعشب الاصطناعي، 9 أسطح ملاعب بلدية بالعشب الاصطناعي.

### الفرع الثالث: مقومات قطاع الخدمات

فيما يخص قطاع الخدمات يتمتع إقليم سطيف بمقومات هائلة خاصة ما تعلق بقطاع التعليم، الصحة، والاتصالات نوضحاً كالتالي:

**أولاً-التعليم:** يتشكل قطاع التعليم الأساسي والجامعي في سطيف من هياكل ومؤسسات تعليمية مهمة، حيث تتوفر إقليم سطيف على: 939 مدرسة ابتدائية، منها 899 قيد التشغيل، و244 مدرسة، منها 8 مدارس خاصة، و111 مدرسة ثانوية<sup>2</sup>.

فيما تتوفر الإقليم على جامعتين: جامعة سطيف 1 فرحات عباس، تضم 5 كليات، ومعهدين موزعين على أربعة فروع جامعية، وجامعة سطيف 2 محمد لمين دباغين، بالإضافة إلى المدرسة العليا للأساتذة مدرسة مسعود زغار. إضافة إلى معاهد تكوين تتمثل في<sup>3</sup>:

- 5 معاهد وطنية متخصصة للتكوين المهني؛
- 2 معاهد للتعليم المهني؛

- 28 مركزاً للتدريب المهني؛ المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد؛
- المعهد التكنولوجي المتوسط المتخصص للتكنولوجيا الزراعية،
- 20 مدرسة تكوينية خاصة؛

تشرف جامعتي سطيف 1، وسطيف 2، على تخرج الطلاب سنوياً بـ 68.075 طالبا (سنة 2020)<sup>4</sup>:

- 7368 طالب مهندس دولة؛

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de Sétif (DPSB), 2021

<sup>4</sup> Idem

- 39323 طالب ليسانس؛

- 13557 طالب ماستر.

يمثل خريجي الجامعات ومراكز التكوين سوقا مهما للعمالة بالنسبة للشركات المستثمرة المحلية والأجنبية، كما تمنح امتيازات خاصة من قبل الدولة الجزائرية للمشاريع التي تخلق أكبر عدد من مناصب العمل وتخفف من معدل البطالة المحلي، نظرا للنمو الديمغرافي الكبير للإقليم.

**ثانيا- الصحة:** يتوفر القطاع الصحي بإقليم سطيف على بنية تحتية تشغيلية تغطي 1.30 سرير لكل 1000 ساكن، ومستوصف واحد لكل 28.802 ساكن، وغرفة علاج واحدة لكل 8178 ساكن، فيما يمثل الإشراف الطبي<sup>1</sup>:

- طبيب عام واحد لكل 1547 نسمة،

- طبيب متخصص لـ 1576 نسمة؛

- طبيب أسنان واحد لـ 3231 نسمة.

إضافة إلى أن إقليم سطيف يضم عددا من المؤسسات الاستشفائية التالية<sup>2</sup>:

- مستشفى جامعي واحد بسطيف (951 سرير)؛

- مستشفى واحد بالعلمة (180 سريرا)؛

- مستشفى واحد ببوقاعة (240 سريرا)؛

- مستشفى واحد بعين الكبيرة (150 سرير)؛

- مستشفى واحد بعين ولمان (250 سرير)؛

- مستشفى واحد ببني أورثيلان (86 سريرا)؛

- مستشفى الطب النفسي والصحة والسلامة بعين عباسة (240 سرير)؛

- مستشفى إعادة التأهيل الصحي في رأس الماء (140 سريرا)؛

- مستشفى للأم والطفل في العلمة (144 سريرا)؛

- مركز مكافحة السرطان بسطيف (120 سرير).

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> Bureau de statistique de la Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de Sétif (DPSB),

إن الموقع الاستراتيجي لإقليم سطيف يجعله مقصدا للعلاج من المناطق المجاورة وخاصة الجنوبية، وتمثل المنتجعات الحموية مقصدا مهما للإقليم لتقديم خدمات العلاج بالمياه المعدنية الساخنة من كافة ربوع الوطن، وتستلهم المستثمرين لبناء هياكل سياحية بمواقع الحمامات المعدنية.

**ثالثا-الاتصالات:** تغطي شبكة الاتصالات تدريجيا كامل أراضي الإقليم، وقد تمّ تحديث هذه الشبكة بإدخال تقنيات جديدة. يضم إقليم سطيف شبكة هاتفية تحتوي على 434 مركزا هاتفيا، مكون بما يقارب 152,621 خطا من التكنولوجيا المتقدمة (الشبكة الرقمية). وعدد مكاتب للبريد قدر بـ 146 و02 مركز توزيع وفرز، وقدر عدد الشبابيك بـ 444 نافذة، 52 آلية للتوزيع النقدي<sup>1</sup>.

قدرت الكثافة السكانية لكل شبك بـ 6523 نسمة، بينما بلغت الكثافة السكانية لكل مكتب بريد 13361 نسمة، فيما بلغ عدد حسابات التوفير 822 حسابا خلال عام 2020، بإجمالي 165.125 حساب. وتم خلال عام 2020، بناء 496.69 كم من الألياف الضوئية، ليصل إجمالي طول الشبكة إلى 495,3 كم، وتم ربط شبكة الألياف الضوئية ببلديات الإقليم الـ60 بنسبة 100%، إضافة إلى استحداث 5 حلقات لتأمين شبكة النقل العمومي، والقيام بربط المحطات الأساسية للمتعامل موبيليس بشبكة الألياف الضوئية ضمن مشروع خدمة الهاتف المحمول من الجيل الرابع (GLTE4)<sup>2</sup>.

توضح هذه المعطيات مدى توفر إقليم سطيف على بنية تحتية جيدة وملائمة لاستقطاب المستثمرين وإقامة مشاريعهم الاستثمارية في قطاع الخدمات.

**رابعا-النقل:** يتميز إقليم سطيف ببنية تحتية حديثة ومؤسسات مهمة بالنسبة لقطاع النقل، فهو يتوفر على<sup>3</sup>:

ترامواي سطيف بمسار 15,2 كلم، يضم 26 محطة، ويشغل 524 عاملا، سجل سنة 2019 ما يقدر بـ 13.298.411 مسافرا، و620.785 مسافرا في سنة 2020. (الانخفاض المسجل بسبب جائحة كورونا)، فيما تعمل المؤسسة العامة للنقل الحضري وشبه الحضري سطيف بـ: 40 حافلة، موزعة على 4 خطوط، تضم 164 عامل.

ويعد إقليم سطيف من الأقاليم الجزائرية التي تتوفر على بنية تحتية جيدة، تساهم في دعم خدمات النقل بأنواعه، سنبينها كالاتي<sup>4</sup>:

**1- شبكة الطرق:** يتوفر إقليم سطيف على شبكة طرق وطنية رئيسية تتكون من:

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> La direction du transport de sétif

<sup>4</sup> Idem

- الطريق الوطني السريع الذي يربط الجزائر بقسنطينة؛
- الطريق الوطني السريع رقم 9 التي تربط بجاية بسطيف؛
- الطريق الوطني السريع رقم 28 الرابط بين بسكرة وسطيف،
- الطريق الوطني السريع رقم 5 الذي يربط باتنة بسطيف.

ويقدر طول شبكة الطرق بالولاية بحوالي 3,561,25 كيلومتر، موزعة على النحو التالي:

**جدول رقم 57: توزيع شبكة الطرقات لإقليم سطيف**

الطريق	الطول (كم)
-الطريق السيار شرق-غرب	74,80
-الطرق الوطنية	634,29
-مسارات الولاية	689,98
-مسارات البلديات	2 162,18
<b>الإجمالي</b>	<b>3561,25</b>

Source : La direction du transport de Sétif,

من خلال الجدول رقم (57) نلاحظ أن إقليم سطيف يتوفر على بنية تحتية مناسبة من شبكة الطرق تقدر بـ 3561,25 كم على مساحته الإجمالية المقدرة بـ 6549,64 كم<sup>2</sup>، والتي تربط المناطق الحضرية بالريفية والجبلية. وساهم تشغيل الطريق السيار الذي يبلغ طوله 75 كلم شرق-غرب بشكل كبير في انسيابية حركة المرور على اتجاهي سطيف-الجزائر العاصمة وسطيف-قسنطينة.

تتميز الشبكة بكثافتها وتنوعها في جميع أنحاء إقليم سطيف، ومع ذلك، ينبغي للسلطات المحلية تفعيل برامج التحديث والصيانة. (الملحق رقم 06: شبكة الطرق لإقليم سطيف الصفحة 269)

**2- شبكة السكك الحديدية:** يمر بإقليم سطيف من الشرق إلى الغرب خط سكة حديد بطول 83 كلم، كما أن هناك قيد إنشاء خط السكة الحديدية الذي يربط سطيف بقسنطينة على طول 118 كلم. فيما تم البدء في مشروع المسار المزدوج، وتحديث منشآت الخطوط سابقة الذكر، بهدف تطوير وتحسين ظروف تشغيل السكة الحديدية، وزيادة سرعة القطارات لتصل إلى 160 كم/ساعة، وكذلك تقليل مدة السفر على محور قسنطينة- الجزائر. وأهم محطات السكك الحديدية بالإقليم، هي محطتي سطيف والعلمة، ويبلغ عدد الركاب فيها 6277 مسافرا في السنة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> La direction du transport de sétif, rapport, 2021

**3-الطيران:** يمتلك إقليم سطيف مطار دولي الطراز، هو مطار 8 ماي 1945 الواقع بعين أرناط، على بعد 12 كلم غرب بلدية سطيف على هضبة يحدها شمالا الطريق السريع الوطني رقم 5 الذي يعبر عين أرناط<sup>1</sup>.

وفيما يلي سنبين الخطوط المفتوحة، والسعة الاستيعابية للمسافرين بالنسبة لمطار سطيف:

**جدول رقم 58: الخطوط المفتوحة والسعة الاستيعابية لمطار 8 ماي 1945 وفقا لإحصائيات مديرية النقل**

سنة 2021

عدد الرحلات	عدد المسافرين	الخطوط المفتوحة
835	19 555	سطيف - الجزائر العاصمة
		سطيف - وهران
		سطيف - حاسي الرمل
1 785	204 430	سطيف - ليون
		سطيف - باريس
		سطيف - مارسيليا
		سطيف - تولوز
		سطيف - سانت ايتيان
<b>2 620</b>	<b>223 985</b>	<b>الإجمالي</b>

Source : La direction du transport de sétif, rapport 2021

يوضح الجدول رقم (58) أن مطار سطيف محدود من ناحية الخطوط المفتوحة، مقارنة بمطار الجزائر العاصمة، قسنطينة، وهران، كما نسجل غياب خدمة النقل الجوي للبضائع، لكن يبقى مشروع توسيعه وفتح وجهات جديدة مجمد لأسباب مالية وإدارية.

#### الفرع الرابع: مقومات القطاع الاقتصادي

سنحاول في هذا الجزء إبراز مقومات وامكانيات إقليم سطيف في المجالات الاقتصادية المتمثلة في الصناعة، التجارة، الفلاحة، والسياحة.

**أولا-التجارة:** يشكل الجزء الجوهري للقطاع الاقتصادي لإقليم سطيف، حيث تمتلك سطيف سمعة جيدة في قطاع التجارة، فهي تعكس قوتها الاقتصادية على المستوى الوطني، وحتى الجوّاري (مثل تونس). فهي تشتهر بسوق دبي في العلمة لتجارة الجملة والتجزئة، الذي يجذب الزبائن من كافة ربوع الوطن، كما تتوفر بها أسواق الجملة للخضر والفواكه.

<sup>1</sup> Idem

تسجل بلديتا سطيف والعلمة أكبر عدد من التجار بالإقليم بنسبة 33% و18% على التوالي، وسجل قطاع التجارة لإقليم سطيف 99368 تاجر نهاية سنة 2021،<sup>1</sup> موزعين عبر عدد من الأنشطة، نبرزها في الجدول التالي:

جدول رقم 59: توزيع التجار حسب النشاط لسنة 2021

إقليم سطيف	الأنشطة الصناعية	الأنشطة الحرفية	تجارة الجملة	تجارة التجزئة	أنشطة الاستيراد	أنشطة التصدير	الأنشطة الخدمائية	الإجمالي
العدد	14 274	75	4 213	45 012	4 195	111	31 488	99 368

Source : bureau de Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de Sétif (DPSB),

من بين الأنشطة التجارية التي تستقطب أكبر عدد من التجار هي تجارة التجزئة حسب ما يوضحه الجدول رقم (59) والمقدر عددهم بـ45012 تاجر، وتسجل الأنشطة الخدمائية ثاني أكبر عدد من التجار بـ31488 تاجر، فيما تسجل تجارة المنتجات الحرفية أقل عدد من التجار بـ75 تاجر.

**ثانيا-الصناعة:** أصبحت منطقة سطيف مركزا للصناعة الجزائرية على مستوى الهضاب العليا، خاصة في مجالات البلاستيك والأجهزة المنزلية والصناعات الكيماوية، والبناء، بـ51 مصنع رقم أعمالها يقدر بـ21908 مليون دج، بحجم عمالة يقدر بـ3740 عامل<sup>2</sup>.

يشتهر إقليم سطيف بصناعة مواد البناء على المستوى الوطني، خاصة مادة الاسمنت والكلنكر، وأنواع كثيرة من الحجر الجيري والرمل الكوارتز، والطين والجبس، التي تستخدم في صناعة البلاط والطوب، والزجاج وهذا لتواجد عدد كبير من المناجم والمحاجر بالإقليم مثلما تبينه الخريطة بالملحق رقم (3)، ولعل أشهر هذه المحاجر بجبال زديم، ويوسف، وتنوتيت، قصر الأبطال، مقرس وغيرها. كما توجد بالإقليم مناجم الفوسفات ذو الأهمية الاقتصادية الكبيرة، خاصة في الصناعة الكيماوية المتواجدة بمنطقة ببيضاء برج<sup>3</sup>. الجدول رقم (60) يبرز الطاقة الاستيعابية المتوفرة بإقليم سطيف لمواد البناء بالنسبة للأسمنت والكلنكر:

جدول رقم 60: الطاقة الاستيعابية لمواد البناء المنتجة بإقليم سطيف

مواد البناء	مساحة التخزين المغلق (م <sup>2</sup> )	الطاقة الاستيعابية للتخزين (طن)
الاسمنت	48 389,11	130 000,00
الكلنكر Clinker	33 843,05	120 000,00
الإجمالي	82 232,16	150 000,00

Source : ANIREF, Monographie de la wilaya de Sétif, Op.cit, P 21.

<sup>1</sup> Bureau de Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de Sétif (DPSB),

<sup>2</sup> ANIREF, Op.cit, P21

<sup>3</sup>Idem

فيما يبرز الجدول رقم (60) الطاقة الاجمالية للتخزين التي يوفرها إقليم سطيف للمستثمرين والمؤسسات:

جدول رقم 61: طاقة التخزين المتوفرة بإقليم سطيف

المساحة المغطاة	80.700 م <sup>2</sup>
المساحة غير المغطاة	199.900 م <sup>2</sup>
التخزين البارد	8.000 م <sup>3</sup>
صوامع التخزين ( Silos )	96.910 م <sup>3</sup>
الإجمالي	280.600 م <sup>2</sup>

Source : ANIREF, Monographie de la wilaya de Sétif, Op.cit,P21

يوفر إقليم سطيف مساحة إجمالية تقدر بـ 280600 م<sup>2</sup>، تتضمن مساحات مغطاة بالنسبة للمنتجات التي تتأثر بالعوامل المناخية، ومخازن تبريد للمنتجات سريعة التلف مثل المنتجات الفلاحية، إضافة إلى صوامع تخزين الحبوب والبذور.

من مميزات إقليم سطيف هي النشاط الصناعي المهم والرائد لمناطقه الصناعية، المتخصصة في الصناعات الكيماوية وشبه كيماوية، البلاستيكية، الكهربائية والالكترونية، الصناعة المعدنية والميكانيكية، صناعة الحديد والصلب، صناعة مواد البناء، إضافة إلى الصناعة الغذائية. سنحاول في الجدول رقم إبراز هذه المناطق الصناعية بإقليم سطيف وإجمالي مساحتها:

جدول رقم 62: المناطق الصناعية لإقليم سطيف (سنة 2022)

إقليم سطيف	المساحة الكلية للمنطقة الصناعية (هكتار)	عدد المشاريع الصناعية
المنطقة الصناعية لبلدية سطيف	2826300	124
المنطقة الصناعية الموسعة	1384900	154
المنطقة الصناعية لمدينة العلمة	2479800	95
المنطقة الصناعية الجديدة لأولاد صابر	696	407 قطعة موزعة على المستثمرين في القطاع الصناعي

المصدر: مكتب الاستثمار لولاية سطيف

يبين الجدول رقم (62) أهمية النشاط الصناعي بإقليم سطيف، من خلال تواجد ثلاث مناطق صناعية مهمة بمساحة إجمالية تقدر بـ 5691696 هكتار تحوي حوالي 393 مشروع صناعي، غير أنه توجد مناطق للأنشطة

الصناعة عبر مختلف بلديات الإقليم موضحة في الملحق رقم (4)، إضافة لإحداث منطقة صناعية كبرى بمساحة 696 هكتارا موزعة على 407 قطعة أرض؛ وسيضم 183 مشروعا ستولد 19 ألف فرصة عمل.

**ثالثا- الفلاحة:** يمثل إقليم سطيف قطبا فلاحيا بامتياز نظرا لإمكانياته الزراعية وخصوبة أراضيه حيث تتوزع المساحات الزراعية حسب احصائيات سنة 2021 لمديرية الفلاحة كالتالي<sup>1</sup>:

- المساحة الزراعية الإجمالية: 459848 هكتار؛

- المساحة الزراعية الجيدة: 365,191 هكتار؛

- المساحة المروية: 35.000 هكتار؛

- مساحة الغابات: 102,313 هكتار؛

- كما تشغل السهوب ما يقارب 8.2% من المساحة الإجمالية للولاية.

تعتمد الزراعة بشكل أساسي في إقليم سطيف على زراعة الحبوب الموجودة بشكل خاص في السهول المرتفعة، المرتبطة إلى حد أقل بالبستنة ومحاصيل الأعلاف، ويشكل التشجير بشكل عام وأشجار الزيتون والتين بشكل خاص ثروة المنطقة الجبلية.

