



آليات الذكاء الترابي ودورها في تطوير تنافسية المجالات وتحقيق التنمية المستدامة

بالجماعات الترابية

territory Intelligence Mechanisms and their role in developing competitive fields and achieving sustainable development in the territorial municipalities

ياسين أوصار، باحث دكتوراه، جامعة القاضي عياض مراكش (المغرب)

yassineaoussar@hotmail.com

تاريخ القبول: 2020/06/30

تاريخ الإرسال: 2020 /03/01

الملخص:

اتجهت مختلف التدخلات العمومية في المجال الجغرافي نحو تثمين التراب باعتباره الركن المادي لمختلف سياسات الدولة ، وقد تنوعت استراتيجيات الدولة في هذا الإطار ومنها ما يصطلح عليه بالذكاء الترابي، ويتجه هذا المقال نحو مقارنة المفهوم كآلية لتطوير الممارسة الترابية بالجماعات الترابية بالمغرب.

الكلمات المفتاحية:

الذكاء الترابي، التراب، التنمية المستدامة، التنافسية المجالية.

Abstract:

The various public interventions in the geographical field have tended to value the soil as the material pillar of the various state policies, and the state's strategies have varied in this framework, including what is termed as territorial intelligence.

Keywords:

Intelligence territory; territorial; sustainable development ; territorial competitiveness



مقدمة:

يحتل التراب والتنمية مركزا محوريا في اهتمام الباحثين والسياسيين ، بل وأيضا الفاعلين الاقتصاديين في ظل التغيرات المتسارعة التي صارت تعرفها المجالات في زمن العولمة أمام تراجع مكانة الدولة وقدراتها الكفيلة بتحقيق آمال المجموعات البشرية القاطنة به، ذلك أن التراب يمثل الركن المادي لكل التدخلات العمومية لتحقيق المطلب الأساسي الذي تنتشده الدولة لفائدة هذه المجموعات البشرية، على اعتبار العلاقات الشعورية واللاشعورية التي تجمع بين هذين المكونين -الإنسان والمجال- ويجد التراب أساسه في هذه المعادلة التنموية من كونه يشكل "الفضاء الأكثر اندماجية للمستويات الموضوعية والإنسانية والاجتماعية، والإطار الأكثر إجرائية لتنفيذ السياسات العمومية ومتابعتها، والمرجعية الأكثر تجديدية لتطوير منظومة التسيير والتدبير في ارتباط بالخصوصيات المجتمعية المحلية على ضوء مبدأ المقاربة الترابية"¹، وترتبط تنمية المجالات الترابية بقدرة الفاعلين المحليين على ابتكار أساليب جديدة لمواجهة التحديات المتزايدة والضغط الكبير الذي تعرفه المدن والتجمعات السكنية، أساليب تقطع مع التدبير الكلاسيكي وتؤسس لقواعد تدبير استراتيجي للدينامية المحلية موجهة بتقنيات الذكاء الترابي² وكآلية موجهة لإعادة تركيب الفعل العمومي باعتباره مجال النشاط البشري وكنظام يتميز بالتعدد والاختلاف حسب المستعملين له.

مع التحولات التي صارت تعرفها المجالات الترابية، فرض انتهاج أساليب متطورة لاستباق هذه التحولات وتقدير الأضرار المرتبطة بها بشكل مبكر لتجنب المشاكل التي قد تعرقل مسارات التنمية، فألية الذكاء الترابي ومن خلال الرصد الاستباقي بواسطة العديد من المؤشرات والأدوات تعتبر ركيزة أساسية لتفعيل مبادئ الحكامة والسيطرة على المجال والتحكم في التنمية المحلية .

¹- كريم لحرش: الميثاق الجماعي الجديد (نحو حكمة محلية لجماعة الغد)، الرباط، طوب بريس، الطبعة الثالثة، 2012 ، ص 7

²- حميد القستلي: حكمة المدن: نحو مستقبل حضري أفضل، الرباط، مطبعة المعارف الجديدة، الطبعة الأولى، 2013 ، ص 65



فإذا كانت للمغرب ترسانة قانونية راكمها في مجال التدبير منذ السنوات الأولى للاستقلال، فإن التحولات التي شهدتها منذ الألفية الثالثة، فرضت اعتماد آليات حديثة للتدخل وأجراً السياسات العمومية بنوع من الفعالية والجودة والحكمة والنجاعة، غير أن هذه الأجراء تتطلب قنوات أخرى في معرفة التراب ووضع رؤية استراتيجية تحقق آمال المجموعات البشرية في ظل اعتلالات المنتخب المحلي، خاصة ونحن نعيش في مدن صارت تعرف ب "مدن المعرفة".

إذن فالإشكالية التي سنحاول الإجابة عنها تتلخص في السؤال المركزي التالي: إذا كان الذكاء الترابي من أهم ما يعرف به: أنه آلية لاستكشاف نقط القوة والضعف لتراب معين، فما هي آليات الرصد وأدوات التشخيص الممكنة؟ وكيف يمكن بناء مشروع استشرافي مستقبلي تنموي لمجموعة بشرية على ضوء التشخيص الترابي؟

1- التحديد المفاهيمي للذكاء الترابي :

يعتبر تحديد المفاهيم إحدى الأدوات الأساسية لفهم الموضوع وضبط مدخلاته ومخرجاته، فمفهوم الذكاء الترابي يفرض تفكيكه إلى عنصرين لاستخلاص المفهوم التركيبي.

1-1- تعريف الذكاء¹

ورد في المنهل التربوي تعريف الذكاء على أنه استعداد لمعالجة المعلومات وحل المسائل والتكيف السريع مع الوضعيات الجديدة، وبالنسبة ل Binet الذكاء هو ما نقيسه باختبارات الذكاء؛ أما بالنسبة ل Thorndike فإنه يرى وجود ثلاثة أنماط من الذكاء هي:

- 1- الذكاء المجرد أو المفاهيمي، المتسم بالقدرة على استعمال المادة اللغوية والرمزية؛
- 2- الذكاء التطبيقي، الذي يوجد في سهولة استعمال الملموس عندما يتطلب الأمر معالجة مواضيع معينة؛

¹ - عبد الكريم غريب: المنهل التربوي، معجم موسوعي في المصطلحات و المفاهيم البيداغوجية و الديدانكتيكية و السيكولوجية، الدار البيضاء، مطبعة النجاح الجديدة، منشورات عالم التربية ، الطبعة الأولى، 2006



3- الذكاء الاجتماعي، الذي يتجلى في فهم الكائنات الإنسانية وسهولة التفاهم معها.

أما بالنسبة للسيكولوجيين Richard و Bonnet، فإن تصورات الذكاء هي دائما تمثل انعكاسا للنظريات الكلاسيكية للفلسفة وعلم النفس؛ كما أن تاريخ الفكر قد تصور الذكاء كالتالي:

1- مجموع عمليات الفكر أو الكفايات المعرفاتية (وهي وجهات نظر ذهنية وفارقة):

2- مجموع العادات المعقدة (من وجهة نظر الربطيين والسلوكيين)؛

3- نظام للأفعال المستدخلة (وجهة نظر البنائين)،

4- مجموع أنشطة معالجة المعلومات (وجهة نظر المعرفاتيين)؛

ويذهب بعض الباحثين إلى وضع فرضيات، تعتبر الأفراد الأكفاء في معالجة المعلومات هم الذين يتوفرون على عادات آلية (قواعد عملياتية، منهجيات، أنماط حساب متجمعة)، تريحهم من تعب الأنشطة الطويلة والمتعبة التي تعيق إدراكهم للمسألة وتركيزهم على العنصر الملائم للمهمة. وهو بذلك القدرة العامة على خلق وابتكار حلول ملائمة في إطار وضعية إشكالية ما، وينسحب هذا التعريف في نفس الوقت على النشاط المعرفي أو الوجداني أو الحركي.

لقد شكل "الذكاء" موضوعا مركزيا في العديد من الأبحاث والنظريات السيكلوجية المعاصرة، حيث اختلفت التفسيرات والتأويلات حول طبيعة هذه القدرة ومصدرها، غير أنه على الرغم من الاختلاف يمكن أن نتحدث عن ثلاث توجهات أساسية في تفسير الذكاء:

1-توجه بيولوجي:

تشكل جل الأنشطة الذكائية التي يقوم بها الإنسان قاعدة بيولوجية وعضوية، بحيث أن كل إصابة في هذه القاعدة تؤدي حتما إلى غياب النشاط القائم أو المؤسس عليها.



وإذا كانت هذه القاعدة العضوية هي التي تفسر، فإن القدرات الذكائية لا تتأثر بشكل كبير بالمحيط العام الذي يعيش فيه ذلك الإنسان؛ ومن هنا يلجأ الباحثون في إطار هذا التوجه إلى العوامل الفيزيولوجية والوراثية كلما تعلق الأمر بتفسير الفروق الفردية التي تلاحظ غالبا بين المستويات الذكائية لدى الأفراد، فإما أن هذه الفروق راجعة إلى أعطاب ما في القاعدة الفيزيولوجية للذكاء، أي في خلايا الدماغ، وإما أنها موروثة عن الآباء حسب برنامج وراثي محدد.

2- توجه محيطي:

يرى أن جل الأنشطة الذكائية ليست في الواقع إلا سلوكيات أو عادات تكيفية متفاوتة في درجتها، اكتسبها الفرد خلال حياته.