كما أن مشروع نقل المياه من سدي اراقن وإغيل أمدة إلى سدي درعة ديس وموان، وإنشاء مساحات ري كبيرة من شأنه أن يزيد بشكل كبير من المساحة المروية للأراضي الزراعية من أجل إنتاج الحبوب الأمثل، في إطار السياسة الوطنية للاكتفاء الذاتي للأغذية الزراعية. الجدول رقم (63) يبين الكميات المسجلة سنة 2021 للمنتجات الزراعية بسطيف:

جدول رقم 63: الكميات المنتجة في إقليم سطيف من المنتجات الزراعية (سنة 2021)

الكميات المنتجة (قنطار)	المنتجات الزراعية
758 868	القمح الصلب
35 000	القمح اللين
69 352	الشعير
9 989	الشوفان
1 052 439	العلف
5 869	الخضار المجففة
26 355	التبغ

<sup>1</sup> Bureau de Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de Sétif (DPSB),



البستنة	1 627 915
زراعة الكروم	291
الفواكه ذات النوى والبذور	277 049
الزيتون	185 267

Source :bureau de Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de Sétif (DPSB), من خلال الجدول رقم (63) نلاحظ أن الإنتاج الزراعي لإقليم سطيف يعد من بين أكثر الأقاليم الفلاحية المنتجة بالجزائر. فالقطاع يحتوي على مخازن وغرف تبريد يبلغ عددها 334 غرفة، بطاقة استيعابية كبيرة تقدر بـ 107 945 م<sup>2</sup>، تعمل على تخزين مختلف المنتجات الفلاحية من: منتجات الحليب، الخضر والفواكه، اللحوم الحمراء واللحوم، والمنتجات الفلاحية المجمدة، تدعم النشاط الاستثماري في مجال الفلاحة<sup>1</sup>. أما بخصوص تربية المواشي، فيعد إقليم سطيف منطقة مناسبة لهذا النشاط الفلاحي، نظرا لتمتعه بالسهوب والمناطق الجبلية والهضبات، وتقدر الثروة الحيوانية بإقليم سطيف كما يلي (2021):<sup>2</sup>

- عدد الأغنام: 414,569 رأسا؛
- عدد الماشية: 143710 رأسا؛
- عدد الماعز: 55929 رأسا؛
- تربية الدواجن: 1456 بطارية.

يوضح الجدول رقم (64) كمية الإنتاج الحيواني الرئيسي لسطيف سنة 2021:

**جدول رقم 64: الإنتاج الحيواني لإقليم سطيف لسنة 2021**

الإنتاج الحيواني	الكميات المنتجة (قنطار / لتر)
لحوم الخروف	68 327
لحوم البقر	102 000
لحوم الماعز	12 119
لحوم الدواجن	231 874
الديك الرومي	30 445
الحليب	239 824 103 لتر
البيض	831 092 103 وحدة

<sup>1</sup> bureau de Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de Sétif (DPSB),

<sup>2</sup>Idem

العسل	2 484
الصوف	5 797
الجلود	27 767

**Source :** bureau de Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de Sétif (DPSB), يتميز قطاع الغابات بإقليم سطيف بـ 6 غابات مرخصة للاستعمال بمساحة 1517 هكتار، إعادة تهيئة أراضي الغابات لتربية النحل (3 وحدة)، وتوفير 77 موقع لزراعة الأشجار المهدد بالانقراض، 5 مشاتل للإنتاج النباتي. أما بخصوص تربية الأسماك، وفي إطار الحملة الوطنية لإدماج تربية الأسماك في النشاط الفلاحي، قامت مديرية الصيد والموارد السمكية لإقليم سطيف باستزراع حوالي 60 حوضاً للأسماك في المياه العذبة<sup>1</sup>.

وعليه نلاحظ أن إقليم سطيف تأثر بشكل كبير بالعوامل المناخية في السنوات الأخيرة، الأمر الذي أثر بشكل كبير على الكميات الزراعية، المنتجة، إلا أنه لا يزال قطبا فلاحيا رائدا على مستوى الجزائر، ومشجع للاستثمار خاصة مع المزايا الممنوحة من قبل الدولة.

**رابعا-السياحة:** يتمتع إقليم سطيف بإمكانيات سياحية مهمة، مثل المواقع الأثرية (لا سيما موقع جميلة)، ومحمية البابور الوطنية المصنفة ضمن التراث العالمي، والعديد من المنتجعات الصحية الحموية (حمام قرقور، حمام السخنة، حمام أولاد يليس، إلخ)، تمثل أصول سياحية، من شأنها تعزيز السياحة الثقافية، والطبيعية، والحموية. كما يضم المتحفان الأثريان في سطيف وجميلة قطعا فريدا تشهد على الماضي التاريخي والثقافي الغني للمنطقة. كما يحتوي الإقليم على العديد من الآثار، بما في ذلك المقبرة الرومانية الشرقية والقلعة البيزنطية وضريح سكيبيو الإفريقي ونافورة عين الفوارة التي بنيت عام 1898 وغيرها.

يشتهر إقليم سطيف بالسياحة الحموية، لهذا تمّ دعم هذا القطاع بـ 9 منتجعات حموية، بما في ذلك تلك المذكورة سابقا، إلا أن منتجع حمام قرقور يعد الأكثر شهرة بسبب مياهه الكلسية ذات المزايا العلاجية، الذي يحتل المرتبة الثالثة في العالم<sup>2</sup>. تتوفر إقليم سطيف على 5 مناطق للتوسع السياحي (ZET)، بمساحة إجمالية تبلغ 826,5 هكتار موزعة على النحو التالي:

<sup>1</sup> Idem

<sup>2</sup> Idem

جدول رقم 65: مناطق التوسع السياحي بإقليم سطيف (ZET)

المساحة (هكتار)	البلدية
400	منطقة حمام قرقور
215,50	منطقة عين عباسة
133	منطقة حمام السخنة
38	منطقة أولاد تبان
40	منطقة الحامة

المصدر: مديرية السياحة لولاية سطيف

الجدول أعلاه يبرز المناطق التي تمّ تحديدها من قبل السلطات المختصة للتوسع السياحي، فهي تتيح للمستثمرين تجسيد مشاريعهم الاستثمارية في هذه المناطق التي تميزها السياحة الحموية، الطبيعية، والثقافية. ولضيافة السياح يضم إقليم سطيف: 85 فندقا منها (50 مصنفا بسعة 1525 غرفة، و3125 سريرا، و38 فندقا غير مصنفا بسعة 1525 غرفة، و3041 سريرا، بإجمالي 3050 غرفة، و6166 سريرا. كما تعمل بالإقليم 118 وكالة سياحية مرخصة<sup>1</sup>.

إن القطاع السياحي بإقليم سطيف يوفر فرص استثمارية مهمة، ستساهم مستقبلا في بروزه كأحد أهم المناطق السياحية الداخلية بالجزائر، وهذا بالنظر للمقومات الكبيرة التي لاتزال كامنة غير مستغلة، كما أن القطاع السياحي بسطيف عرف تجميد عدد من المشاريع لأسباب مختلفة.

### المطلب الثالث: المشاريع الاستثمارية المحلية والأجنبية بإقليم سطيف

يعد إقليم سطيف أحد أبرز الأقطاب الاقتصادية على المستوى الوطني، والتي تمثل الوجهة المفضلة لكثير من المستثمرين، نظرا لموقع الإقليم المساعد في التوغل للأسواق الشمالية، الشرقية، والجنوبية للجزائر، كذلك لتوفر سطيف على بنية تحتية ومزايا عقارية خاصة\*. وشهدت في السنوات الأخيرة حركية واسعة ووتيرة متسارعة في مجال الاستثمار بشتى أنواعه، وهو ما تبرزه مؤشرات القطاع الموضحة في الجدول رقم (66) كالتالي:

<sup>1</sup> مديرية السياحة لولاية سطيف

## جدول رقم 66: وضعية الاستثمار بإقليم سطيف خلال الفترة 2011-2022

مساحة العقار الموجه للمشاريع الاستثمارية	1183.34 هكتار
عدد الملفات المودعة (2022)	12104 ملف
عدد مناصب العمل	81455 منصب
عدد المفاوضات المصادق عليها	1178
عدد عقود الامتياز	971 عقد
عدد المشاريع داخل حيز الخدمة	132 مشروع

المصدر: مكتب الاستثمار بولاية سطيف

استقبلت المصالح المكلفة بملفات الاستثمار على مستوى إقليم سطيف 12104 طلب، منذ مطلع سنة 2021 إلى غاية نهاية 2022، حيث تم معالجة 3036 ملف، ورفض 1858 ملف لأسباب متنوعة<sup>1</sup>. وحسب الجدول رقم (66) تقدر المساحة الممنوحة للمستثمرين 1183.34 هكتار، من أجل توفير 81455 منصب عمل، وقد بلغ عدد المشاريع الاستثمارية التي دخلت حيز الخدمة 132 مشروع، لغاية نهاية سنة 2022، وتم تسجيل 392 مشروع استثماري في طور الإنجاز، فيما بلغ المبلغ الإجمالي للمشاريع الاستثمارية 548 مليار دج.

أما بخصوص الاستثمار الأجنبي بسطيف، فهو يعرف تدفقا ضعيفا مقارنة بالأقاليم العالمية، لكن على المستوى الوطني فهو متوسط مقارنة بالأقاليم الأخرى خاصة الجنوبية (خارج قطاع المحروقات)، سنحاول التطرق لعدد المشاريع الاستثمارية المباشرة بإقليم سطيف، والمجالات التي تستقطب المستثمرين الأجانب، والتي تمنح الدولة الموافقة عليها في الجدول التالي:

## جدول رقم 67: عدد المشاريع الاستثمارية المحلية والأجنبية بإقليم سطيف خلال الفترة 2000-2022

المشاريع الاستثمارية	عدد المشاريع	النسبة (%)	عدد مناصب العمل	النسبة (%)	القيمة المالية (مليون دج)	النسبة (%)
الاستثمارات المحلية	5708	99.65	99218	98.36	775216	98.93
الشراكة	18	0.31	1618	1.60	8278	1.05

\* صرح رجل الأعمال ومالك مجمع سيفيتال، يسعد ربراب، خلال إلقاء ندوة حول تجربة سيفيتال في توطين الصناعات بالجزائر، بقاعة المؤتمرات لجامعة سطيف 1، بتاريخ 2017/11/19، أنه اختار إقليم سطيف لتجسيد مصنع Brandt، بالمنطقة الصناعية لقنجال، رغم عروض الأقاليم الأخرى خاصة بجاية، وبرج بوعريش، لأن سطيف منحت له مزايا عقارية خاصة المساحة الشاسعة للعقار الصناعي، إضافة إلى أن سطيف كبنية تحتية، وكسوق استهلاكي، وسوق عمالة جد مناسب لمشروعه مقارنة بالأقاليم الأخرى.

<sup>1</sup> مكتب الاستثمار بولاية سطيف

0.02	29	0.04	38	0.03	2	الاستثمار الأجنبي المباشر
1.05	8307	1.64	1656	0.35	20	اجمالي المشاريع الأجنبية والمشتركة
<b>100</b>	<b>783522</b>	<b>100</b>	<b>100874</b>	<b>100</b>	<b>5728</b>	<b>الإجمالي</b>

المصدر: الشباك الوحيد المركزي للاستثمارات الكبرى والأجنبية للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار بسطيف

يبين الجدول رقم (67) ضعف عدد المشاريع الاستثمارية الأجنبية المباشرة بسطيف، حيث بلغت خلال فترة 22 سنة، مشروعين فقط، وهي النتيجة التي تعكس السياسة الاقتصادية الكلية للجزائر، والتي كانت تقيد الاستثمار الأجنبي المباشر خاصة بقاعدة 51/49، إضافة إلى أن مناخ الاستثمار الكلي للجزائر يؤثر بشكل مباشر على أقاليمه، بسبب مؤشرات السلبية والضعيفة.

غير أنه يتم تدفق المستثمرين الأجانب للجزائر بشكل عام، ولإقليم سطيف بشكل خاص عن طريق الشراكة مع مستثمر محلي، فسجلت المشاريع المشتركة نسبة 1.05% من إجمالي المشاريع الاستثمارية بسطيف، بـ 18 مشروع مشترك، ومن بين المشاريع المشتركة بين المستثمرين الأجانب والمحليين، مشروع شراكة مجمع Cevital وجمع WEG البرازيلي لصنع محركات الغسالات الكهربائية تحت علامة Brandt بسطيف.

إن أكثر القطاعات التي تستقطب المستثمرين الأجانب، بواسطة الشراكة خاصة هي الصناعات الإلكترونية، البلاستيك، وصناعة الصلب والحديد، سنحاول توضيح نوع المشاريع، قيمتها المالية، وعدد مناصب العمل التي توفرها في الجدول التالي:

جدول رقم 68: عدد المشاريع الاستثمارية الأجنبية حسب النشاط بإقليم سطيف خلال الفترة 2000-2022

قطاع النشاط	عدد المشاريع	النسبة (%)	عدد مناصب العمل	النسبة (%)	القيمة المالية (مليون دج)	النسبة (%)
الصناعة الكيماوية، المطاط، البلاستيك	4	20.00	87	5.25	243	2.92
قطاع الاتصالات	1	5.00	10	0.60	23	0.28
الصناعة الغذائية، التبغ والكبريت	1	5.00	38	2.29	21	0.26
الصناعات المتنوعة	3	15.00	823	49.70	3207	38.61
صناعة الحطب، الفلين، الورق، الطباعة	1	5.00	26	1.57	33	0.39
صناعة الحديد، المعادن، الميكانيك، الإلكترونيك	2	10.00	305	18.42	816	9.82

42.50	3530	17.33	287	15.00	3	مواد البناء، السيراميك، الزجاج
2.83	235	1.33	22	10.00	2	مناجم، محاجر
0.35	29	2.29	38	10.00	2	الخدمات المقدمة للمؤسسات
2.05	170	1.21	20	5.00	1	السياحة
<b>100</b>	<b>8307</b>	<b>100</b>	<b>1656</b>	<b>100</b>	<b>20</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: الشباك الوحيد المركزي للاستثمارات الكبرى والأجنبية للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار بسطيف

يبين الجدول أعلاه أن أكبر عدد من المشاريع الاستثمارية الأجنبية كان في مجال الصناعات الكيماوية، البلاستيك والمطاط بـ 4 مشاريع، بنسبة 20 %، والمشاريع التي تخص مواد البناء والسيراميك بنسبة 15 %، وبقيمة مالية بلغت 3530 مليون دج، ثم مشاريع صناعة الحديد والميكانيك والالكترونيك بنسبة 10 %، وقد ساهم الاستثمار الأجنبي في توفير 1656 منصب عمل بالإقليم.

### المبحث الثاني: صياغة استراتيجية علامة إقليم سطيف

تعد صياغة استراتيجية علامة الإقليم أحد أنواع التخطيط الاستراتيجي الحديثة التي تتطلب تتعاون عدة جهات حكومية وخاصة، من أجل تشخيص الإقليم وتشكيل خطة استراتيجية مشتركة للإقليم بالتعاون مع لجان عامة أو خاصة للقيام بمهمة التخطيط. في هذا المبحث سنحاول صياغة استراتيجية لعلامة إقليم سطيف بالاعتماد على المراحل والخطوات التي تم تناولها في الفصل الثاني.

### المطلب الأول: تعبئة الفاعلين لإقليم سطيف

تعد مرحلة تعبئة الفاعلين هي المرحلة الجوهرية لعملية بناء وتبني استراتيجية علامة إقليم سطيف، لأنها تتطلب مشاركة العديد من الأطراف الطبيعية والمعنوية، من جهات رسمية، وفاعلين في المجال الاقتصادي والإداري، والتنظيمي، من القطاع العام والخاص، من أجل تحديد الرؤية المستقبلية لإقليم سطيف، والأهداف التي يطمح لتحقيقها من خلال تتبع منهج استراتيجي للتسويق الإقليمي. سنحاول تحديد مجموعة من أهم الفاعلين في إقليم سطيف في الجدول التالي:

## جدول رقم 69: تحديد الفاعلين لإقليم سطيف

قيادة المشروع	-والي ولاية سطيف -مكتب الاستثمار لولاية سطيف -فريق متخصص من خبراء اقتصاديين في مجال الاستثمار والتسويق الإقليمي
الإدارات العمومية	مديرية الصناعة، مديرية التجارة، غرفة التجارة، مديرية الفلاحة، مديرية السياحة، مديرية النقل، مديرية الاتصالات، مديرية الطاقة والمناجم، مديرية البيئة وحماية الغابات، مديرية الثقافة، مديرية السكن، مديرية الري، وكالة ANIREF، مديرية الضرائب، مديرية الجمارك، مطار سطيف.
وكالات ترويج الاستثمار	الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار AAPI
المؤسسات التعليمية ومخابر البحث	-جامعة سطيف 1 وسطيف 2 -مخابر البحث على مستوى الجامعة
الفاعلين الاقتصاديين	المؤسسات العمومية (BCR، Agrodif، ENPC، اسمنت عين الكبيرة، سونلغاز، سونطراك...إلخ) المؤسسات الخاصة (MAMI، Brandt...إلخ) الفنادق المركز التجاري Park Mall
الفاعلين المنظمين	قصر المعارض قاعة المؤتمرات بجامعة سطيف 1 قاعة المؤتمرات ببرج الأعمال Park Mall إذاعة سطيف

المصدر: من إعداد الباحثة

تم تعيين مجموعة من أهم الجهات الفاعلة بإقليم سطيف كما يبينه الجدول أعلاه، والتي يمثلها بشكل رئيسي والي ولاية سطيف كونه السلطة العليا التي تدير إقليم سطيف، والاستعانة بفريق من المختصين في مجال الاستثمار والتسويق الإقليمي لقيادة وتنفيذ المشروع. إضافة إلى الإدارات العمومية المرتبطة أساسا بمجال الاستثمار في سطيف، والوكالة المكلفة بمرافقة المستثمرين، وترقية المجال والترويج له. كما أن الطرف المهم الآخر هو مشاركة الجامعة ومخابر البحث والمؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة في المشروع لتثمينه.

## المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية لإقليم سطيف

إن التنظيم الإداري للجزائر مركزي لأن الدولة تحتكر سلطة البث والتقدير النهائي في جميع القضايا والأمور الإدارية، أي عدم تفويض الدولة سلطة اتخاذ القرار عنها وعدم استقلالية الأقاليم التابعة لها. ومن ثم فإن كل عوامل البيئة الكلية (سياسية، اجتماعية، تكنولوجية، اقتصادية، بيئية وقانونية)، التي تعكس مناخ الاستثمار على المستوى الكلي تنطبق على المستوى الإقليمي.

أما بالنسبة للبيئة التنافسية، فإن مرحلة تحديد الأقاليم المنافسة لإقليم سطيف بشكل مباشر تعد خطوة أساسية من أجل تقديم عرض إقليمي منافس لها، بالنسبة لإقليم سطيف فهو يقع بجوار أقاليم ذات إمكانيات اقتصادية واجتماعية وطبيعية مهمة، ولعل إقليم قسنطينة يعد أكثر إقليم منافس له خاصة في الجانب الاقتصادي في مجال الصناعة (الصناعة الصيدلانية والغذائية)، والسياحة الداخلية، والمقومات الاجتماعية والبنية التحتية، فهو يضم مناطق صناعية مهمة على المستوى الوطني، كما يتوفر على بنية تحتية عصرية من شبكة طرق، وسكك حديدية وخدمة الترامواي، إضافة إلى توفره على مطار دولي يعد الأكبر على مستوى الشرق الجزائري، وهذا إضافة للكثافة السكانية العالية التي تقدر بـ 1291575 نسمة، وفيما يخص المقومات السياحية لإقليم قسنطينة يزخر بمقومات كبيرة نتيجة لتركيبته الجغرافية المميزة (الجسور المعلقة)، وتعاقب حضارات عريقة عليه.

ومن بين الأقاليم المنافسة لإقليم سطيف هو الإقليم الحديث برج بوعرييج، الذي يضم منطقة صناعية مهمة خاصة في الصناعة الإلكترونية، كما يتوفر على إمكانيات فلاحية كبيرة خاصة في زراعة الحبوب.

أما بالنسبة لإقليم بجاية وجيجل فهي أقاليم تشتهر بالسياحة الساحلية، وعليه فتوجد إمكانيات لإقليم سطيف لمنافستها من خلال السياحة الحموية خاصة، إضافة إلى أن هذين الإقليمين يشكلان ممر مهم لمخرجات إقليم سطيف لتوفرهما على موانئ تجارية. فيما تشكل أقاليم باتنة، ميله، ومسيلة، ذات الإمكانيات الفلاحية المهمة منافسة لكن بأقل حدة مقارنة بالأقاليم الأخرى.

ومن أجل تصميم عرض إقليمي يستوجب على الفاعلين بإقليم سطيف تصميم وتقديم عرض بناء على نقاط قوة الإقليم، والفرص التي يوفرها للفئات المستهدفة. سنحاول من خلال الجدول الموالي تحليل أهم نقاط القوة والضعف بإقليم سطيف، من أجل رصد الفرص المتاحة والتهديدات التي يستوجب إدارتها.



جدول رقم 70: تحليل SWOT لإقليم سطيف

نقاط قوة إقليم سطيف	نقاط ضعف إقليم سطيف
<p>- موقع استراتيجي يربط بين الأقاليم الشمالية الساحلية، والجنوبية الصحراوية.</p> <p>- يتوفر على بنية تحتية ملائمة لخدمات النقل، التعليم، الاتصالات، والسياحة.</p> <p>- نسيج حضري يتميز بالحدائثة والأصالة.</p> <p>- قطاعات اقتصادية قوية في المجال الصناعي، التجاري، والفلاحي.</p> <p>- توفر الإقليم على معالم تاريخية وثقافية مهمة.</p> <p>- توفر الإقليم على معالم ومقومات سياحية مهمة.</p> <p>- يضم الإقليم جامعتين مصنفتين ضمن أحسن الجامعات الجزائرية، ومراكز تكوين عديدة.</p>	<p>- كثافة سكانية كبيرة تسببت في اثار سلبية ومشاكل اجتماعية كالبطالة، أزمة السكن، والتلوث البيئي، والجريمة.</p> <p>- تشبع التجمعات السكنية الكبرى خاصة بمدنيتي سطيف والعلمة بسبب تزايد عدد سكان إقليم سطيف إلى أكثر من مليونين.</p> <p>- معدل بطالة مقلق يقدر بـ 13%.</p> <p>- ضعف الخدمات المقدمة من القطاع الصحي بالإقليم، خاصة في ذروة الأزمات الصحية والأوبئة.</p> <p>- قلة الموارد المائية الموجهة للري.</p> <p>- عدد غير كافي للمساحات الخضراء والحدائق وأماكن الترفيهية.</p> <p>- اكتظاظ مروري خاصة ببلديتي سطيف والعلمة.</p> <p>- قلة تنظيم التظاهرات الاقتصادية والثقافية المهمة بالإقليم.</p>
فرص إقليم سطيف	تهديدات إقليم سطيف
<p>- إحداث منطقة صناعية كبرى بمساحة 696 هكتارا موزعة على 407 قطعة أرض، تضم 183 مشروعا ستولد 19 ألف فرصة عمل.</p> <p>- إنجاز العديد من برامج السكن بصيغة ADL و LPP والاجتماعي قد يخفف من أزمة السكن.</p> <p>- إكمانيات ومقومات سياحية كبيرة تمتلكها سطيف لاتزال غير مستغلة.</p> <p>- أراضي زراعية مهمة غير مستغلة قد يولد استغلالها إنتاج زراعي وافر خاصة وأن المنطقة تشتهر بجودة القمح.</p> <p>- يقدم الإقليم مزايًا محفزة للاستثمار في القطاع الصناعي خاصة العقار الصناعي، والبنية التحتية الملائمة.</p> <p>- فرص كبيرة للاستثمار في قطاع السياحة الحموية، والجبلية، وسياحة التسوق والترفيه.</p>	<p>- النمو الديمغرافي والضغط السكاني الشاب الذي يولد احتياجات كبيرة في مجال التعليم والرعاية والعمل والسكن.</p> <p>- تغير العوامل المناخية، وقلة تساقط الأمطار قد تسبب أزمة بالنسبة للإنتاج الزراعي، ونقص في الموارد المائية.</p> <p>- تحول الأراضي الزراعية الخصبة لمناطق حضرية وسكنية.</p> <p>- اكتظاظ سكاني قد يسبب أزمة سكن خانقة، وارتفاع في أسعار العقار.</p> <p>- النمو السريع للأقاليم المجاورة مثل قسنطينة وبرج بوعريرج وباتنة قد يؤثر على المكانة الاقتصادية للإقليم على مستوى الهضاب العليا والوطن.</p> <p>- قد يتأثر قطاع التجارة للإقليم إذا تم فصل مدينة العلة عنه إداريا وتحويلها لولاية.</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

يمكننا كذلك الاعتماد على المصفوفة التي حددها كوتلر لتقييم نقاط قوة وضعف إقليم سطيف، نوضحها في الشكل رقم كالآتي:

جدول رقم 71: مصفوفة كوتلر لتحديد نقاط قوة وضعف إقليم سطيف

نقطة ضعف	حياد	نقطة قوة
		X المناخ
		X تكلفة العيش
X		الرعاية الصحية والبيئية
X		الجريمة
		X المواصلات
		X التعليم
	X	الفنون
		X التسلية
		X الوظائف

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال المصفوفة الموضحة في الشكل رقم (24)، فإننا قمنا بتقييم إقليم سطيف بناء على عدد من المعايير التي وضعها كوتلر لتقييم قوة وضعف الإقليم، فحسب معيار تكلفة العيش، فإن إقليم سطيف يوفر خدمات اجتماعية مناسبة مقارنة مع الأقاليم الكبرى (الجزائر العاصمة وهران)، ويوفر خدمات جيدة من جانب المواصلات، والتعليم والتسلية، وهذا نتيجة لبنية الإقليم القاعدية الجيدة، أما بخصوص الوظائف، فإن إقليم سطيف يستقطب مشاريع استثمارية سنويا خاصة في قطاع الصناعة والفلاحة، والتي تعمل على خلق مناصب عمل بشكل مستمر.

لكن يسجل الإقليم نقاط ضعف في معياري الرعاية الصحية والجريمة، وهذا نتيجة للكثافة السكانية العالية، فرغم أن الهياكل والمؤسسات الاستشفائية متوفرة، لكن لا ترق للمستوى المطلوب، سواء من حيث كفاءة التسيير أو جودة الخدمات الصحية المقدمة.

## المطلب الثالث: تحديد الاستراتيجية التسويقية لإقليم سطيف

من أجل تحديد استراتيجية تسويقية وخطة عمل لوضع علامة لإقليم سطيف، يستوجب على الفاعلين بداية تحديد الرؤية للإقليم، ووضع الأهداف المراد بلوغها، بعد القيام بعملية التحليل والتشخيص للإقليم وبيئته الكلية والقطاعية، من أجل التمكن من ضبط الخيارات الاستراتيجية له.

## الفرع الأول: تحديد الرؤية والأهداف

يعمل الفاعلون على تحديد الرؤية المستقبلية للإقليم وتسطير الأهداف المراد بلوغها والتي يمكن التفصيل فيها كما يلي:

**أولاً- الرؤية:** يعمل الفاعلون على توضيح رؤية الإقليم من أجل إبراز الوضعية المستقبلية للإقليم وأفاقه والمهام والمشاريع المستقبلية في المجالات التي يتم تحديدها، وبناء على تشخيص مقومات وامكانيات إقليم سطيف، يمكن أن نصيغها بالشكل التالي: "سطيف... من أجل ريادة اقتصادية، تنمية محلية، جودة معيشية، ومستقبل واعد للجيل الصاعد"، بحيث تبرز هذه الرؤية أن سطيف يطمح لأن يكون القطب الاقتصادي الرائد على مستوى الجزائر، وقبل ذلك يطمح لتحقيق التنمية المحلية من أجل توفير نمط عيش ذو جودة للسكان الحاليين والمحتملين وأبنائهم.

**ثانياً- الأهداف:** يتم تسطير الأهداف المراد بلوغها وفقاً للمؤشرات الحالية لوضعية الإقليم، والتنبؤ بالوضعية المستقبلية له، وذلك:

- 1- **على المدى المتوسط:** من بين الأهداف التي يستوجب العمل لتحقيقها على المستوى المتوسط هي:
  - يهدف فاعلوا إقليم سطيف لزيادة وتيرة إنجاز المشاريع الاستثمارية التي تم قبولها على مستوى الوكالة ومكتب الاستثمار بالولاية.
  - إعادة تفعيل المشاريع التي تم تجميدها بسبب نقص الموارد المالية خاصة في مجال البناء والأشغال العمومية، مثل (مشروع التحويلات الكبرى وتطوير سد موان، ومشاريع تهيئة الطرق في المناطق الشبه حضرية)، الدعم الفلاحي ومعالجة مشاكل الخسائر الكبيرة للفلاحين خاصة أصحاب مشاريع البيوت البلاستيكية بئر حدادة التي تضم أكبر تجمع للبيوت البلاستيكية على المستوى المحلي.
  - تسريع وتيرة إنجاز وتسليم المشاريع السكنية، وتهيئة وبناء المؤسسات التعليمية الأساسية في المناطق الريفية والتي تعاني من نقص أو اكتظاظ.
  - استكمال مشروع القطب الصحي بمضبة الباز، والقطب الرياضي بأولاد صابر، وتفعيل مشروع توسع خط الترامواي، ومشروع توسيع مطار سطيف.

- تفعيل حملات تهيئة الغابات والتشجير، وإصلاح الأراضي الزراعية المتضررة من العوامل المناخية.
- ترقية وزيادة المشاريع الاستثمارية في القطاع السياحي لدعم السياحة الحموية (قرقور، حمام السخنة)، والجبلية (مركب مقرس، بابور، الواد البارد...)، والثقافية (بجميلة).

## 2- على المدى الطويل: من بين المشاريع التي يستوجب على السلطات المحلية تجسيدها على المدى الطويل:

- إقامة منشآت ثقافية عبر مختلف بلديات الإقليم (دور السينما، مور الشباب والرياضة)، إقامة حدائق تسلية ومنتجعات سياحية وترفيهية.
- تهيئة الطرق، المساحات، الأحياء، والبنائات العتيقة في وسط المدينة لإضفاء جمالية حضرية على الإقليم.
- تجسيد المركب الرياضي ذو المعايير الدولية بمنطقة أولاد صابر من أجل احتضان إقليم للتظاهرات الرياضية والثقافية الوطنية والخارجية.
- تحقيق التنمية المستدامة بإقليم سطيف، بتحسين المستوى المعيشي، الصحي والتعليمي، وتقليل نسب الفقر.
- الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية المتواجدة على مستوى الإقليم، وتحسين النظام البيئي لسطيف.

## الفرع الثاني: الخيارات الاستراتيجية

- تتضمن الخيارات الاستراتيجية المراحل الثلاث وهي: التجزئة السوقية للإقليم، الاستهداف، والتموقع، سنحاول في هذا العنصر إعداد مقترح للخيارات الاستراتيجية لإقليم سطيف.
- أولاً- تجزئة إقليم سطيف: بهدف تحديد عرض إقليمي فعال لسطيف، يتطلب ذلك تحديد الأجزاء المراد استهدافها، وتحديد الخدمات، ونوع المنتج المقدم لتلك الأجزاء سواء كانت تتوفر بالإقليم أو سيتم بناؤها. سنحاول تحديد بعضها في الجدول الموالي:

جدول رقم 72: التجزئة السوقية لعرض إقليم سطيف

الأجزاء الموجودة/ التي سيتم بناؤها في الإقليم	نوع المنتج /الخدمة الحضرية
توفير سكن بصيغة: اجتماعي، تساهمي، ترقوي والوظيفي (LPP، ADL)، ترقية بن حمادي، ترقية الزهور، الترقيات العقارية بمدينة العلمة... إلخ) مباني سكنية فخمة (حي أوزير، الحاسي، القصيرة..) إقامات جامعية للطلبة (الباز)	السكن
متحف سطيف، دار الثقافة بسطيف، قصر المعارض مهرجانات: مهرجان جميلة العربي، مهرجان الأغنية السطيفية	التجهيزات والنشاطات الثقافية

مسارح: المسرح الولائي بسطيف سينما: دار السينما بسطيف	
مناطق صناعية: المنطقة الصناعية أولاد صابر مواقع مخصصة للحرف التقليدية: مدينة سطيف، مدينة جميلة مشاتل والحاضنات التكنولوجية: دار المقاولاتية الأقطاب: قطب الباز الجامعي، قطب الباز الصحي، قطب أولاد صابر الصناعي، المناطق الصناعية الثلاث الكبرى بسطيف	مواقع التوطن

المصدر: من إعداد الباحثة

**ثانيا-الاستهداف:** يمكن للفاعلين الإقليميين بسطيف الاعتماد على معايير الحجم الأساسية لاختيار الأجزاء

السوقية المراد استهدافها، وعملية قياس الجزء السوقى المحدد في إقليم سطيف تتمحور أساسا حول:

- عدد المشاريع الاستثمارية التي تمّ المصادق عليها من طرف السلطات المحلية تقدر بـ 1178 و 9068 مشروع قيد الدراسة (لغاية نهاية سنة 2022).

- عدد مناصب العمل التي تعمل المشاريع على توفيرها يقدر بـ 81455 منصب (لغاية نهاية سنة 2022).

- الغلاف المالي للاستثمارات يقدر بـ 548 مليار دج (لغاية نهاية سنة 2022).<sup>1</sup>

وقد يتيح العرض الإقليمي للفاعلين بإقليم سطيف من الوصول لسوق المستثمرين، والزوار، والمقيمين المحتملين لإقليم سطيف، وذلك لتوفر الإقليم على غالبية متطلبات الأجزاء المحددة، من عقار صناعي، ومناطق صناعية كبرى، بنية تحتية مجهزة لخدمات اللوجستيك، النقل، التعليم والسكن، بالإضافة إلى مقومات الإقليم السياحية والترفيهية.

**ثالثا- التوقع:** يعمل الفاعلون بإقليم سطيف على تقديم عرض مميز لسطيف من أجل بناء صورة إيجابية عن الإقليم وعروضه في مجال الاستثمار، الإقامة والسياحة في ذهن المستثمرين، والمقيمين والسياح المستهدفين، ولتركيز الجهود الترويجية على الأجزاء المحددة في العرض.

ومن أجل العمل على تموقع إقليم سطيف في أذهان الأجزاء السوقية المستهدفة، يستوجب على فاعلي إقليم سطيف الاستناد على استراتيجيتي التحديد والتمييز:

- **مستوى التحديد (التعريف بإقليم سطيف):** تحديد الفاعلين لإقليم سطيف موقعه الجغرافي الاستراتيجي (الهضاب العليا الشرقية، القرب من الساحل شمالا، ومن الأقاليم شبه الصحراوية جنوبا، ثروة طبيعية من المعادن، والأراضي الزراعية)، إضافة إلى تحديد المزايا التي يمتلكها إقليم سطيف من ناحية المقومات الاجتماعية (المرتبة الثانية وطنيا من

<sup>1</sup> احصائيات مكتب الاستثمار لولاية سطيف.

حيث عدد السكان، توفر الجامعات، مراكز التكوين، المؤسسات الاستشفائية... إلخ)، الاقتصادية (مقومات القطاع التجاري، الصناعي، والفلاحي خاصة)، كذلك التركيز على إبراز الجانب الثقافي من خلال إبراز هوية إقليم سطيف من خلال التعريف بتاريخه العريق، وتعاقب الحضارات عليه: (البونيقية، النوميدية، الرومانية، الأمازيغية، العربية والعثمانية، والاستعمار الفرنسي)، التي ساهمت في تنوع وتميز مقومات الهوية السطايفية من خلال: اللهجة المحلية للإقليم (مزيح بين اللهجة الأمازيغية، العربية، الفرنسية، والتركية)، العادات والتقاليد، والطقوس الدينية (اللباس والأكلات التقليدية، الغناء المحلي، الزوايا الدينية وأضرحة الولاة الصالحين بسطيف، وغيرها).

-مستوى التمييز: يركز الفاعلون في هذا الجانب على إمكانية الوصول لوسائل النقل، والقرب من الموانئ التجارية، المخازن، ومنافذ التوزيع، إضافة إلى الوصول لأسواق المستهلكين المختلفة، وتوفير العمالة بالنسبة للمستثمرين، والتركيز على العروض العقارية، وعروض التوظيف، ومراكز التعليم والتسوق والترفيه والخدمات الصحية بالنسبة للسكان، والزوار.

### الفرع الثالث: تصميم عرض إقليم سطيف

بما أن المنتج الإقليمي نعني به تقديم المزايا والخدمات والتي تعتمد جودتها بالتعاون بين عدد كبير من الشركاء من القطاعين العام والخاص، بما في ذلك وكالة الترقية للاستثمار. حاولنا في هذا الجزء تقديم مقترح لعرض إقليم سطيف، بغية توجيهه للفئات المستهدفة، وعلى وجه الخصوص المستثمرين.