3- توجه بنائي:

الذكاء بالنسبة لهذا التوجه ليس حالة مستقرة، ولكنه يعبر عن سيرورة تؤدي إلى تكون البنيات والقدرات العقلية شيئا فشيئا لدى الفرد، ويتأثر هذا التكوين بعاملين أساسيين هما: ذات الفرد وما يمتلكه من استعدادات متنوعة، ثم المحيط الخارجي وما يطرحه من تأثيرات وإثارات مختلفة، ونتيجة التفاعل الدائم بين هذين العاملين، تكون لدى الفرد مجموعة من القدرات والمهارات التي تمكنه من تحسين قدرته العامة على التكيف والتوازن النفسي.

ومن بين النظريات الرائدة في تحليل مفهوم الذكاء نجد نظرية Howard Gardner الذي اهتم بشكل طبيعي بالطريقة التي تطور بها الشعوب كفاياتها الضرورية لأساليب عيشها، حيث يتم التشديد في هذا المفهوم للذكاء على أهمية القدرة في حل المشاكل وإنتاج أمور صالحة للفرد وللجماعة أو للمجتمع في إطار عملية تبويب وتنظيم كتلة المعطيات والمعلومات المتوفرة حول الذكاء.

انطلاقا من هذا التحليل لمفهوم الذكاء يظهر أنه يقارب فكرة جوهرية حول الطريقة التي ينبغي بها معالجة المعلومة، فمهما اختلفت الاتجاهات النظرية التي قاربت المفهوم فهي ذات مضمون واحد وهو اتخاذ القرار. فماذا عن مفهوم التراب؟



1-2-تعريف التراب

يحيل مفهوم التراب على معاني متعددة، تجعل من الصعب الإحاطة به وتعريفه، وهذا راجع إلى تعدد وجهات النظر والحقول العلمية التي تتناوله بالدراسة والتحليل، مما يعطي للمفهوم أبعادا متعددة من شأنها أن تحدد مستويات استعماله، وتعطيه تلك المكانة المركزية في التحليلات المجالية "كنسق يرتب وينظم ويميز بين الأشياء"¹، وهو في معناه البسيط يقدم على أنه "تصور من قبل الباحثين للإشارة إلى قطعة من الأرض حيث يحدث الفعل الإنساني"²، غير أنه تجب الإشارة إلى تلك الأبعاد التي يتخذها المفهوم حتى تتضح أهميته في الفعل العمومي وهذه الأبعاد هي:

- **البعد الجغرافي:** يشير التراب إلى وجود حيز مرجعي يقع داخل الحدود الطبيعية ويسمح لمجموعة بشرية بالعيش هناك³، هو مكان وإطار للعيش حسب التعريف "الفيديالي"-نسبة إلى فيدال دو لابلاش رائد المدرسة الإقليمية في الجغرافية-.
- **البعد المؤسسي:** يستند إلى السلطة العمومية الممارسة من طرف المؤسسات على مجال محدد بدقة، وحسب هذا البعد يتم تحديد التراب على أساس التقسيم الإداري للدولة.
- **البعد الاجتماعي:** يظهر من خلال السكان والموارد البشرية، بالإضافة إلى المناخ الاجتماعي والذي يتجلى من خلال درجة الرضى المتولدة عند ساكنة مجال ترابي التي تتحدد من بعض المؤشرات كالبطالة وإمكانية خلق فرص الشغل وأسعار السكن⁴.

¹- محمد بلفقيه: الجغرافيا القول عنها و القول فيها. دار نشر المعرفة. الرباط. المغرب. الطبعة الأولى. 2002 ص 289

²- Abdelkader Mohaine: La géographie et l'aménagement au maroc-regards croisés-. Edition Afrique Orient. Casablanca. 2017. P 18

³- Yvon Pesqueux: La notion de territoire. Colloque Propedia- Observatoire économique des banlieues. Décembre. Paris.France.https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00479794. 2009.P 3

⁴- Hoda Daniel : Le marketing des régions françaises :construire une image de la région autour de la marque. Master professionnel. Université de Paris-Sorbone.Ecole Nationale d'Administration. 2012.P10



• **البعد الإقتصادي:** يتضمن العديد من العناصر كالموارد الطبيعية والبنى التحتية وتوطين المناطق الصناعية واللوجيستية، حيث يمكن التمييز بين المجالات الصناعية والمجالات الفلاحية ومجالات التجارة والخدمات¹.

• **البعد التاريخي و الثقافي:** يمكن أن يظهر خاصة من خلال الموروث الحضاري كاللغة والعادات والأفراح والأحداث الثقافية².

بناء على ما تقدم فإن تحديد مفهوم التراب في أبعاده الكبرى الجغرافية والاجتماعية والاقتصادية والتاريخية والثقافية يحيل بنا إلى مجموعة من المتغيرات التي تجعل من التراب كتابع وفاعل في التحولات التي تشهدها أية مجموعة بشرية فهو:

1- **"كمتغير تابع للتحولات"**³: ففي أغلب الحالات نلاحظ أن التحولات التي تعرفها المجموعات البشرية يكون لها تأثير ملموس على التراب، وعليه يدرك التراب كمتغير تابع لصيرورة التحولات، وإذا تمت ملاحظة هذه التغيرات كنتائج فإن التدخلات ستتصب على الأسباب بمعنى ستتجه فقط إلى ما هو اقتصادي وإلى المجتمع المعني بهذه التحولات، الذي يشكل نظاما من العلاقات والقواعد، حيث تتكشف بشكل جلي المظاهر المادية والتنوعات المجالية حيث يعيش ويعمل الفاعلون.

2- **كعنصر أساسي للتغيير**⁴: فالتراب يظهر عنصرا أساسيا من عناصر التغيير، ذلك أن العلاقات بين مختلف المواضيع الاجتماعية والقواعد التي تحكمها تتمحور بشكل أساسي حول التراب، الذي يتصور على أنه علاقة ديناميكية بين المكونات الاجتماعية والجوانب المادية وغير المادية للمجالات التي تعيش فيها وتنتجها أي مجموعة بشرية، فيظهر التراب على أنه يميل باستمرار إلى التجزؤ (زيادة الاتصالات عن بعد يسمح لكل كيان إقليمي ليتطور بشكل مستقل عن المجالات الترابية المجاورة) و إعادة التشكيل،

¹ - Idem. P 11

² - Idem. P 11

³ - Patrizia Ingallina.(Coord.Martin Vernier): L'attractivité des territoires : regards croisés. Actes des séminaires, février-juillet .Plan Urbanisme Construction Architecture. 2007 .P 9

⁴ - Patrizia Ingallina (Coordi Martin Vernier) : L'attractivité des territoires. Op.cit. P 10



فهذين الاتجاهين هما جزأين من عملية إعادة التحجيم فنكون بذلك أمام مسار انتقالي من الحكم/الحكومة إلى الحكامة.

3- مجموعة من العلاقات المعقدة¹: التراب هو دائما تراب شخص وفقا لتعريف مارسيل رونكايلولو Marcel Roncayolo، لأنه يربط في الواقع بين بعد مادي موضوعي، وبعد ذاتي يتعلق بمشاعر الانتماء بل وأيضا بالممارسات والتصورات التي لا تكون فردية تماما ولا جماعية تماما. فالتراب هو في الوقت نفسه سند وعلاقة، ويمكن أن نجد التراب بصيغة الجمع وتراب الشبكات مع متغيرات هندسية، تراب التنقلات التي من الصعب تحديد نطاقها، فكما توجد أنواع من التراب توجد العديد من أشكال التمثيل والإسقاط. كما أن التراب يطرح مسألة الحفاظ على تراث الماضي (الذاكرة) مع تحفيز التغيير والابتكار من قبل المستقبل، وبالتالي فإن الماضي والمستقبل يتحدان بشكل مستمر لقراءة وتفسير التراب، في جوانبه المادية (التراث الحضري، الآثار، المواقع ذات الدلالة الرمزية) وغير المادية (العادات والمنتجات المحلية).

1-3- الذكاء الترابي: أية دلالة؟

على ضوء تحليل مفهومي الذكاء والتراب، يمكننا أن نحدد مفهوم الذكاء الترابي الذي يحيل بدوره على مجموعة من التعاريف التي تتأطر بالمعرفة الترابية، وهي معرفة متعددة التخصصات، تساهم من جهة في فهم الدينامية الترابية، ومن جهة أخرى تكون أداة في خدمة الفاعلين في التنمية المستدامة للتراب، وهكذا يقدم Bertacchini تعريفا دقيقا للذكاء الترابي على أنه "عملية معلوماتية وأنتروبولوجية منتظمة ومستمرة، تبادر بها الجهات الفاعلة المحلية الحاضرة و/ أو البعيدة التي تناسب موارد المجال عن طريق حشد وتعبئة طاقة النظام الترابي ثم تحويلها إلى طاقة وقدرة المشروع؛ ونتيجة لذلك يمكن تشبيهه

¹ - idem. P 10



الذكاء الترابي بالترابية، التي تنجم عن ظاهرة تخصيص موارد الإقليم، ومن ثم نقل الكفاءات بين فئات العناصر الفاعلة المحلية من مختلف الثقافات¹.