### جدول رقم 73: مقترح لعرض إقليم سطيف

<p>الموقع الاستراتيجي لسطيف</p>	<p>-موقع استراتيجي يضع إقليم سطيف في مصاف ملتقى طرق تجارية وأساسية. -يمثل إقليم سطيف نقطة عبور ذات أهمية بالغة لأنه يعبره الطريق الوطنية رقم 5 والطريق السيار شرق-غرب على مسافة 75 كلم والطريق الوطنية رقم 9 الذي يربط بجاية بسطيف. -يمثل إقليم سطيف نقطة عبور لقوافل البضائع القادمة من الجنوب والمتجهة نحو مينائي بجاية وجيجل، وتضمنه مطار يوفر رحلات جوية وطنية ودولية.</p>
<p>الموارد الطبيعية</p>	<p>ثروة منجمية كبيرة ومتنوعة من الموارد المهمة في التصنيع والبناء: الحجر الكلسي، الفوسفات، الحديد، الزنك..</p>
<p>الرأسمال الثقافي</p>	<p>يتميز إقليم سطيف بهوية عريقة من ثقافة السكان المحلية، العادات والتقاليد، والتراث الشعبي.</p>
<p>الديمغرافيا</p>	<p>إقليم سطيف هو ثاني أكبر إقليم على مستوى الجزائر من حيث الكثافة السكانية المقدرة ب: 1291575 نسمة،</p>

<p>تمثل سوق كبير للطلبة المتخرجين: 7368 مهندس دولة، 39323 طالب ليسانس، 13557 طالب ماستر . توفر برنامج للسكن يقدر بـ: 131.379 وحدة سكنية موزعة على مختلف الأنواع،</p>	
<p>بنية تحتية شاملة ومتكاملة تضم أهم الطرق، السدود، الإمدادات الطاقوية، عدد مهم من شبكات الإمداد والصرف الصحي، نسيج حضري متميز.</p>	<p>البنية التحتية</p>
<p>مساحات شاسعة من العقار الصناعي تقدر بـ: 1183.34 هكتار تواجد 3 مناطق صناعية كبرى، وقطب صناعي جديد، ومناطق للأنشطة الصناعية عبر غالبية البلديات الإقليم .</p>	<p>الصناعة</p>
<p>مساحات زراعية واسعة تقدر بـ: 36364226 هكتار إنتاج فلاحي من المنتوجات الزراعية والفلاحية مهم على المستوى المحلي والوطني. توفر غرف ومخازن تبريد بطاقة استيعابية كبيرة:</p>	<p>الفلاحة</p>
<p>توفر مناطق تجارية ذات شهرة وطنية وجهوية: شوارع التسوق بالعلمة، المراكز التجارية بمدينة سطيف، أسواق الجملة والتجزئة للسلع والخضروات، سوق السيارات الأسبوعي.</p>	<p>التجارة</p>
<p>توفر معالم سياحية مهمة: موقع جميلة الأثري، المنتجات الحموية، السياحة الجبلية والاستكشافية بمقرس وبابور، سياحة التسويق بمدينة سطيف والعلمة.</p>	<p>السياحة</p>
<p><b>-التعليم:</b> توفر 939 مدرسة ابتدائية، منها 899 قيد التشغيل، و 244 مدرسة، منها 8 مدارس خاصة، و 111 مدرسة ثانوية، جامعتي سطيف 1 و 2 (من أحسن الجامعات على مستوى الجزائر)، توفر الإقليم على المدرسة العليا للأساتذة، 5 معاهد وطنية متخصصة للتكوين المهني، 2 معاهد للتعليم المهني، 28 مركزا للتدريب المهني، المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد، المعهد التكنولوجي المتوسط المتخصص للتكنولوجيا الزراعية. <b>-النقل:</b> شبكة واسعة من الطرق والسكك الحديدية، امتلاك إقليم سطيف وسيلة الترامواي، ومطار للرحلات الداخلية والخارجية. <b>-الصحة:</b> توفر 10 مستشفيات بالإقليم بما فيها مستشفى مكافحة السرطان، مستشفى الأم والطفل ومستشفى الصحة النفسية والتأهيلية. <b>-الترفيه:</b> توفر حديقة تسلية مشهورة على المستوى الجهوي، مول يضم مرافق الترفيه الحديثة، المركز التجاري الرايس، إضافة إلى مساحات غابية مخصصة للاستجمام.</p>	<p>الخدمات</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

## المبحث الثالث: تصميم علامة إقليم سطيف

في هذا الجزء من دراستنا لحالة إقليم سطيف، سنحاول تتبع خطوات وتقنيات استراتيجية علامة الإقليم التي تم تناولها في الفصل الثاني من أجل تصميم مقترح لعلامة إقليم سطيف كتجربة جزائية قد تحاكي تجارب البلدان المجاورة مثل، علامة **wecasablanca**، **أغادير**، **Only lyon**، والتجارب العالمية الرائدة مثل **London**، **I love New York**، **BeBerlin** وغيرها، خاصة وأن لإقليم سطيف أهمية ومكانة خاصة على المستوى الوطني، ومقومات وإمكانيات في مختلف المجالات.

## المطلب الأول: تحديد علامة إقليم سطيف ومكوناتها

يعتمد بناء استراتيجية علامة إقليم سطيف على تحديد العلامة ومكوناتها المتمثلة في الرمز، الشعار، وطرق نشرها وترويجها.

## الفرع الأول: تحديد علامة إقليم سطيف

تعد علامة الإقليم "سطيف" علامة مؤسساتية، حيث تم تحديد اسم سطيف للمنطقة في الحضارات السابقة، أما التعيين الإداري فقد حدد من قبل المستعمر الفرنسي، وتم الإبقاء عليه ليومنا هذا. وكما أشرنا إلى أن معنى اسم "سطيف" معرب من الكلمة اللاتينية "Setifis"، والأمازيغية "Azdif"، هو الأرض أو التربة السوداء، حيث أطلق على المنطقة بسبب توفرها على التربة السوداء الخصبة.

## الفرع الثاني: مكونات علامة إقليم سطيف

سوف نتطرق في هذا العنصر إلى المكونات الرئيسية لعلامة الإقليم والمتمثلة في الشعارات، الرموز المرئية والأحداث والأفعال.

تحمل صورة المدينة أو الإقليم معاني مبنية على ارتباطات تختلف وفقا لثلاثة أبعاد حسب نموذج Keller التي تم تناولها في الفصل الثاني، سنحاول إبراز ارتباطات إقليم سطيف في الجدول الموالي:



## جدول رقم 74: ارتباطات إقليم سطييف حسب نموذج Keller

قوة الارتباط	يرتبط إقليم سطييف بشكل أولي في ذهن المقيمين، والزوار، معلم عين الفوارة الأثري بوسط المدينة، برج الأعمال " Park Mall"، الذي يضم المركز التجاري والترفيهي، ومكاتب للأعمال والمؤتمرات، وفندق Four points التابع لسلسلة الفنادق العالمية Sheraton، حديقة التسلية التي تقع بوسط المدينة، فيما يتم ربط الإقليم أيضا بالموقع الأثري "جميلة"، شارع دبي للتسوق بالعلمة، الرياضة خاصة كرة القدم.
قيمة الارتباط	سطييف مدينة للتسوق، للسياحة الحموية، مدينة رياضية، مدينة نظيفة وذات بنية تحتية عصرية، مدينة باردة (التلوج).
وحدانية الارتباط	إن موقع سطييف بالهضاب العليا يشكل ارتباط قوي وإيجابي، رغم أنه مشترك مع عدة أماكن، حيث توجد أقاليم أخرى بالهضاب العليا من سوق أهراس شرقا إلى تلمسان غربا، لكن يبقى سطييف مرتبط بشكل وحيد وقوي مع الهضاب العليا، وتسمى سطييف عاصمة الهضاب العليا وسطييف العالية.

المصدر: من إعداد الباحثة

من أجل تجسيد الصورة المرتبطة بإقليم سطييف، نعمل على محاولة تصميم مكونات العلامة الإقليمية كما يلي:  
**أولا-الشعارات (Slogans):** عادة ما يتم وضع شعارات لتوحيد حملة ترويجية للمؤسسات أو الأماكن بهدف إيصال رؤية، ورسالة استراتيجياتهم التسويقية، وعليه حاولنا وضع شعارات قصيرة توحى بالرؤية الشاملة لإقليم سطييف، من منظور اقتصادي بدرجة أولى لمحاولة استهداف المستثمرين، وللمقيمين الجدد والسياح، من أجل إبراز الخدمات المقدمة (حديقة التسلية، والألعاب بالمركز التجاري Park Mall، وسائل النقل الحديثة مثل ترامواي سطييف، المواقع الأثرية مثل جميلة ..)، ومن الجانب الاستهلاكي (التسوق من المراكز التجارية، وأحياء التسوق مثل مركز ماليزيا، البارك مول، المركز التجاري الرايس، شارع دبي، شارع سيلاق...)، ومن الجانب العلاجي (المنتجعات الحموية بقرقور، حمام السخنة... إلخ).

كمحاولة لصياغة شعار يناسب إقليم سطييف وأهدافه التنموية، ورؤيته الاستثماري، قمنا بتشكيل مجموعة من الشعارات وطرحها على: (مدير الاستثمار، بعض الموظفين في مديريات الصناعة والسياحة والتجارة، بعض أساتذة وطلبة التسويق)، سنحاول عرضها في الجدول الموالي:

## جدول رقم 75: شعارات مقترحة لإقليم سطيف


الشعارات المقترحة	دلالتها
<b>Setif...A dream to realize</b>	يدل على الرؤية التنموية للإقليم بجعله منطقة رائدة، توفر جودة الحياة، وجهة للاستثمار.
<b>Setif... Live it up !</b>	يدل على توفر الإقليم على كل مستلزمات الإقامة، التعليم، العمل والاستثمار، السياحة والترفيه...
<b>Setif... The boosting city !</b>	يدل على تحقيق الإقليم لتنمية محلية.
<b>Setif... Iconic city !</b>	يدل الشعار على أن سطيف أيقونة ورمز للتنمية والتطور الاقتصادي خاصة.
<b>Setif... The world of business</b>	يدل على أن سطيف قطب اقتصادي رائد على مستوى الجزائر.
<b>Setif... The dynamic &amp; attravtive city!</b>	يبين حركة الإقليم وجاذبيته للمؤسسات والسكان

المصدر: من إعداد الباحثة

تمّ اختيار شعار (Setif, Live it up) لأنه أكثر شعار معبر عن رؤية الإقليم كونه وعاء للعيش فيه، وللاستثمار فيه، ولزيارته لغايات: السياحة الترفيهية، العلاجية، سياحة التسوق، السياحة الطبيعية، وأيضاً لاستقطاب مقيمين جدد خاصة إذا كانوا من فئة الطلبة والعمال ذوي المهارة.

ثانياً- الرموز المرئية (Logos): عادة ما يتم تصميم علامات ذات رموز تمثل المواقع البارزة في الإقليم، والمحفورة بشكل دائم في أذهان الجمهور مثل برج ايفل (باريس)، ساعة بيج بنج (لندن) تمثل الحرية (نيويورك)، وهذا من أجل تعزيز الصورة المرئية للمكان. وفي حالة إقليم سطيف تمّ التركيز على المكونات والمعالم الرمزية للإقليم، التي تخص البنية التحتية، المعالم الأثرية والمؤسسات البارزة. تمّ تجسيد هذه الأفكار في تصاميم الرموز المرئية المقترحة كما يلي:

جدول رقم 76: مقترحات لرمز (Logo) إقليم سطيف

	
<p>يمثل معلم زهرة اللوتس بوسط مدينة سطيف</p>	<p>يمثل الحرف الأول من علامة سطيف "S"، وفي نفس الوقت يمثل أبراج المدينة</p>
	
<p>يمثل معلم زهرة اللوتس، بارك مول سطيف، ترامواي سطيف</p>	<p>يمثل معلم عين فوارة، بارك مول سطيف، حديقة التسلية، ترامواي سطيف</p>
	
<p>يمثل الهياكل الأساسية لسطيف (بارك مول سطيف، حديقة التسلية، معلم عين فوارة، زهرة اللوتس، جامعتي سطيف 1 و 2) مع اختلاف الشعار</p>	
	

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول رقم (75) قمنا بمحاولة لتصميم بعض الرموز (Logos) التي تمثل إقليم سطيف ومزاياها المتمثلة بشكل أساسي في معالمه ذات الشهرة الواسعة وهي: معلم عين فوارة، زهرة اللوتس، بارك مول سطيف، الترامواي، جامعة فرحات عباس، وجامعة محمد دباغين، حديقة التسلية، معلم كويكول الأثري بجميلة.

تم اختيارنا اللون الأسود لأنه يرمز لاسم الإقليم (الأرض السوداء)، وأيضا لأنه يرمز إلى القوة والفخامة، وكتابة الشعار باللونين الأخضر والأحمر لأنهما لوني العلم الجزائري، ولكن أيضا لأن اللون الأخضر يرمز للاستدامة، التوازن، النمو، الصحة، فيما يرمز اللون الأحمر للحركية، الشجاعة، الجذب، الجرأة وغيرها في سيكولوجية الألوان للعلامة مثلما هو موضح في الشكل رقم (24).

شكل رقم 23: سيكولوجية الألوان للعلامة

Color, Logos and Emotion	
<b>RED</b>	visceral, bold, courageous, energetic stimulates appetite and the pituitary gland
<b>ORANGE</b>	friendly, cheerful, confident, fun, vitality lighter shades appeal to upscale market
<b>YELLOW</b>	optimism, clarity, warmth, positivism eyes see yellow first, great for POS displays
<b>GREEN</b>	balance, harmony, health, growth, freshness deep greens associated with prestige
<b>BLUE</b>	trustworthy, strong, dependable, secure preferred by men, popular in offices
<b>PURPLE</b>	wise, creative, imaginative, royalty lavender evokes nostalgia, sentimentality
<b>BLACK</b>	prestige, serious, bold, classic, powerful works well for expensive products

Source : Conceptdrop, Color Theory: Marketing, Branding, and the Psychology of Color, disponible sur le lien: <https://conceptdrop.com/blog/60-color-theory-the-psychology-of-color-marketing-and-branding/>

وبعد عرض هذه التصاميم المقترحة لرمز علامة إقليم سطيف على بعض الفاعلين بسطيف ، تمّ الاجماع على العلامة الموضحة في الشكل رقم (25) .

## شكل رقم 24: علامة إقليم مقترحة لسطيف



المصدر: من إعداد الباحثة

- ثالثاً-الأحداث والأفعال (Events & deeds): إن الأحداث والفعاليات الموجهة للأماكن تحمل معها قيم المكان، وتعكس رسالته، وعليه سنحاول إعطاء بعض المقترحات لتنظيم أحداث وفعاليات تساهم في نشر علامة إقليم سطيف ورؤيتها، وتعكس قيم الإقليم وجاذبيته، كما يلي:
- نقترح تنظيم الفعاليات الاقتصادية بإقليم سطيف مثل: (الفعاليات السابقة للولاية)؛
  - تنظيم أحد الطبقات من المعرض الدولي للإنتاج بسطيف؛
  - تنظيم مسابقات لتهيئة المساحات الخضراء بالإقليم؛
  - معرض للمنتجات الغذائية التي تميز الإقليم: (القمح، الألبان، الخرشوف واللفت، المشمش المجفف، الزيتون...)
  - تنظيم مهرجان وطني للتسوق بإقليم سطيف؛
  - تنظيم معرض لصناعة النسيج والحياكة والتركيز على الألبسة التقليدية للإقليم: (حياكة قماش الزدف، الملاية..)
  - معرض سنوي للوحات الفنية والمجسمات والمنتجات الحرفية؛
  - مسابقة لأحسن المنتجات المحلية (زراعية كالقمح والعسل والخضراوات، صناعية كالألبسة والآلات... إلخ)، وللسيارات.

## المطلب الثاني: الترويج لعلامة إقليم سطيف

بغية الترويج لعلامة إقليم سطيف ورؤيتها المستقبلية للإقليم، ونشر أهدافها المرتبطة بزيادة الوعي العام بالعلامة الإقليمية لسطيف، والتعريف من خلالها بعرض إقليم سطيف للمستثمرين والسكان من المقيمين أو المحتملين، كذلك من أجل تحسين صورة إقليم سطيف من الجوانب السلبية، وجذب السياح. إضافة إلى ذلك فإن الترويج لعلامة إقليم سطيف يساهم في نشر محتوى روية وأهداف إقليم سطيف.

- ومن أجل تحقيق الأهداف سالفة الذكر يستوجب على الفاعلين بإقليم سطيف:
- استخدام العلامة من قبل البلدية / الولاية والمنظمات غير الحكومية بسطيف؛
  - استخدام العلامة في النشاطات السياحية بسطيف؛
  - استخدام العلامة من قبل وكالة AAPI لتحفيز الاستثمار بسطيف؛
  - استخدام العلامة في أماكن ترويج مبيعات المنتجات المحلية؛
  - استخدام العلامة في الملاعب الخاصة بالفرق المحلية خاصة فريق كرة القرم (وفاق سطيف)؛
  - وضع العلامة على المؤسسات العمومية المحلية (مثل وسائل النقل العام، الترامواي)؛
- وفيما يلي نقترح بعض الأنشطة التي قد تساعد في تبني ونجاح علامة إقليم سطيف كما يلي:

**جدول رقم 77: مقترحات للأنشطة الترويجية لعلامة إقليم سطيف**

الأمثلة	الوسائل
الأحداث، الفعاليات، ومهرجانات ثقافية، الفعاليات الرياضية بالإقليم (سباق الدراجات، مباريات كرة القدم..)	الأحداث، الفعاليات، والتظاهرات
العلاقات مع الصحافة ووسائل الإعلام الوطني، ووسائل الإعلام المحلية مثل (إذاعة سطيف الجهوية، قناة الهضاب TV، قناة صدى سطيف، وغيرها)	العلاقات مع الصحافة ووسائل الإعلام
مواقع الويب، المدونات، مواقع التواصل الاجتماعي ( وغيرها)، المواقع الإلكترونية المحلية مثل سطيف نيوز و Sétif.Info وغيرها	مواقع الويب، المدونات، مواقع التواصل الاجتماعي
المصقات والمطويات، والكتيبات توزيع مطويات ومطبوعات على الزوار في وسط المدينة، والمواقع الأثرية، وللطلبة بالجامعات ومراكز التكوين، وزوار التظاهرات والفعاليات العلمية والاقتصادية بالإقليم.	المصقات والمطويات، والكتيبات
العروض المتجولة جولات وزيارات خارجية لأقاليم مجاورة، وللمؤسسات ومراكز البحث المختصة في مجال الاستثمار خاصة.	العروض المتجولة
تقديم مزايا عقارية من خلال الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار، التي تقدم المزايا والدعم والتكفل بالمستثمر من كل الجوانب.	تقديم مزايا عقارية
التسويق المباشر المراسلات البريدية، الإلكترونية، الفاكس للجهات المذكورة سابقا	التسويق المباشر
متابعة الفئة المستهدفة متابعة ردود الفعل الإيجابية والسلبية من قبل الفئات المستهدفة من مستثمرين وزوار	متابعة الفئة المستهدفة
حضانة المؤسسات الاعتماد في النشاط الترويجي على حاضنات الأعمال والمشاريع	حضانة المؤسسات

المصدر: من إعداد الباحثة

## المطلب الثالث: بناء نموذج لاستراتيجية علامة إقليم سطيف

كحوصلة لخطوات ومراحل إعداد استراتيجية علامة إقليم سطيف كأحد آليات التسويق الإقليمي المساهمة في ترقية وتدعيم التنمية الاقتصادية والاجتماعية نتبع الخطوات التالية:

- الخطوة الأولى: تعبئة وتجنيد الفاعلين لإقليم سطيف من أعلى سلطة، والتي تتمثل في والي الولاية، مدعوماً بفريق من المختصين والخبراء في مجال الاستثمار، التخطيط الإقليمي، والتسويق الإقليمي، وتعبئة الإدارات العمومية المسؤولة عن الإقليم، ويتم تدعيم الفريق بالفاعلين الاقتصاديين، والمجتمع المدني والمؤسساتي لإقليم سطيف.

- الخطوة الثانية: قيام الفريق المجدد من الفاعلين بتحليل البيئة الكلية للبلد ككل، والبيئة الخارجية للإقليم، من أجل رصد المخاطر والتهديدات التي تؤثر سلباً على الإقليم، وتشخيص للبيئة الداخلية للإقليم من خلال تدقيق كل مقومات وإمكانيات الإقليم، وهويته التي تميزه بين الأقاليم المنافسة على مستوى الهضاب العليا أو المستوى الوطني والجواري.

- الخطوة الثالثة: بناء رؤية تصورية لمستقبل وفاق الإقليم من الجانب التنموي، والتطور الاقتصادي، وتحقيق الاستفادة بأبعادها الاقتصادية، البيئية والاجتماعية، بناء على تقييم الوضعية الحالية للإقليم والتنبؤ بالفرص المستقبلية.

- الخطوة الرابعة: ترجمة الرؤية الخاصة بالإقليم إلى أهداف متوسطة المدى وأهداف طويلة المدى، والمرتبطة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية المحددة.

- الخطوة الخامسة: تجزئة الإقليم وفق معيار اقتصادي مرتبط بالمؤسسات والمستثمرين، ومعيار اجتماعي مرتبط بالسكان والزوار، وانتقاء المستهدفين (المستثمرين، السكان، الزوار للإقليم)، واستهدافهم بالاعتماد على علامة الإقليم.

- الخطوة السادسة: بناء توقع لصورة الإقليم الإيجابية في أذهانهم، من خلال خلق علامة تعكس مقومات الإقليم من رأسمال ثقافي، طبيعي، مادي وغير مادي.

- الخطوة السابعة: تكثيف الأنشطة الترويجية والاتصالية من قبل الفاعلين والمتعاملين، والاعتماد على وسائل الإعلام المحلية (الإذاعة المحلية، الصحف المكتوبة والإلكترونية للإقليم، مواقع التواصل الاجتماعي، المعارض، الملتقيات... إلخ).

- الخطوة الثامنة: متابعة سيرورة عمل الاستراتيجية الإقليمية، وتقييم نتائجها من خلال حصد عدد المشاريع الاستثمارية المستقطبة بالإقليم، عدد الوافدين من الزوار والسياح، معدل النمو الاقتصادي والديمقراطي، السمعة والصورة الإيجابية المكتسبة بين الأقاليم الوطنية. ويمكن توضيح هذه الخطوات في شكل نموذج مقترح لصياغة استراتيجية علامة إقليم سطيف.

الشكل رقم 26: نموذج مقترح لاستراتيجية علامة إقليم سطيف



المصدر: من إعداد الباحثة



## المبحث الرابع: تحليل وتفسير نتائج الدراسة

بعد استكمال البحث ومحاولة الإحاطة بكل جوانبه النظرية والتطبيقية، سوف نعرض في هذا المبحث نتائج اختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، ثم تحليل النتائج، وأخيرا تقديم بعض المقترحات.

## المطلب الأول: اختبار الفرضيات

سوف نحاول في هذا المطلب تأكيد أو نفي فرضيات الدراسة على النحو التالي.

## الفرضية الفرعية الأولى: تتوفر الجزائر على مناخ استثماري ملائم لاستقطاب المشاريع الاستثمارية

أكدت نتائج الفصل الرابع من الدراسة عدم صحة الفرضية، على اعتبار أنه عند قياس العديد من مؤشرات التقارير الدولية بينت ضعفا كبيرا في مستوياتها بالنسبة للمؤشرات البسيطة تبين أن:

1. مؤشر تدفقات الاستثمار الأجنبي الصادر عن منظمة الأونكتاد الوارد إلى الجزائر عرف تذبذبا وضعفا كبيرا طيلة العشر سنوات من الدراسة حيث لم تتجاوز نسبة مساهماته 3% إفريقيا وهي نسبة ضعيفة جدا بالنظر إلى القدرات والامكانيات التي تزخر بها الجزائر.

2. بالنسبة لمؤشر مدركات الفساد الصادر من قبل منظمة الشفافية الدولية سجل هو الآخر ضعفا كبيرا إذ لم يتعد رصيده 36 وهو بذلك بعيدا جدا عن متوسط الرصيد العالمي والبالغ 43 مما يجعلها تصنف ضمن الدول التي يشكل الفساد مشكلة خطيرة تعرقل بشكل كبير توافد المستثمرين إليها،

3. أما مؤشر كوفاس الصادر من طرف الشركة الفرنسية لتأمين التجارة الخارجية، فقد صنفت الجزائر في الصنف C والذي يشير إلى أن الافاق الاقتصادية والمالية في الجزائر غير مؤكدة تماما، والسياق السياسي غير مستقر، كما أن مناخ الأعمال يتسم بصعوبة كبيرة، إذن فبيئة الأعمال في الجزائر وفقا لهذا المؤشر لا تشجع بتاتا على الاستثمار.

أما ما تعلق بالمؤشرات المركبة التي تم تحليلها فجلها لا تشجع على الاستثمار وتوافد المستثمرين الأجانب إلى الجزائر حيث:

1. بالنسبة لمؤشر تنمية الحكومة الالكترونية للأمم المتحدة فقد عرف هو الآخر ضعفا كبيرا لاسيما ما تعلق بمؤشر الخدمة عبر الأنترنت والذي قدر ب0,36 فقط مما يفسر تأخر البلد في هذا المجال والذي أصبح يحتل أهمية بالغة في وقتنا الحالي حيث أضحى من المستحيل مباشرة أي نشاط دون توفر خدمات الأنترنت لاسيما النشاط الاستثماري؛

2. أما مؤشر التنافسية العالمي الصادر من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي، وما يتضمنه من مؤشرات فرعية تبين معظمها ضعف مؤشراتهما وترتيبها العالمي خاصة ما تعلق بكفاءة الأسواق (سوق العمل، السلع، المال) والذي عرف ترتيبا جد متأخر تمثل في 131، 125، و111 على الترتيب، وكذلك بيئة الاقتصاد الكلي الذي كان ترتيبها العالمي فيه ضعيفا؛
3. بالنسبة لمؤشر سهولة أداء الأعمال عن مجموعة البنك الدولي، فقد سجل هو الآخر ضعفا كبيرا حيث احتلت مراتب متأخرة ومؤشرات قريبة من المتوسط؛
4. أما ما تعلق بمؤشر الحرية الاقتصادية الذي تنشره مؤسسة Heritage Foundation، فقد صنفت ضمن دائرة الحرية الاقتصادية الضعيفة والبعيدة جدا عن الترتيب العالمي. وعليه يمكن التأكيد على أنه من منظور المؤشرات الاقتصادية وحسب ما جاء في تقاريرها السنوية طيلة العشر سنوات من الدراسة فإن الجزائر لا تمتلك مناخا ملائما للاستثمار.

#### الفرضية الفرعية الثانية: تعد الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار فاعل رئيسي في التسويق الإقليمي

تم التحقق من صدق الفرضية الثانية على أساس أنه عند دراسة تطور تدفق المشاريع الاستثمارية منذ انشاء الوكالة بالجزائر إلى غاية سنة 2023، بينت الدراسة من خلال مختلف الاحصائيات التي تمّ جمعها من مكتب الإحصاء بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار أن الوكالة منذ انشائها في ظل قانون الاستثمار سنة 1993 والتي أطلق عليها اسم وكالة ترقية و دعم ومتابعة الاستثمار APSI ، والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI والتي أنشأت في ظل قانون الاستثمار 2001 بعد الغاء الوكالة الأولى، والوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار AAPI والتي أنشأت في ظل قانون الاستثمار 2022 مساهمة كل هذه الوكالات في تعظيم حجم المشاريع الاستثمارية، إذ بلغت عدد المشاريع الاستثمارية المنجزة منذ سنة 1993 إلى غاية 2023 أي بعد 30 سنة من تواجدها 139.869 مشروع استثماري بقيمة مالية قدرت بحوالي 26.402.234 مليون دج، وسمحت هذه المشاريع مجتمعة في توفير 3.493.000 منصب شغل.

#### الفرضية الفرعية الثالثة: تمثل الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار أداة ترويج للنشاط الاستثماري بالجزائر

تمّ التأكد من صحة هذه الفرضية، حيث بينت نتائج دراستنا أنه عند التحليل والتدقيق في مختلف نشاطات الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار اتضح لنا أن هذه الأخيرة خلال السنة الأولى من استحداثها، كانت أداة نشطة ومروج أساسي للاستثمار بالجزائر بعد سنة من انشائها، حيث:

1. ساهمت بشكل قوي ومكثف في الترويج للاستثمار في الجزائر من خلال عقد العديد من اتفاقيات التعاون مع مستثمرين محليين وأجانب في المجال الاستثماري؛
2. مشاركتها في أشغال اللجان المشتركة بين الجزائر ممثلة في الوكالة وبعض الدول العربية، الأوروبية وحتى الإفريقية؛
3. كما قامت بتنظيم وتنشيط أيام إعلامية جهوية حول المنظومة التحفيزية الجديدة للاستثمار، وتنظيم ورشات عمل حول المنصات الرقمية، كما كان حضورها قويا في الصالونات والمعارض الدولية والوطنية على حد سواء؛
4. إضافة إلى مشاركتها في الملتقيات والأيام الدراسية ومننديات الأعمال واللقاءات الرسمية بغية الترويج للمنظومة التحفيزية الجديدة التي يتضمنها قانون الاستثمار الجديد؛
5. كما برز نشاط الوكالة الترويجي أكثر من خلال توزيع مطويات ومطبوعات على مستوى مكاتبها أو أثناء مشاركتها في بعض الفعاليات الاقتصادية للتعريف بمزايا قانون الاستثمار الجديد، وحث المستثمرين المحليين والأجانب خاصة على الاستثمار في الجزائر.

#### الفرضية الفرعية الرابعة: يمتلك إقليم سطيف مقومات تجعل منه وجهة استثمارية بالجزائر

تمّ التأكد من صحة الفرضية الرابعة على اعتبار أن إقليم سطيف يمتلك مقومات وامكانيات بشرية ومادية متعددة ومتنوعة:

1. يعد ثاني ولاية من حيث التعداد السكاني بعد الجزائر العاصمة، وبالتالي يشكل سوقا واسعا للعمل والسلع والخدمات بالنسبة للمستثمرين؛
2. يعتبر قطبا اقتصاديا قويا في المجال الصناعي حيث تبلغ مساحته الصناعية 5.691.690 هكتار تحوي 780 مشروع صناعي ويضم ثلاث أقطاب صناعية رائدة وهي البناء، الصناعات الكيماوية والالكترونية؛
3. بالنسبة للقطاع الفلاحي فإن إقليم سطيف يعتبر من القطاعات الرائدة في الجزائر إذ تبلغ مساحته الزراعية الاجمالية 459.848 هكتار، كما أنه من بين الأقاليم الجزائرية المشهورة بجودة منتجاتها الزراعية خاصة ما تعلق بالقمح بنوعيه الصلب واللين حيث يقدر انتاجها السنوي 873.209 قنطار؛
4. بالنسبة لقطاع التجارة فيوجد به سوق العلمة وهو من أكبر الأسواق نشاطا وحركية وتنوعا على المستوى الوطني؛
5. يتوفر إقليم سطيف على شبكة طرقات الأكثر اتصالا بالدولة حيث يبلغ طولها 2784 كلم من الطرق بما فيها من طرق سريعة، وطنية، مسارات ولائية، وممرات بلدية، قد يصل معدل انفتاح الشبكة إلى 80 % من الأراضي مستقبلا.

كل هذه الإمكانيات والموارد المتعددة التي يزخر بها إقليم سطيف تجعل منه منطقة جذب محفزة للمستثمرين لممارسة مشاريعهم الاستثمارية بكل أريحية.

### المطلب الثاني: نتائج الدراسة

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة بناء على الفرضيات التي صيغت واختبرت نذكر ما يلي:

1. تؤكد جل التقارير الاقتصادية عند قياس مؤشراتهما ولمدة 10 سنوات كاملة من الدراسة أن الجزائر لا تملك مناخا ملائما للاستثمار، كما أن ترتيبها العالمي يأتي في مؤخرة الترتيب وهذا سواء تعلق بالمؤشرات البسيطة أو المركبة وهذا طيلة كل تلك السنوات.

2. أولت الجزائر اهتماما كبيرا بالمجال الاستثماري وهذا منذ حصولها على الاستقلال وشرعت في سن القوانين المتعلقة بهذا المجال بداية من سنة 1963 بهدف إصلاح وترقية الاستثمارات خارج قطاع المحروقات، غير أن بعض القوانين يكتنفها الكثير من الغموض في ظل عدم وجود اللوائح التفسيرية التي تفصل في مضمونها، مما ساهم في عرقلة قبول وتنفيذ المشاريع الاستثمارية خاصة الأجنبية التي تبقى مقيدة بقاعدة 51/49 خاصة في القطاعات الاستراتيجية، لكن قد يشكل قانون 22-18 قفزة نوعية للجزائر للتوجه نحو انفتاح قطاع الاستثمار بنوعيه المحلي والأجنبي مستقبلا.

3. يعد مصطلح التسويق الإقليمي كمنهج للتسيير العمومي غائب تماما عن ذهنيات المسيرين من السلطات العليا وما يتبعها من إدارات عمومية، ووكالات لترقية الاستثمار، وغير متداول كذلك في البرامج والقوانين الترقية للاستثمار، غير أنه ضمينا يتم ممارسة بعض تقنيات التسويق الإقليمي من الجانب الترويجي خاصة لتحفيز على الاستثمار بالجزائر، حيث تعمل السلطات الجزائرية من خلال عرضها الإقليمي عبر المنصة الرقمية للمستثمر والوزارات والإدارات ذات العلاقة بمجالات الاستثمار الممنوحة، على إبراز مقومات الجزائر، خاصة الثروة الطبيعية الكبيرة، والطاقات البشرية الشابة المشكلة لسوق الاستهلاك والعمل، والتعريف بمناخها الاستثماري الذي تعمل على تحسينه والذي تجسد في قانون 22-18 الذي يتيح فرص مهمة لتجسيد المشاريع الاستثمارية في المناطق والمجالات التي تمّ تحديدها من قبل المشرع، كما تمّ توصيف المزايا الممنوحة للمستثمرين، الضريبية والعقارية، وتحديد نوع القطاعات التي تستهدف استقطاب المستثمرين؛

4. عرفت الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار نشاطا مكثفا من الجانب التسويقي على المستوى المحلي والدولي منذ استحداثها، بخلاف نشاط الوكالتين السابقتين APSI و ANDI، اللتان ارتكزت مهامهما على الجانب الإداري

ومتابعة عملية ومرحلة إنجاز وإنهاء مشاريع المستثمرين. ويعود نشاط الوكالة المكثف خلال السنة الأولى من استحداثها لقانون 22-18 الذي وضعها تحت وصاية الوزير الأول بدلا من الوزارة المكلفة بترقية الصادرات، وحدد مهامها كفاعل أساسي في مجال الاستثمار، واسناد السلطات العليا مهام عديدة للوكالة أهمها بناء سمعة وصورة إيجابية عن الوجهة الاستثمارية للجزائر، والترويج للمزايا التي تعرضها الجزائر داخل وخارج الوطن، من اجل استقطاب واستهداف المستثمرين المحليين والأجانب؛

5. تحويل كل الإجراءات الإدارية إلى المنصة الرقمية للمستثمر كإجراء أولي لرقمنة مجال الاستثمار، بهدف إلغاء العراقيل المتعلقة بالوثائق الورقية الإدارية وتسريع مدة معالجة طلبات الاستثمار، وكذلك تسهيل التعامل مع المستثمرين الأجانب؛

6. زيادة وتيرة استقبال ملفات الطلب على الاستثمار في الجزائر خاصة من المستثمرين المحليين على مستوى المنصة الرقمية للمستثمر والوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار، وهذا راجع بشكل أساسي للمزايا الممنوحة من قبل السلطات الجزائرية من مزايا والتسهيلات الممنوحة من قبل الدولة خاصة فيما يتعلق بالمزايا الجبائية ومنح العقار الصناعي؛

7. تبين من تشخيص إقليم سطيف، امتلاكه لمقومات كبيرة على مستوى القطاعين الفلاحي والصناعي بشكل خاص؛

8. توفر طاقات بشرية كبيرة تمثل سوق عمل وسوق استهلاكي مهم للمستثمرين، بالإضافة إلى الموارد المادية والمالية تسمح للفاعلين بتسويقه كقطب اقتصادي رائد على المستوى المحلي، وكوجهة استثمارية؛

9. قلة توطن الاستثمارات الأجنبية المباشرة بإقليم سطيف، إذ لم يستفد الإقليم إلا من مشروعين استثماريين بصيغة FDI، فيما استثمر الأجانب في إقليم سطيف عن طريق الشراكة مع المستثمرين المحليين، وقد تمّ تسجيل 18 مشروع مشترك منذ سنة 2000 في المجالات الصناعية، أكثرها في الصناعات الكيماوية، صناعة الصلب والحديد، والصناعات الإلكترونية والكهربائية؛

10. النظر لمقومات إقليم سطيف خاصة ما يتعلق بالبنية التحتية الداعمة لخدمات: النقل، الاتصالات، السياحة والترفيه، فإنه يمكن للفاعلين تصميم استراتيجية علامة لإقليم سطيف لزيادة جاذبيته للاستثمار، السياحة، والإقامة.