يظهر من هذا التعريف أن مفهوم الذكاء الترابي هو:

1- عملية معلوماتية_ من المعلومة_ أنتروبولوجية للتراب: أي عملية تقوم على جمع المعلومات العامة، وتحليل هذه العملية على "التشخيص الترابي" والذي ينبني على "رصد الإمكانيات والمؤهلات وحصر المشاكل ثم تحديد الأولويات مع ترتيبها، وذلك بغية تعزيز نقاط القوة وتجاوز مكامن الخلل"²، ويتخذ التشخيص بناء على ذلك أنواع متعددة³:

- **من حيث الشكل:** ويكون إما تشخيصا داخليا بإبراز مواطن القوة ومواطن الضعف داخل المجال الترابي؛ كما يمكن أن يكون خارجيا بتحديد الفرص والتهديدات الموجودة.
- **من حيث النطاق:** ويكون إما شاملا يحدد التهديدات والفرص من أجل تحسين النتائج؛ كما يكون سريعا يتوخى تحديد أسباب الصعوبات ووضع تدابير الإنقاذ، كما يمكن أن يكون وظيفيا، إذ يساعد على التعرف على صعوبات التسيير الداخلي وتحسين النتائج.
- **من حيث المضمون:** يمكن أن يكون مؤسساتيا يشمل الأجهزة الإدارية والمؤسسات العمومية، كما يمكن أن يكون مجاليا يتمحور حول المجال الجغرافي بمختلف أبعاده ومكوناته.

¹ - Dolores Redondo-Toronjo: Territoire, Gouvernance et Intelligence Territoriale. Bulletin de la société géographique de Liège n°49. 2007;21-30. P 28

² - عبد السلام بركال و آخرون: دليل تشخيص تشاركي. سلسلة منشورات مركز العرفان للتكوين و الأبحاث الاجتماعية.

مطبوعة النجاح الجديدة. الدار البيضاء. 2011. ص 6

³ - المرجع نفسه. ص 7



2- عملية مستمرة ومنتظمة: أي عملية تقوم على التقييم، تقييم المدخلات وتقييم المخرجات، وتقييم مراحل التنفيذ.

3- عملية تقوم بها الجهات الفاعلة المحلية: تتعدد مستويات الفاعل المحلي من الخواص إلى الفاعل العمومي وهيئات المجتمع المدني،

4- موارد التراب وطاقته: هي تلك الموارد التي يزخر بها التراب سواء كانت طبيعية أو مشيدة، كما تكون موارد بشرية.

تظهر إذن فلسفة الذكاء الترابي من خلال هذا التحديد المفاهيمي كنسق فكري في التحليل الترابي للمجالات يستمد مرجعيته من الفكر الاقتصادي القائم على الجودة وفعالية التدبير ونجاعة التدخل لاستغلال الموارد بشكل عقلاني ورشيد، هذا المنطق الاقتصادي المستورد لفائدة الذكاء الترابي يجعلنا نؤكد أن التدبير الترابي من هذا المنطلق -منطلق الذكاء الترابي- يستمد قوته وشرعيته من داخله أي من داخل التراب لكونه يعتمد على آليات السوق وقوانينه الاقتصادية خاصة قانون المنافسة مما يرفع من مستوى التنمية البشرية للمجموعة البشرية حسب رواد وأنصار هذا التيار، هذا القانون - قانون المنافسة- يفتح أمام الفاعل المحلي أشكالاً وصيغاً للسيطرة على مجالاته الترابية لخلق كفاءة مجالية قادرة على الاستقطاب والجذب. فالسؤال الذي يطرح إذن في سياق هذه المغامرة الميكرو-مجالية Micro-Spatial والتي تفرضها ظاهرة العولمة هو ماهي آليات وصيغ السيطرة الترابية لتطوير الكفاءة التنافسية للمجالات الترابية؟

2- الذكاء الترابي وآلياته التنافسية: آليات السيطرة والتنمية المستدامة

مما لا شك فيه أن التراب هو حقيقة مركبة من عدة مستويات تعمل في نسق من العلاقات، وكلما كانت هذه العلاقات أكثر تداخلاً، كلما كانت البنية التي تشكل التراب أكثر قوة في المجال، مما يحيل على العديد من الخطاطات التوضيحية ذات العلاقة بالبعد الاقتصادي وانعكاساته الاجتماعية، فالتراب كنظام مهيكّل ووظيفي يطرح الذكاء الترابي كآلية كبرى ومفهوم علمي لا يقف عند حدود الوصف بل



يتعداه إلى البحث عن وسائل التنمية والنهوض بالواقع الخاص بكل مجال ترابي وفق منطق المنافسة وهو منطق قادر على التقاط آلية العلاقة فيما بين الجماعات تحت عنوان " التدبير الحر والنجاعة الترابية". فما هي هذه الآليات؟

2-1- الرفع من الجاذبية الترابية: تأمين للتوازنات المجالية

عندما ينظر إلى التراب على أنه تعبير عن الشعور، فإنه يعبر في نفس الوقت عن علاقة، ومن ثم تطرح التساؤلات التالية حول وجهة الجذب التي يمكن ممارستها: من قبل من؟ لماذا؟ من يتدخل؟ وهذه العلاقة بين التراب كدعامة والمجموعة البشرية التي تعيش فيه بطريقة معينة أمر معقد للغاية، بالتالي كيف يمكن أن تمارس الجاذبية الترابية؟ ينطوي الجذب على تغيير جذري في طريقة التعامل مع التراب، وجميع أنواع العلاقة التي تربط بين التراب والسكان¹.