## المطلب الثالث: مقترحات الدراسة

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها من تحليل جاذبية مناخ الاستثمار بالجزائر، وتحديد واقع ممارسات التسويق الإقليمي في الجزائر، ودراسة حالة إقليم سطيف، نقدم مجموعة من الاقتراحات للفاعلين من السلطات العليا للبلاد، والجماعات الإقليمية تتمثل في:

1. تحقيق الأمن القانوني باعتباره أحد المقومات الأساسية المرتبطة بمناخ الأعمال الملائم للاستثمار بسبب تعرض القوانين المرتبطة بالاستثمار إلى تعديلات كثيرة، ومتلاحقة في السنوات الأخيرة خاصة بموجب قوانين المالية التي تشكل عقبة في وجه الاستقرار التشريعي في قوانين الاستثمار؛
2. مراجعة النصوص المتعلقة بالأنظمة التحفيزية والمزايا والاعفاءات الضريبية، التي تتطلب إعادة مراجعة، واصلاح النظام المالي، وتفعيل دور البنوك العامة والخاصة في مجال الاستثمار؛
3. إضفاء الشفافية على عمل الهيئات الناشطة في مجال الاستثمار، من أجل تقديم صورة إيجابية عن تحسن مناخ الاستثمار في الجزائر، والقضاء على كل أشكال الفساد الإداري تكريساً لمبدأ الشفافية وتحسين البنية التحتية الأساسية الداعمة لخدمات النقل بأنواعه، اللوجستيك، والسياحة؛
4. التوجه نحو التسيير اللامركزي فيما يخص المجالات غير الاستراتيجية والحساسة في الأقاليم الجزائرية، واستقلالية إعداد البرامج الإصلاحية على مستوى الإقليم، وإشراك القطاع الخاص، ومخابر البحث العلمي في عملية التخطيط وصياغة الاستراتيجية، والبحث عن التمويل الخاص لبعض المشاريع التنموية بالإقليم، للحد من أزمات نقص الموارد المالية.
5. تفعيل ذهنية التسويق الإقليمي لدى أصحاب القرار والمسيرين في الجزائر، ونشر مفهومه وأهميته تطبيقه، للعمل على تعميم ممارساته على مستوى الإدارات العمومية، والجماعات الإقليمية، بهدف تدعيم مسار التنمية المحلية بالأقاليم.
6. تعاون وتشارك الجهات الرسمية وغير الرسمية في الجزائر، والمؤسسات من القطاع العام والخاص، والمنظمات والوكالات المختصة في مجال الاستثمار وترقيته، من أجل تبني رؤية واضحة وموحدة تسمح بصياغة استراتيجية تسويقية فعالة.
7. الاعتماد على المنهج التسويقي الإقليمي واستراتيجياته، من أجل بناء السمعة للجزائر وتحسين جاذبيتها الإقليمية، والعمل على تحسين العرض الإقليمي الجزائري، من خلال تثمين مقومات البلد، والتحليل والتشخيص الدقيق

- لمواطن القوة والضعف في الجزائر، وتحديد الفرص الاستثمارية به، ومراقبة التهديدات، وحسن استهداف الفئات المرجحة في المجال الاستثماري، إضافة إلى تحسين التموقع لصورة الجزائر الخارجية؛
8. تكوين الكوادر البشرية في مجال التسويق الإقليمي وممارساته وتقنياته من أجل التسيير الكفء للهيئات المكلفة بتنفيذ ومتابعة السياسة الاستثمارية، والترويج في الخارج للاستثمار بالجزائر والمتمثلة بشكل أساسي في الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار؛
9. العمل على تحسين المنصة الرقمية للمستثمر بكل المستجدات لمواكبة سير الإصلاحات المتعلقة بمناخ الاستثمار من كل النواحي، وتوسيع العمل باستخدام أنواع التكنولوجيا الحديثة، ورقمنة كل القطاعات لاستيفاء الاقرارات الضريبية عبر الانترنت واجراء الدفع الضريبي الالكتروني؛
11. الاستمرار في الوتيرة المتزايدة لمعالجة وقبول طلبات الاستثمار في الجزائر على مستوى الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار، والمنصة الرقمية للمستثمر،
12. العمل على صياغة استراتيجيات العلامة الإقليمية، وتصميم علامات للجزائر وأقاليمها، وتبنيها في كل الأنشطة الخارجية والمحلية، للمساهمة في تحسين تموقع البلد وأقاليمه على المستوى الدولي، وتحديد جهاته الاستثمارية والسياحية؛
13. تنمية المناطق الريفية والشبه حضرية بإقليم سطيف، لتخفيف الضغط والاكتظاظ على مدينتي سطيف والعلمة، وتحقيق التوازن التنموي في إقليم سطيف، وذلك بتوجيه المشاريع الاستثمارية نحو المناطق الريفية وشبه الحضرية.

## خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل دراسة حالة إقليم سطيف، وذلك لمحاولة بناء استراتيجية العلامة الإقليمية واسقاطها على إقليم سطيف، بداية تمّ تشخيص الإقليم من مختلف الجوانب الاقتصادية، وذلك بتحليل القطاع الصناعي وما يمتلكه من مناطق صناعية كبرى، والقطاع التجاري الذي يتميز به سطيف، إضافة للقطاع الفلاحي وإنتاجه المتنوع من المنتجات الزراعية نتيجة للمقومات الطبيعية والمناخية التي يمتلكها إقليم سطيف. تطرقنا للقطاعات الاجتماعية من خلال تشخيص القطاع الصحي، التعليمي، الاتصالات والنقل الذي يعد أحد مواضع القوة لسطيف، وفي الجانب الاجتماعي سجلنا عدة مؤشرات مهمة من بينها أن الإقليم يحوي ثاني أكبر كثافة سكانية على مستوى الجزائر التي تمثل للمستثمرين سوق استهلاك وسوق عمل مهمة.

تدقيق مقومات الإقليم التي تميزه بين الأقاليم المنافسة، وتشكل امكانيات ظاهرة وكامنة تستوجب من الفاعلين تثمينها وحسن استغلالها لتحقيق التنمية المستدامة على المستوى الاقتصادي الاجتماعي والبيئي. وقد قمنا في هذا الفصل بتصميم مقترح لاستراتيجية علامة إقليم سطيف بناء على المعارف النظرية، كمحاولة لتعزيز توقع صورة إقليم سطيف في سوق الاستثمار الوطني وحتى الأجنبي من جهة، وتحسين توقع صورته بالنسبة للزوار والمقيمين والطلبة والعمال والسكان من جهة أخرى.



الخاتمة

لقد تبين لنا من خلال ما تمّ عرضه في هذه الدراسة في جزئها النظري والتطبيقي، الأهمية التي يكتسبها التسويق الإقليمي في تنمية الأقاليم بشكل عام، والدور الذي يلعبه في تتمين الإقليم وتوسيع حركة مدخلاته ومخرجاته بشكل خاص، عبر مساهمته في استقطاب المشاريع الاستثمارية والعمل على ترقيتها وبالتالي إحداث آثار إيجابية على الجاذبية الاقتصادية للدول والأقاليم، من خلال زيادة وتيرة تدفق الاستثمار وتدعيم النمو الاقتصادي في المجالات المختلفة بالأقاليم، والمساهمة بشكل مباشر في تدعيم التنمية المحلية. لذلك أصبح من الأهمية بمكان تبني منهج التسويق الإقليمي بمستوياته الاستراتيجية والعملي في الإدارة العمومية من قبل الفاعلين الإقليميين.

والجزائر شأنها شأن الكثير من الدول كما بينا ذلك في الجانب التطبيقي، أولت أهمية للاستثمار بهدف تطوير وتحريك اقتصادها من التوجه الريعي، والتركيز على الاستثمار في جميع القطاعات الاقتصادية خارج قطاع المحروقات، وتجلت مظاهر هذا الاهتمام، خاصة في قانون الاستثمار 22-18، الذي حاول تحسين مناخ الاستثمار لأجل استقطاب المستثمرين، وتطوير قطاع النشاطات ذات الأولوية وضمان تنمية إقليمية مستدامة ومتوازنة، فقد أوكل هذا القانون للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار، التي تمثل الفاعل والمروج الرئيسي للعرض الإقليمي الجزائري والمرافق للمستثمرين المحليين والأجانب، مهام ترقية الاستثمار، ومتابعة وتيرة الطلب على مستوى المنصة الرقمية وسيرورة إنجاز المشاريع الاستثمارية، إضافة إلى عمل الوكالة على بناء سمعة وصورة إيجابية للجزائر.

ويعد إقليم سطيف أحد أهم الأقاليم المتواجدة على مستوى الجزائر، ذو الأهمية البارزة في الاقتصاد الجزائري، خاصة ما تعلق بالمجال الاستثماري في القطاعين الصناعي والفلاحي، وهذا راجع للمقومات الكبيرة التي قمنا بتشخيصها في دراسة الحالة، والتي بينت إمكانيات ومقومات الإقليم من موارد طبيعية، مادية، وبشرية معتبرة، إضافة إلى كبر حجم سوق العمل والاستهلاك به، الأمر الذي يستوجب على الفاعلين المحليين بإقليم سطيف تعزيز الإقليم وتتمين مقوماته بشكل أكبر، بغية جعله قطبا اقتصاديا رائدا في المجال الاستثماري بالجزائر، وذلك بالاعتماد على آليات التسويق الإقليمي وعلى رأسها استراتيجية علامة الإقليم، لتدعيم جاذبية إقليم سطيف على المستوى الوطني والإقليمي.

## آفاق الدراسة:

وفي الختام يجب أن نشير إلى أن البحوث والدراسات في مجال التسويق الإقليمي بالجزائر لاتزال في مراحلها الأولى، ومن أجل توسيع حقل الدراسة والمعارف، وإثراء أكبر لموضوع التسويق الإقليمي واستراتيجية علامة الإقليم، يمكن للمهتمين بهذا الموضوع دراسة جوانب أخرى لم يتم التطرق إليها في هذه الدراسة، نقترح ما يلي:

1. الحوكمة والتسويق الإقليمي؛
2. استراتيجية التسويق الإقليمي الثقافي، ودورها في تمييز هوية الإقليم؛
3. دور التسويق الإقليمي العلائقي في تحقيق التعاون بين المجتمع، المؤسسات الاقتصادية ومخابر البحث العلمي؛
4. اليات تطبيق نموذج التسويق الإقليمي التجريبي (MTE).

## قائمة المراجع

أولا - الكتب:

1. حسين حريم، إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015؛
2. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005؛
3. محمد قاسم القريوتي، مبادئ التسويق الحديث، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2001؛
4. نظام موسى السويدان، سمير عزيز العبادي، تسويق الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011؛

ثانيا - الرسائل الجامعية:

1. بوناب سامية، التسويق الإقليمي كمنهج استراتيجي لتدعيم الجاذبية للأنشطة الإقليمية - دراسة حالة ميدانية -، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة تسويقية، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2018؛
2. جابر سطحي، دور الاستثمار الأجنبي المباشر في تحسين المزيج التسويقي للمؤسسات الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة موييلس، جازي، وأوريدو)، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2017-2018؛
3. داي وسام، الذكاء الاقتصادي في خدمة تنافسية الأقاليم، دراسة حالة الصناعة الصيدلانية والبيوتكنولوجية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة1، 2016، الجزائر؛
4. ربما باشا، دور التسويق الإقليمي في التنمية السياحية، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016؛
5. شوقي جباري، أثر الاستثمار الأجنبي المباشر على النمو الاقتصادي دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014-2015؛
6. صباح حصيد، علامة المدينة كمحرك لرفع جاذبية المدن - دراسة مقارنة لبعض المدن -، أطروحة دكتوراه تخصص تسويق، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2016؛
7. غدار رفيق، نموذج تقييم وتمويل الاستثمار الحقيقي في اقتصاد المشاركة، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016-2017؛
8. مفتاح صليحة، نوعية المؤسسات وتدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر - دراسة قياسية، أطروحة دكتوراه، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2019-2020؛
9. الوليد قسوم ميساوي، أثر ترقية الاستثمار على النمو الاقتصادي في الجزائري منذ 1993، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018؛

ثالثا-المقالات:

1. أسماء دردور، أثر الاستثمار الأجنبي المباشر والاستثمار المحلي على معدلات البطالة في الجزائر خلال الفترة 1990-2020 باستخدام نموذج VECM، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 11 العدد 2، الجزائر، 2022؛
2. إلياس بن سديرة، الأقطاب الحضرية ودورها في تشكيل الأقاليم التخطيطية - حالة مدينة سطيف-، مجلة البحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 01، الجزائر، 2020؛
3. أوباية مليكة، عن فعالية قواعد القانون رقم 16-09 المتعلق بترقية الاستثمار في استقطاب الاستثمار الأجنبي، المجلة الأكاديمية للبحث القانوني، المجلد 10، العدد 3، 2019؛
4. بنون خير الدين، بوسعدية مراد، قراءة في ضوء EGDI لواقع الحكومة الالكترونية في دول المغرب العربي، دراسة مقارنة: الجزائر، تونس، والمغرب خلال الفترة (2008-2022)، مجلة الدراسات المالية، المحاسبية والإدارية، المجلد 9، العدد 2، 2022؛
5. بوخاري بولرباح، مداح لخضر، دراسة تحليلية لواقع مؤشرات قياس المناخ الاستثماري في الجزائر، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد 1 العدد 2، الجزائر، 2019؛
6. دواح بلقاسم، ولد بن زازة زهرة، أهمية المناخ الاستثماري في تعزيز القدرة التنافسية لجذب الاستثمارات الأجنبية -دراسة حالة الجزائر- مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 3 العدد 1، الجزائر، 2014؛
7. زكية مقري، مقومات المدن الجزائرية لتطبيق تسويق المدينة: نحو تنمية مقاصد سياحية ناجحة (التحديات والفرص)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 9، 2013؛
8. سعدية هلال حسن، علاقة بيئة الاستثمار بمؤشرات الاقتصاد القومي، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 16 العدد 56، الجزائر، 2021، ص3.
9. شهر زاد ثلاثية، محمد قوجيل، دور لامركزية الجماعات الإقليمية في خلق أقاليم جذابة: دراسة حالة إقليم سوق أهراس، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 1، 2020؛
10. صبيحي شهنياز، مناخ الاستثمار في الجزائر -دراسة تحليلية تقييمية-، مجلة الحوار الفكري، المجلد 11، العدد 12، الجزائر، 2016؛
11. طالم علي، بوهدة محمد، نظرة استطلاعية حول المناخ الاستثماري -المكانة ضمن مؤشرات دولية مختارة- مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 9 رقم 1، الجزائر، 2015،

12. الطيب بولحية، سمير سالمي، دراسة تحليلية لمؤشر الأمم المتحدة للحكومة الالكترونية للجزائر مقارنة بالدول العربية، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي الجزائر، المجلد 7، العدد 1 مارس 2022؛
13. العارف خديجة، تراري مجاوي حسين، الجاذبية الاقليمية والاستثمار الأجنبي المباشر، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 8، أبريل 2016، ص 67.
14. عبد القادر عيساوي، دور جهاز الكليبراف في مجال الاستثمار في التشريع الجزائري، مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد رقم 10، العدد 03، 2021؛
15. عبد الله بن حمو، ياسين بن زيدان، الجاذبية الإقليمية كمدخل لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر -الامارات العربية المتحدة نموذجا-مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 8 العدد 2، 2022، ص 219 .
16. فاتح جاري، زهير شلال، دور الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار على ضوء القانون الجديد لترقية الاستثمار في الجزائر-الواقع والافاق-(2016/2002)، مجلة الاقتصاد والتنمية، المجلد 6، العدد 1، الجزائر، 2018؛
17. فلاق علي، باصور محمد، الاستثمار الأجنبي غير المباشر ودوره في تفعيل نشاط سوق الأوراق المالية، المجلة الجزائرية للإقتصاد والمالية، العدد 03، الجزائر، 2015؛
18. الكاهنة أرزويل، نظرة حول جديد قانون الاستثمار لسنة 2022، المجلة النقدية للقانون والعلوم السياسية، المجلد 17، العدد 2، 2022؛
19. مختار بونقاب، زواويد لزهاري، أثر المناخ الاستثماري على تدفق الاستثمار الأجنبي المباشر، (دراسة حالة الجزائر)، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد 2 العدد 1، الجزائر، 2018؛
20. ناصر حميدتو، تعزيز الروابط بين الاستثمار المحلي والاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، حوليات جامعة بشار، العدد 20، الجزائر، 2019؛
21. ولاء مجدي رزق، منى أبو العطا حليم، بيئة الأعمال السعودية وتأثيرها على الاستثمارات الأجنبية المباشرة والأداء الاقتصادي للمملكة وفق رؤية 2030، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، 2021؛
22. ولد بن زارة زهرة، داود بلقاسم، أهمية مناخ الاستثمار في تعزيز القدرة التنافسية لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة دراسة حالة الجزائر، مجلة دفاتر بواذكس، المجلد 3، العدد 01، سبتمبر 2014؛

#### رابعا-التقارير:

1. تقارير الاونكتاد عن الاستثمار العالمي 2012-2022؛
2. تقارير مديرية السياحة لولاية سطيف؛
3. تقارير مكتب الإحصاء بالوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار،

4. تقارير مكتب الإحصاء بمديرية البيئة،
5. تقارير مكتب الاستثمار لولاية سطيف؛
6. تقارير مؤشر سهولة الأعمال من سنة 2012 إلى 2020؛
7. الشباك الوحيد المركزي للاستثمارات الكبرى والأجنبية للوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار.

#### خامسا-المراسيم والقوانين:

1. القانون رقم 63-277، المؤرخ في 26 /7/ 1963، الجريدة الرسمية رقم 53 الصادرة في 1963/8/2؛
2. القانون رقم 66-284، المؤرخ في 15/9/1966، الجريدة الرسمية رقم 80 الصادرة في 1966/9/17.
3. القانون رقم 82-11، المؤرخ في 21 /8/ 1963، الجريدة الرسمية رقم 34 الصادرة في 1982/8/24.
4. القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14 /4/ 1990، الجريدة الرسمية رقم 16 الصادرة في 1990/4/18.
5. القانون رقم 93-12 المؤرخ في 5 /10/ 1993، الجريدة الرسمية رقم 64 الصادرة في 1993/10/10.
6. الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 22 أوت 2001، الجريدة الرسمية رقم 47، الصادرة في 2001 /08 /22
7. الأمر رقم 09-01 المؤرخ في 22 يوليو 2009، الجريدة الرسمية رقم 44، الصادرة في 26 يوليو 2009
8. القانون رقم 16-09، الصادر في 3 أوت 2016، الجريدة الرسمية رقم 46، الصادرة في 3 أوت 2016؛
9. القانون رقم 16-01، الصادر في 7 مارس 2016، الجريدة الرسمية رقم 14.
10. القانون رقم 22-18 المؤرخ في 24 /7/ 2022، الجريدة الرسمية رقم 50، الصادرة في 2022/7/28.
11. الأمر رقم 01-03 الصادر في 20 أوت 2001، الجريدة الرسمية رقم 47
12. المرسوم التنفيذي رقم 06-355 من القانون 22-18
13. القانون 21-26 بتاريخ 26 ديسمبر 2021 الجريدة الرسمية رقم 96
14. المرسوم التنفيذي رقم 10-20، الجريدة الرسمية رقم 04، 2010
15. المرسوم التنفيذي رقم 07-119، المؤرخ في 23 أفريل 2007
16. قانون رقم 22-18 المؤرخ في 24 جويلية 2022، الجريدة الرسمية رقم 59.
17. المادة 7 و8 من المرسوم التشريعي 12-93.
18. المادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 356-06 المؤرخ في 9 أكتوبر 2006.
19. المرسوم التنفيذي رقم 22-298 مؤرخ في 11 صفر عام 1444 الموافق لـ 8 سبتمبر 2022.