عندما يتم الحديث عن الجاذبية، فغالبا ما يتم التفكير في رأس المال الأجنبي والمستثمرين الخارجيين. وبدلا من ذلك، فإنه من الأفضل تغيير هذا التوجه نحو جذب رأس المال الثابت المرتبط بالنسيج الاقتصادي للتراب أو رأس المال البشري. إذ يجب على الجماعات الترابية أن تركز على نوعية العرض ونوعية حياة الساكنة التي ستستفيد من هذا العرض، لأن الأمر يتعلق بكيفية الجذب وشروط النجاح الممكنة، وهذه وتلك تسيران في اتجاه تلبية الحاجيات المتزايدة للساكنة، ولتحقيق ذلك يجب تحقيق عناصر المعرفة المركبة التالية:

معرفة كيفية تطوير الاتصالات الداخلية والخارجية للمجالات الترابية. عبر تجهيزها بشبكات البنية التحتية للطرق والمطارات، أما الاتصالات الداخلية فأهميتها الكبيرة تظهر من خلال أن المدينة يجب أن تكون للجميع؛

¹ -Marcel Roncayolo (Coordi: Martine Vernier) : Réflexions autour de la notion d'attractivité. In. L'attractivité des territoires : regards croisés. PUCA - Plan Urbanisme Construction Architecture Grande Arche de la Défense-92055 La Défense cedex www.urbanisme.equipement.gouv.fr/puca février-juillet 2007



وعلى المستوى الاقتصادي، يجب معرفة كيفية ربط الأنشطة المحلية بمستوى معين من التأثير، وكيفية جذب الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية فالجميع يريد جذب تلك المجالات الترابية المتنافسة لإدراجها في نسيجها الاقتصادي؛

وعلى المستوى الاجتماعي، تتجلى أهمية هذه المعرفة في كيفية الوصول إلى أعلى درجة التماسك لما له من الأهمية بالنسبة للمستويين السابقين، وذلك بمعرفة كيفية خلق فرص العمل، والأنشطة المندمجة في النسيج الاقتصادي، إدراج الخدمات العامة، والأمن بالإضافة إلى الحق في التنقل والسكن، ونشر التجارة في النسيج الحضري، وتقديم التكوينات غير النخبوية أو المتخصصة للغاية، وتوفير عرض سوسيو- ثقافي ديناميكي، مما يعزز من درجة التماسك والجاذبية الترابية.

2-2- قياس تأثير العوامل غير الاقتصادية على الأداء الاقتصادي: سعر قوة العمل

قياس تأثير العوامل غير الاقتصادية على الأداء الاقتصادي هو أحد الآليات الأساسية للذكاء الترابي، وهذه العوامل تتصل بشكل وثيق بما يعرف بالرأس المال البشري الذي يشكل أحد أهم عناصر القوة / الضعف في تحليل التراب وتقوية قدرته التنافسية بين المجالات، ويفرض هذا التعامل مع التراب التركيز على تركيبته البشرية، على اعتبار أن "الاستثمار في البشر عملية مفيدة تؤدي إلى النمو الاقتصادي"¹، وقوة المجالات الترابية مرتبطة بجوهر العلاقة مع الإنسان وعندما يكون الإنسان ضمن اهتمامات الذكاء الترابي فإنه في نفس الوقت يحدد مصدر جذب وتسويق لهذا المجال من حيث إبراز وتحقيق مطلب التنمية المستدامة التي تسعى إلى جعل الإنسان غاية التنمية، وهذا يتحدد عبر توفير مراكز التكوين والتأهيل للرفع من قدرات النشاط البشري بما يجلب ويعزز توطين الاستثمارات القادرة على خلق فرص الشغل وتنويع مصادر الدخل لفائدة الساكنة، وهذه "إشارة ترابية تقترن في كثير من الأحيان بين الأرض والمعرفة والتعلم"²، وهذا الوصف للعناصر غير الاقتصادية

¹ - رشيد السعيد، كريم لحرش: الحكامة الجيدة بالمغرب و متطلبات التنمية البشرية المستدامة. مطبعة طوب-بريس، الطبعة الأولى. الرباط. 2009. ص 57

² - Yvon Pesqueux: La notion de territoire. Op.cit. p 16



وقياس تأثيره على الأداء الاقتصادي لمن شأنه أن يحسن من القدرة التنافسية للمجالات الترابية وهو ما يجعل من هذه العملية كآلية من آليات الذكاء لإبراز مكامن القوة والضعف على المستوى البشري وبالتالي فالذكاء الترابي يحتل في هذا المستوى بعدا تقييما للمجال، بعد يجب أن يتضمن تحليلا إحصائيا لمكونات الساكنة، تحليل يتضمن عناصر البنية السكانية وتوقعاتها المستقبلية وآفاق تحسين مستوياتها السوسيو-اقتصادية.