المراجع باللغة الأجنبية:

أولا - الكتب:

1. Benoit Meyronin, Marketing territorial, enjeux et pratiques, 3<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, 2015,
2. Camile Chamard, Le marketing territorial, Deboek, Belgique, 2014,
3. Fabrice Hatem, Le marketing territorial : principes, méthodes et pratiques, 1<sup>ère</sup> édition, EMS, Paris, 2007,
4. Lasary, Economie de l'entreprise, El Dar El Othmania, Alger, 2007,
5. P. Kotler & G. Armstrong, Principles of Marketing, 10<sup>th</sup> edition, Pearson prentice Hall, USA, 2004,
6. Philip Kotler & G. Armstrong, Principles of Marketing, 14<sup>th</sup> Edition, Upper Saddle River: Pearson Education Inc, USA, 2008,
7. Philip Kotler & Kevin Keller, Marketing management, 16<sup>ème</sup> édition, Pearson, France, 2002,
8. Philip Kotler & others, Marketing Places, The Free Press, New York, 1993,
9. Philip Kotler, Marketing Management : Analysis, Planning, Implementation, and Control, edition 9<sup>th</sup>, Prentice Hall, USA, 1997,
10. Philip Kotler, Marketing Management, edition 11<sup>th</sup>, Upper Saddle River, NJ, USA, 2002,
11. Sophie Brulin et Claudio Godard, Marketing management de l'unité commerciale, BERTI édition, France, 2010,
12. Wided Batat, Marketing territorial expérientiel, bassins de vie, branding, digital, expérientiel , Ellipses Edition Marketing, Paris, 2016,

ثانيا - الرسائل الجامعية:

1. Ibrahima Diallo, La promotion territoriale, levier de l'attractivité économique : Les cas de Lyon (France), Saguenay (Québec), et Mbour (Sénégal), Thèse de doctorat, Québec, 2012,
2. S. Bannour, l'attractivité du territoire et le rôle de la localisation des investissements directs étrangers dans l'économie : un essai d'analyse pour le cas de la Tunisie, thèse de doctorat, Université Nice sophia , France,
3. Zouiten Abderrazak, L'investissement en droit Algérien, thèse de doctorat en sciences, Universités des frères mentouri, Constantine, 2014-2015,

ثالثا - المقالات:

1. Jeremy Hildreth, Place branding: A view at arm ' s length , Place Branding and Public Diplomacy, palgrave journals, Vol 6, N°1, 2010,
2. Kamila Ghidouche Ait Yahia, La Pratique du marketing territorial en Algérie : Approche qualitative, la revue des sciences commerciales, vol 4, N° 1, 2005, Algérie,
3. Abdelmadjid Ait habouche, Attractivité et compétitivité des territoires quels indicateurs ?, revue de la Lareid, N°3, 2016 ,
4. Abdenour Mouloud et Rachid Lalali, L'investissement privé en Algérie, chronologie de 60 années de réformes juridiques inachevées (1962 – 2022), Les Cahiers du Cread , Vol. 38, N° 3, 2022,

5. Ahmad Al-Menshaway & others, The Difference Between The Concept of Space And of Place in Urban Science, The Egyptian International Journal of Engineering Sciences and Technology, N° 35, Egypt, 2021,
6. Ahmed Benjelloun, Marketing territorial : vecteur de développement d'une destination touristique, étude Benchmarking de Fès et Lyon, Revue Internationale des Sciences de Gestion, N4, Maroc, 2019,
7. Alexandre Moine, « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », L'Espace géographique, édition Belin, France, 2006,
8. Anna Vanova & others, Place marketing, Belianum, Slovakia, 2017,
9. Arpad Ferenc & Nagy Lajos, The role of logos in place marketing – with examples of Hungarian cities, JIEB Review, N°5, Hungary, 2017,
10. Aziz El Khazzar et Hicham Echattabi, « Les pratiques du marketing territorial dans le contexte Marocain : elements de réflexion », International Journal of Innovation and Applied Studies Vol 16, N°1, Maroc, 2016,
11. Benjelloun Ahmed et Tazi Mehdi, Marketing territorial, vecteur de développement d'une destination touristique, étude Benchmarking de Fès et Lyon, Revue Internationale des Sciences de Gestion, N 4, Maroc, 2019,
12. Berrada Mohamed, From Place Marketing to Place Branding: A simple word play or a real transition?, Public & Nonprofit Management Review, Vol 3, Maroc, 2018,
13. Bories-Azeau et Loubes A. Fabre, Emergence d'un acteur collectif territorial et réseau d'entreprises: l'exemple de CAMDIB, Gestion et Management Publics, vol.5, 2007,
14. Bourkiza Oussama, Territorial branding : The development of a territorial brand: a powerful instrument for the promotion and development of territories, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Volume 5, N°3, Maroc, 2022,
15. C. Chamard, Le marketing territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires ?, édition De Boeck, Gestion et Management Public, France, 2017,
16. Cammille Chamard, Le marketing Territorial : comment développer l'attractivité et l'hospitalité des territoires, deboeck, France, 2014,
17. Chaimaa Laoute, et autres, Le Marketing Territorial comme vecteur d'attraction des investissements directs étrangers : Cas de region Casablanca-Settat, Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique, Volume 2, N°2, Maroc, 2020,
18. Corinne Rochette, L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale : la marque territoire , Revue Gestion et Management Public, Vol 1, N° 1, France, 2012,
19. Craig Young, Place marketing for Foreign Direct Investment in Central and Eastern Europe, in Foreign Direct Investment and Regional Development in East Central Europe and the Former Soviet Union, Routledge, UK, 2018,
20. Daafi Redouane, Vers un positionnement stratégique d'un territoire : Le cas de Rabat, Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°14, 2016,
21. E. Braun et autres, Marketing territorial et participation citoyenne : le branding, un moyen de faire face à la dimension émotionnelle de l'élaboration des politiques ?, Revue internationale des sciences administratives, N° 1, 2014, France, p 156
22. Elhoussaine Erraoui, Fatima Zahra Fakir, Le marketing Territorial au service des aires protégées : Cas du Parc national de Sousse Massa, HAL open science, 2018, Tunisie,
23. Fabio Duarte, Space, place and territory, a critical review on spatialities , Routledge Edition, New York, 2017,

24. G. Amjid & others, Territorial marketing and its effects on Development, approach from the literature, Revue Marocaine de recherche en management et marketing, N°13, 2016, Maroc,
25. Gerardin.H et Poirot.J, l'attractivité des territoires : un concept multidimensionnel, Mondes en développement, N°49, éditions De Boeck Supérieur, 2010,
26. Guillaume Lacquement et Pascal Chevalier, Capital territorial et développement des territoires locaux, enjeux théoriques et méthodologiques de la transposition d'un concept de l'économie territoriale à l'analyse géographique, revue annales de géographie, N°710, France, 2016,
27. Hicham Echattabi et Sanaa Moussalim, Le marketing territorial Entre légitimité et difficulté de transposition et de définition, African Scientific Journal, Vol 3, N° 2, 2020,
28. Hospers & Gert-Jan, Place marketing in Europe: The branding of the Oresund region, Intereconomics, Springer, Heidelberg, Vol 39, 2004,
29. Idriss Chassillan, Le Branding Territorial: De La marque de territoire au territoire de marque, veilleur CREG Versailles,2018, disponible sur le lien : <https://creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf>
30. Ineta Beniusiene and others, Place marketing as q means to increase competitiveness of place, Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos, N° 4, Vol 20, 2010,
31. Iza Gigauri, Applying Perceptual Mapping Method for Successful Positioning Strategy, International Journal of Management and Business Sciences, Vol 1, N°1, 2019,
32. Iza Gigauri, Perceptual Mapping as a Marketing Research Tool for Brand Positioning, International Journal of Economics and Management Studies, Vol 6, N°4, India, 2019
33. Jalal Chaimae, Nmili Mohammed, Le rôle des acteurs locaux dans la gouvernance territoriale : région Fès-Meknès, Revue Internationale des Sciences de Gestion, Vol 3, N°6, Maroc, 2020,
34. Juha-Pekka Ropo, Brands and Branding Creating a Brand Strategy, TAUAS, university, Finland, 2009,
35. K. L. Keller, Strategic Brand Management: Building, Measuring, and managing brand equity, prentice Hall, USA, 1998,
36. L'agence de développement et d'urbanisme de Lille métropole, le marketing territorial, dossier thématique N°5, France, 2019,
37. L'attractivité territoriale un défi pour les territoires, 2020, P7, disponible sur le site : [https://connaissanceterritoire.margionsud.fr/fileadmin/user\\_upload/20200525\\_Le\\_Reseau\\_attractivite.pdf](https://connaissanceterritoire.margionsud.fr/fileadmin/user_upload/20200525_Le_Reseau_attractivite.pdf)
38. Lecarte, Laure-Hélène, « Le branding territorial comme outil de marketing dans un objectif d'attractivité résidentielle : comment se saisir de cet outil à l'échelle des villes ? Cas de la ville d'Aubange, commune belge frontalière », Matheo Uliege, Belgique, 2018,
39. Lecarte, Laure-Hélène, Le branding territorial comme outil de marketing dans un objectif d'attractivité résidentielle : comment se saisir de cet outil à l'échelle des villes ? Cas de la ville d'Aubange, commune belge frontalière, Matheo Uliege, Belgique, 2018,
40. Les pratiques du marketing territorial dans le contexte Marocain : elements de réflexion , International, Journal of Innovation and Applied Studies, Vol 16, N°1, Maroc, 2016,
41. M. Aderdour et M. El Haddad, L'image de marque territoriale au carrefour des différentes conceptions théoriques en revue de littérature, MJBS journal of business Studies, Vol 3, N° 1 , Morocco, 2021,

42. M. Aderdour et M. El Haddad, L'image de marque territoriale au carrefour des différentes conceptions théoriques en revue de littérature, MJBS journal of business Studies, Vol 3, N° 1 , Morocco, 2021,
43. M. Kavaratzis and M. Hatch, The dynamics of place brands : An identity-based approach to place branding theory, Marketing Theory Review, N°13, 2013,
44. M. Schoumaker, De la compétitivité à la compétence des territoires. Comment promouvoir le développement économique, 2007, disponible sur le site : <https://orbi.Uliliege.be/bitstream/2268/6975/1/MérenneCPDT2006PDF>
45. Maha Bendahmane, La marque territoriale, revue marocaine de recherche en management et marketing, N°17, Maroc, 2017,
46. Małgorzata Renigier-Biłozor & Andrzej Biłozor,, Territorial Marketing as an element boosting the development of a commune, Real Estate Management and Valuation, 2015,
47. Marc U. Proulx et Dominic Tremblay, Marketing territorial et positionnement mondial, Géographie, Economie, Société, Vol 8, N° 2, France, 2006,
48. Martin Boisen, Place branding and nonstandard regionalization in Europe, Springer, New York, 2015,
49. Mhmed Alsdai, Marketing Territorial et développement Touristique, thèse de doctorat en sciences de gestion, L'université de Reims Champagne-Ardenne, France, 2017,
50. Mihalis Kavaratzis & Gregory Ashworth, Place marketing: how did we get here and where are we going?, Journal of Place Management and Development, Vol 1, N°2, UK, 2008,
51. Mohammed Beddaa, Les déterminants de la marque territoriale : Proposition d'un modèle conceptuel, Journal d'Economie, de Management, d'Environnement et de Droit (JEMED), Vol 4, N° 1, Maroc,2021,
52. Mustafa Sinanagic, and others, Key aspects of Place Marketing as instrument for attracting Foreign Investment in the real sector of Bosnia & Herzegovina, Eurasian Journal of Business and Management, N°7, Vol 3, 2019,
53. N. J. Boshkovska, & K. Poposki, Territorial Marketing Strategy: way ahead for economic development, 2021, P 230 disponible sur le lien: <https://uklo.edu.mk/wp-content/uploads/2021/11/p16.pdf> consulté le: 12/06/2020
54. Patricia Ingallina, l'attractivité des territoires, Seminaire sur l'attractivité des territoires regards croisés, Université des sciences et technologies de Lille Paris, février- juillet 2007,
55. Philip Kitchen & others, A Framework of Place branding, place image, and place reputation : antecedents and moderators, Qualitative Market Research, International Journal, Vol 19, N° 2, Canada, 2016,
56. Pierre Volle, Marketing : comprendre l'origine historique, MBA Marketing, Editions d'Organisation, 2011, France,
57. Ramakrishna Nallathiga, Cities under Competition: The role of City image(s) in brand building for Investment inflow, Institute of Public Enterprise (IPE), India, 2008,
58. Raoul Djamen Kouptoudji, Le concept de capital territorial et sa mesure : une approche fondée sur les perceptions et intentions comportementales individuelles, Gestion et management, Université d'Angers, France, 2022,
59. Rehailia Hassib, Territorial marketing: A tool for developing the attractiveness of territories, Journal of Faculty of Architecture , Vol 15 No 3 , 2018,
60. Renaud Vuignier, La marque territoriale : fonctions et enjeux de cet outil marketing, Centre du droit de l'entreprise (CEDIDAC), Lausanne, 2016,

61. S. Courtois, développement local et attractivité, Aménagement du Territoire et développement durable, Université de La Réunion, France, 2013,
62. Simon Anholt, Definitions of place branding – Working towards a resolution, Place Branding and Public Diplomacy, Vol 6, 2010,
63. Sophie Brulin et Claudio Godard, Marketing management de l'unité commerciale, BERTI édition, France, 2010,
64. Theodore Metaxas, Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process, Place Branding and Public Diplomacy, Vol 6, N 3, 2010,
65. Theodore Metaxas, Place marketing, place branding and foreign direct investments: Defining their relationship in the frame of local economic development process, Place Branding and Public Diplomacy, Vol 6, N 3, 2010.
66. V. GOLLAIN, comment identifier ses atouts distinctifs se don territoire sans une perspective de marketing stratégique ? Edition CDEIF, Breson 2009,
67. Vincent Gollain, Réussir son marketing territorial en 9 étapes, club des développement économiques d'Ile de France CDEIF, version 1, paris, 2008,
68. Yvon Pesqueux, La notion de territoire, Colloque Propedia - Observatoire économique des banlieues, Paris, France, 2009,
69. Z. Ghannam, Le marketing au Maroc : concepts et réalités, édition Al Madariss, Maroc, 2002,

رابعاً-التقارير:

1. Index of Economic Freedom reports, 2012-2023, disponible sur le site: <https://www.heritage.org/index/pdf/countries/Algeria.pdf>.
2. Rapports de World Economic Forum, 2012-2018, disponible sur le site : <https://www.weforum.org>
3. Antony b. Kim, Index of economic freedom 2023, The heritage foundation, USA,
4. B. Antony Kim, Index of economic freedom 2023, The heritage foundation, USA,
5. coface, guide risque pays et sectoriels, 2012-2022, disponible sur le site : <https://www.coface.fr>
6. Doing business reports, 2012-2020, disponible sur le site <https://www.doing business.org>
7. IMD, World competitiveness booklet,
8. La banque mondiale, Un meilleur climat de l'investissement pour tous, de boeck, paris, 2005,
9. La direction du transport de Sétif
10. Les rapports de World Economic Forum, 2012-2018, disponible sur le site : <https://www.weforum.org>
11. Musée de Sétif, La ville de Sétif et ses monuments, 2012,
12. OCDE, Cadre d'action pour l'investissement, Édition 2015, Paris,
13. OCDE, Perspectives des politiques d'investissement au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, Éditions OCDE, Paris, 2021,
14. OCDE, Tendances de L'IDE dans les pays de l'OCDE, N°73, 2003,
15. Rapports de UN E-Government Knowledgebase, 2012-2022 disponible sur le lien : <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/data-center>
16. statistique de Direction de la Programmation et du Suivi Budgétaires de Sétif (DPSB).
17. The Anholt - Ipsos Nation Brands Index, November, 2022,

18. The World Bank Group, Doing business report 2017, USA, P 16, disponible sue le site: [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)
19. UNCTAD, World investment report, 2007, New York, 2007,
20. Rapport de l' ANIREF, Monographie de la wilaya de Sétif,

خامسا-القواميس:

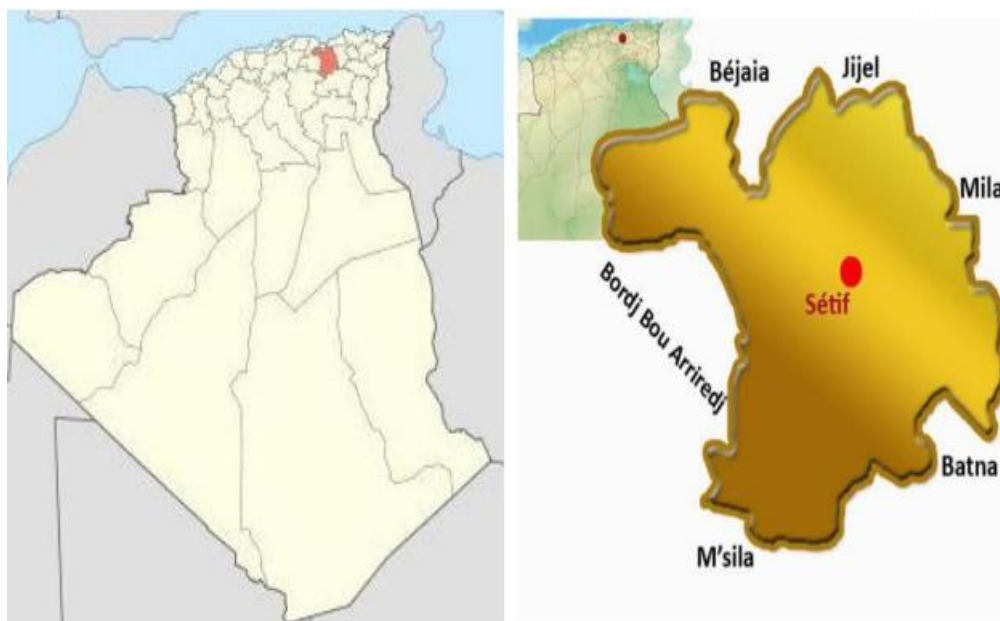
1. Alain Beitone et autres, Dictionnaire des sciences économiques, 2eme Edition, Armand colin, Paris 2007,
2. Elie Cohen, Dictionnaire de gestion, Casbah édition, 1998, Alger.

سادسا-المواقع الالكترونية:

1. American Marketing Association, 2017, site web: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
2. Vincent Gollain, [www.marketing-territorial.org](http://www.marketing-territorial.org)
3. منصة المستثمر، موجود على الرابط: [/https://invest.gov.dz](https://invest.gov.dz)
4. جوازك للاستثمار في الجزائر، موجود على الرابط التالي: [/https://www.industrie.gov.dz/soutien-invest](https://www.industrie.gov.dz/soutien-invest)
5. L'Agence Algérienne de Promotion de l'Investissement, disponible sur le : <https://www.invest.gov.dz/Les-organes-charges-de-l-investissement/agence>
6. [www.weforum.org/gcr](http://www.weforum.org/gcr)
7. المؤسسة العربية لضمان الاستثمار وائتمان الصادرات، متوفر على الرابط: <https://www.dhaman.net/wp-content/uploads/2021/07/bulletin-Q1-2013.pdf>
8. UNCTAD , sur le site : <https://www.unctad.org>

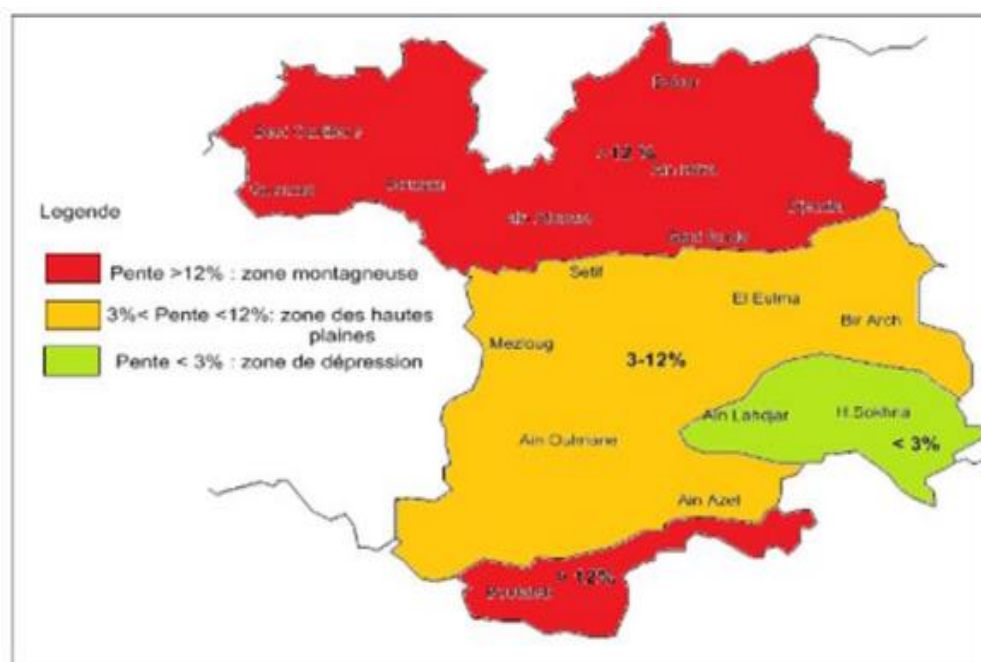
الملاحق

الملحق رقم 1: خريطة إقليم سطيف



Carte de localisation de la wilaya de SETIF Carte des limites de la wilaya de SETIF

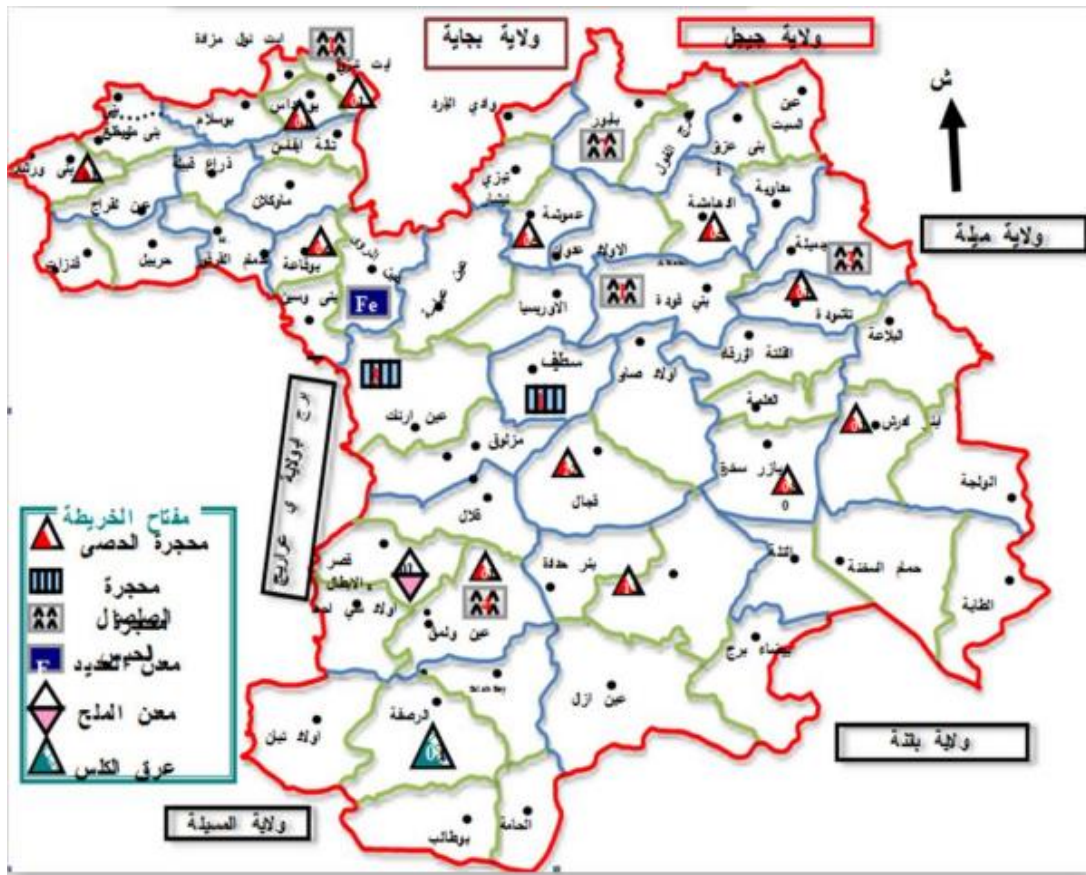
الملحق رقم 2: خريطة المناطق الثلاث لتضاريس إقليم سطيف



Carte du relief de la wilaya de SETIF



الملحق رقم 3: خريطة لمناجم ومهاجر إقليم سطيف



Carte des exploitations minières de la wilaya de Sétif

الملحق رقم 4: توزيع وكثافة السكان حسب البلديات للإقليم

Commune	0-5	6_9	10_14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	+ de 60	Total
Setif	50487	32145	35845	31220	29079	28979	28846	27368	24744	21821	18969	16033	41122	386659
Ain El Kebira	6854	4087	4291	3862	3934	4183	4200	3846	3273	2715	2236	1832	4291	49604
Beni Aziz	3144	1915	1999	1921	2086	2247	2218	1985	1652	1356	1134	946	2381	24985
Ouled Si Ahmed	1645	1022	1133	1068	1096	1160	1168	1060	886	707	557	438	1088	13027
Boutaleb	1568	889	923	887	959	1040	1044	945	785	627	508	417	1055	11648
Ain Roua	1923	1094	1174	1133	1199	1302	1356	1301	1147	946	755	591	1426	15347
Draa Kebila	1962	1182	1380	1460	1656	1798	1754	1532	1224	942	745	617	1802	18051
Bir El Arch	4031	2602	2863	2675	2735	2838	2778	2507	2116	1729	1406	1152	2920	32350
Beni Chebana	1110	743	1003	1161	1402	1580	1554	1340	1069	844	691	583	1711	14791

OuledTebben	1829	1057	1110	1021	1040	1109	1146	1093	953	779	621	493	1294	13544
Hamma	2188	1391	1537	1415	1436	1531	1546	1406	1178	964	805	674	1743	17815
Maouia	866	517	606	648	739	809	802	719	593	475	389	322	884	8369
Ain Legradj	1414	938	1184	1280	1485	1664	1675	1503	1237	983	791	654	2049	16858
Ain Abessa	2865	1730	1877	1708	1705	1795	1836	1742	1521	1258	1024	835	2002	21898
Dehemcha	1223	742	839	863	960	1046	1045	942	791	647	534	438	1087	11157
Babor	2129	1229	1325	1384	1644	1893	1931	1724	1378	1054	840	703	1915	19149
Guidjel	5725	3569	3914	3614	3636	3780	3768	3463	2948	2416	1967	1594	3816	44212
Ain Lahdjar	6797	4079	4441	4002	3935	4036	3962	3565	2980	2424	1985	1622	3935	47764
Bousselam	1002	758	1088	1305	1600	1843	1891	1713	1408	1102	874	723	2028	17336
El Eulma	42472	23279	22618	18571	17260	17320	16982	15502	13319	11211	9435	7849	19341	235159
Djemila	4102	2321	2462	2383	2586	2808	2810	2519	2060	1638	1339	1117	3147	31292
Beni Ourtilane	1813	1013	998	942	1046	1182	1223	1144	991	819	664	538	1611	13983
Rosfa	2476	1471	1607	1544	1650	1786	1816	1683	1434	1166	933	756	1975	20298
OuledAddouane	1217	802	941	941	1003	1076	1091	1014	866	708	568	462	1088	11777
Belaa	1730	1218	1466	1468	1567	1677	1667	1504	1250	998	809	670	1799	17824
Ain Arnat	8334	5136	5375	4747	4607	4728	4760	4483	3941	3308	2731	2217	5267	59635
Amoucha	4347	2624	2771	2465	2467	2607	2645	2463	2111	1719	1383	1114	2718	31433
Ain Oulmane	15542	9407	9900	8562	8117	8179	8101	7508	6507	5426	4462	3649	8846	104207

Commune	0-5	6_9	10_14	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40.44	45.49	50-54	55-59	+de60	Total
Beidha Bordj	5802	3694	4008	3843	4022	4168	4000	3492	2851	2289	1894	1608	4151	45821
Bouandas	3195	1780	1828	1790	1991	2181	2161	1923	1586	1260	1000	797	1988	23480
BazerSakra	3764	2489	2885	2836	2975	3132	3102	2813	2377	1953	1605	1312	3272	34517
Hammam Sokhna	2941	1727	1777	1578	1549	1569	1517	1358	1142	940	780	642	1672	19190
Mezloug	2782	1714	1900	1764	1754	1817	1832	1719	1499	1251	1027	833	1991	21883
BirHaddada	3994	2406	2448	2241	2308	2418	2378	2121	1756	1425	1175	958	2240	27869
Serdj El Ghoul	871	589	748	848	1005	1125	1117	979	785	617	499	414	1091	10686
Harbil	504	297	342	336	364	402	411	380	326	267	215	178	577	4599
El Ouricia	3341	2048	2176	1938	1896	1955	1968	1847	1611	1340	1101	894	2084	24197

Tizi N'bechar	2507	1588	1796	1874	2147	2418	2490	2292	1913	1510	1189	945	2505	25173
Salah Bey	4601	2735	2850	2644	2750	2912	2917	2701	2349	1984	1671	1378	3375	34867
Ain Azal	8427	5081	5528	5093	5115	5309	5273	4857	4219	3586	3038	2536	6151	64214
Guenzet	502	252	257	250	272	304	326	330	311	273	227	188	593	4085
Tala Ifacene	2343	1433	1837	2037	2300	2451	2367	2062	1668	1306	1030	825	2099	23760
Bougaa	6621	3749	3911	3356	3221	3305	3303	3082	2733	2351	1985	1630	3799	43046
Beni Fouda	2350	1526	1748	1714	1820	1947	1971	1826	1560	1276	1041	837	1997	21613
Tachouda	1292	762	853	823	856	892	873	774	637	511	413	340	857	9883
Beni Mouhli	603	404	571	692	853	980	990	886	730	587	479	393	1086	9256
OuledSabor	2401	1468	1579	1425	1404	1446	1433	1298	1082	874	718	590	1352	17070
Guellal	3869	2486	2710	2415	2326	2365	2369	2224	1940	1607	1297	1036	2463	29108
Ain Sebt	1962	1258	1473	1545	1722	1832	1748	1496	1188	940	771	640	1706	18282
Hamam Guergour	2248	1268	1443	1462	1606	1766	1814	1690	1441	1168	935	758	2011	19611
Ait NaoualMzada	407	287	409	488	583	649	654	591	485	375	288	230	779	6226
Ksar El Abtal	3763	2335	2572	2433	2480	2600	2632	2463	2117	1719	1379	1103	2859	30455
Beni Hocine	1722	1039	1158	1111	1165	1250	1267	1172	993	796	640	529	1344	14185
Ait Tizi	533	367	531	635	754	825	804	705	576	456	357	289	809	7640
Maouaklane	2266	1397	1592	1612	1745	1838	1791	1602	1331	1069	866	713	1760	19582
GueltaZerka	2446	1388	1533	1542	1666	1773	1745	1565	1299	1047	850	693	1829	19375
Oued El Bared	431	232	231	226	253	284	287	253	201	151	119	101	224	2993
Taya	1253	859	1045	1068	1149	1206	1166	1021	830	662	546	462	1151	12416
El Ouldja	950	661	819	835	904	973	972	880	736	597	488	404	1045	10266
Tella	848	572	700	738	813	866	852	766	633	499	401	332	874	8894
<b>total</b>	<b>262337</b>	<b>158854</b>	<b>171933</b>	<b>157443</b>	<b>158398</b>	<b>164951</b>	<b>164145</b>	<b>150736</b>	<b>129265</b>	<b>107464</b>	<b>89176</b>	<b>73631</b>	<b>186078</b>	<b>1974413</b>

الملحق رقم 5: توزيع سكان إقليم سطيف حسب الجنس والعمر

Grouped'âge	Masculin	%	Féminin	%	Total	%
0-4 Ans	134379	51,22	127958	48,78	262337	13,29
5-9 ans	81417	51,25	77437	48,75	158854	8,05
10-14 ans	87856	51,10	84077	48,90	171933	8,71
15-19 ans	80256	50,97	77187	49,03	157443	7,97
20-24 ans	80670	50,93	77728	49,07	158398	8,02
25-29 ans	84115	50,99	80836	49,01	164951	8,35
30-34 ans	83844	51,08	80301	48,92	164145	8,31
35-39 ans	76972	51,06	73764	48,94	150736	7,63
40-44 ans	65735	50,85	63530	49,15	129265	6,55
45-49 ans	54296	50,52	53168	49,48	107464	5,44
50-54ans	44785	50,22	44391	49,78	89176	4,52
55-59 ans	36930	50,16	36701	49,84	73631	3,73
60-64 ans	26266	51,70	24538	48,30	50805	2,57
65-69 ans	20270	46,57	23255	53,43	43525	2,20
70-74 ans	19537	51,78	18194	48,22	37731	1,91
75-79 ans	14760	52,00	13623	48,00	28383	1,44
80-84 ans	5768	49,69	5839	50,31	11608	0,59
85 ans & +	5340	50,59	5215	49,41	10554	0,53
ND	1183	34,05	2292	65,95	3475	0,18
<b>Total</b>	<b>1004379</b>	<b>50,87</b>	<b>970034</b>	<b>49,13</b>	<b>1974413</b>	<b>100,00</b>

الملحق رقم 6: شبكة الطرق لإقليم سطيف



## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التسويق الإقليمي في استقطاب وترقية المشاريع الاستثمارية المحلية والأجنبية بالجزائر بشكل عام وبإقليم سطيف بشكل خاص، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية على مؤشرات تقارير المنظمات الدولية، وتقارير مختلف المديرات العامة على مستوى إقليم سطيف إضافة إلى المقابلة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مناخ الاستثمار بالجزائر غير ملائم لاستقطاب الاستثمارات الأجنبية بالخصوص، وارتكاز ممارسات التسويق الإقليمي على العرض والترويج الإقليمي للمستثمرين تحديداً، غير أن قانون الاستثمار رقم 22-18 لعب دوراً محورياً في تفعيل الوكالة الجزائرية لترقية الاستثمار وتكثيف نشاطها التسويقي، كما أكدت الدراسة أن إقليم سطيف يتمتع بمقومات وامكانيات كبيرة تسمح له أن يكون وجهة استثمارية للجزائر، لا سيما إذا تبني الفاعلون المحليون استراتيجية علامة الإقليم لسطيف.

**كلمات مفتاحية:** تسويق إقليمي: منهج التسويق الإقليمي، استراتيجية علامة الإقليم، استثمار محلي وأجنبي.

### **Abstract:**

This study aims to highlight the role of territorial marketing in attracting and promoting local and foreign investment projects in Algeria in general and in Setif territory in particular. To achieve this, the gathering of data relied on indicators of international reports, and reports of various general directions at the level of the Setifian territory, in addition to interviews.

The study concluded that the investment climate in Algeria is inappropriate to attract foreign investments in particular. In addition, the territorial marketing practices are based specifically on territorial offer and promotion to investors. However, Investment Law No. 22-18 played a pivotal role in stimulating the Algerian Investment Promotion Agency, and intensifying its marketing activity. As the study confirmed, the territory of Setif has big potential and capacities that allow the territory to be an investment destination in Algeria, especially if local actors adopt the territorial branding through Setif.

**Key words:** Territorial marketing, Territorial Marketing Strategy, Territorial branding, Local and Foreign Investments.

**Résumé :** Cette étude vise à mettre en évidence le rôle du marketing territorial dans l'attraction et la promotion des projets d'investissements locaux et étrangers en Algérie en général et dans le territoire de Sétif en particulier. Pour y parvenir, la collecte de données s'est appuyée sur des indicateurs de reporting internationaux, et des rapports de diverses directions générales au niveau du territoire de Sétif, en plus des interviews.

L'étude conclut que le climat d'investissement en Algérie est inapproprié pour attirer les investissements étrangers en particulier. Aussi, les pratiques du marketing territorial reposent spécifiquement sur l'offre territoriale et la promotion auprès des investisseurs. Cependant, la loi sur l'investissement N°22-18 a joué un rôle primordial dans l'accentuation de l'activité de l'Agence Algérienne de Promotion de l'Investissement et l'intensification de son activité de Marketing. Comme le confirme l'étude, le territoire de Sétif dispose d'un grand potentiel et de capacités importantes qui lui permettent d'être une destination d'investissement en l'Algérie, surtout si les acteurs locaux adoptent le branding territorial à travers le territoire de Sétif.

**Mots clés :** Marketing Territorial, La démarche du Marketing territoriale, le Branding territorial, Investissements Locaux et Etrangers.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