2-3-أجراً الذكاء الترابي عبر التخطيط الاستراتيجي

تعتبر الجاذبية الترابية وقياس تأثير العوامل غير الاقتصادية على الأداء الاقتصادي كأدوات قاعدية للذكاء الترابي، ويمكن تحديدها وتجميعها ضمن خانة الوصف والتقييم الأولي لهذا الشكل الحديث من أشكال التدبير والحكمة، لكن الذكاء الترابي كما هو عملية وصيرورة لا يتوقف عند هذا المستوى من التحليل، بل يفتح مجالات أخرى من التحليل للتراب وهو التخطيط الترابي كآلية من آليات الفهم الصحيح للمجال وتطبيقات التنمية الترابية عبر عمليات مبرمجة تستهدف هيكله المجال وفق قواعد التخطيط الترابي التي تجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

إن الحديث عن التخطيط الترابي كآلية ترابية تستدعي صياغة تصور للحياة تتحكم فيه الهواجس التنموية المحضة وهو ما يسمى بالتخطيط الترابي الاستراتيجي الذي يستهدف النجاعة الترابية وحماية مواردها وضمان ديمومتها واستمراريتها، غير أن التنافس على المجال لمن شأنه أن ينحرف يؤدي إلى نتائج عكسية على المجموعات البشرية المستهدفة بالتخطيط، كما قد ينعكس سلبا على الأنشطة والوظائف، وقد "تؤثر المنافسة واستخداماته المختلفة وغيرها من عمليات إيكولوجية كالتوسع والتمركز والتشتت...تأثيرا باعثا في تحديد ما يمثله التراب بصفة عامة من هيكل فيزيقي، ومن أجل هذا تبرز أهمية التخطيط ليس على أسس مادية فقط بل لابد من أن يواجه مسائل العلاقات والقيم التي يجب أن



تهدف إلى مزيد من العلاقات المباشرة بين الناس وإعادة بناء القيم على أساس يضمن التضامن والتماسك الاجتماعي¹.

يشكل التخطيط الترابي إذن كآلة معرفية تستدمج كافة المعطيات الترابية لتحوّله إلى ترسيمة توضيحية للمجال، تفرض على الجماعات الترابية ترجمة حقيقية للمشاريع على اعتبار أن قوة الجماعة الترابية في نظر المواطن هو في الإنجاز وليس في قوالب البرامج، أي ما تحقق وحجم الإنجاز، وبذلك تستمد هذه الآلية قوتها من الفلسفة النفعية، والذكاء الترابي بما هو كذلك فإنه يقطع مع النمط الكلاسيكي للتدبير، ويفتح إمكانات أرحب و أوسع في التواصل مع "تجارب الآخرين التي شاركت في بنائها ثقافات وإرادات شعوب متعددة الهموم والأوضاع"². وفي هذا الباب نص المشرع المغربي على أن المجلس الجماعي يدرس مخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجماعة ويصوت عليه طبقا لتوجهات وأهداف المخطط الوطني، الأمر الذي يعني أن المجالس الجماعية تضع استراتيجياتها التنموية عبر آلية المخطط الجماعي، مما يستدعي من المنتخبين بأن يكونوا فاعلين ومؤثرين في المسار التنموي³، فعملية التخطيط بقوتها في مفهوم الذكاء الترابي كعملية مستمرة لتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات وقياس نتائجها وتتبنى هذه العملية على تحديد الأهداف حسب الأولوية والمدى الزمني لتحقيقها والوسائل المادية والبشرية الكفيلة بتحقيقها وإخضاعها للتقييم بصورة مستمرة لأجل عقلنة الدور الاقتصادي للجماعة ويهدف التحكم في المستقبل على المدى القريب والمتوسط مع وضع نظام لليقظة لتجنب عنصر المفاجأة⁴.

¹ - محمد ياسر الخواجة: علم الاجتماع الحضري بين الرؤية النظرية و التحليل الواقعي. مصر العربية للنشر و التوزيع. القاهرة. الطبعة الأولى. 2010. ص 33

² - حسن الضيقة: الظاهرة الرأسمالية. دار المنتخب العربي. بيروت. لبنان. الطبعة الأولى. 1994. ص 164

³ - محمد بوكطب: التدبير الحكامتي للإدارة الترابية بالمغرب ص.ص 65-82. في مجلة مسالك العدد 48/47 السنة 13 ص.ص 77.

⁴ - الشريف تيشيت: حكامنة المدن بالمغرب، أي دور لرؤساء الجماعات الحضرية؟ ص.ص 83-124. في مجلة مسالك العدد 48/47 السنة 13 ص 90



3-4- الحكامة الترابية: آلية من آليات الذكاء الترابي

لقد أدت الوضعية الجديدة للجماعات الترابية والتي فرضتها آلية العولمة، إلى قيام أوضاع جديدة تتحكم في عملية التدبير الترابي، ومنها مبدأ الحكامة الذي فرض نفسه في تدبير التراب، خاصة أمام شبكة العلاقات التي يفرضها التراب كنظام وكوعاء يتضمن مختلف الفاعلين المحليين، لتجاوز التحديات القطاعية وأزمة الثقة المتنامية في التدبير العمومي والسياسة وتأمين التنمية المستدامة.

فالحكامة في هذا المستوى من التحليل من منطق الذكاء الترابي هي منهج وأداة:

• **الحكامة كمنهج:** المنهج في المصطلح العلمي عبارة عن مجموعة قواعد يقينية وسهلة، تتيح لكل الذين يلتزمون بها التزاما دقيقا، أن لا يعتبروا صحيحا ما هو خاطئ، و تساعدهم على التوصل دون بذل مجهودات غير ضرورية ومن خلال الزيادة التدريجية لعلمهم إلى معرفة حقيقة كل ما يستطيعون الوصول إليه، وللمنهج أربعة قواعد أساسية هي¹:

- قاعدة البداهة والوضوح: ومؤداها تعليق الحكم وعدم قبول إلا ما يتميز بالبداهة، أي أن يكون واضحا ومتميزا؛
- قاعدة التحليل: وأساسها تقسيم المفاهيم المركبة إلى عناصر بسيطة ومسائل أولية، ثم تفكيك هذه الأخيرة بدورها إلى ما هو أبسط منها؛
- قاعدة النظام: أي تنظيم الأفكار بالانطلاق من البسيط إلى المركب وترتيبها بشكل يجعلها متسلسلة؛
- قاعدة تعيين مختلف أجزاء كلية معينة، والانتقال بواسطة حركة الفكر المتواصلة، من حكم إلى آخر بطريقة تضيء الوضوح على المجموع.

¹- عبد الكريم غريب: معجم المنهل، مرجع سبق ذكره



• **الحكامة كأداة: الأداة في الاصطلاح اللغوي تفيد ما يستعان به لإنجاز غرض من الأغراض¹،**

وهي تعني مختلف الأساليب المستخدمة في التسيير والتدبير ومنها:

- المجتمع المدني: الذي أصبح فاعلا في مجال التنمية المحلية خاصة بعد فشل المبادرات الفوقية والقطاعية،

- القطاع الخاص: تتمثل أهمية الحكامة في هذا المجال في طرح وسائل وطرق جيدة للتدبير من طرف القطاع الخاص، خاصة بعد فشل القطاع العام في تدبير بعض المرافق العمومية وبالتالي تمنح آليات الشراكة مع القطاع الخاص إمكانيات وفرص حقيقية من أجل تدبير المرافق العامة المحلية، وذلك عن طريق عقد اتفاقيات التعاون والشراكة أو شركات الاقتصاد المختلط أو التدبير المفوض أو عقود الامتياز، وهذا بدوره يتيح آليات جديدة للتدبير وتجاوز الطرق التقليدية في تدبير المرافق العامة المحلية².

من خلال هذا التحليل يظهر مبدأ الحكامة كآلية من آليات الذكاء الترابي تجد مرجعيتها من براديغم الفلسفة البراغماتية الفوردية القائمة على خفض الكلفة وجني الأرباح عبر التوسع في التسويق، وهكذا فالحكامة من حيث هي كمنهج وأداة تظهر قاعدتها في التصور الذي وضعه الدستور من جعل التراب مجالا للفعل الحر عبر قانون الاستقطاب، مما يفرض على الفاعل المحلي امتلاك قواعد فن الإدارة القائم على منطق المقابلة مما يساعد "على التحكم في المشكلات الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق انتظارات المرتفقين"³.

إن السمات الأساسية للذكاء الترابي تظهره كمفهوم علمي قادر على تحليل مكامن القوة والضعف، تفرض على الفاعل المحلي امتلاك ثقافة واسعة في مجال الإدارة والاقتصاد والمجتمع، فاعلا موسوعيا ملما بقواعد التخطيط الاستراتيجي، مما يعطي للمجال قيمته من حيث وظيفته ضمن مكونات التراب

¹ - معجم المعاني الجامع

² - www.ar.m.wikibooks.org

³ - الشريف تيشيت: حكامة المدن بالمغرب. مرجع سبق ذكره. ص 89



الوطني. هذه الوظيفة الترابية للذكاء تطرح مدى أهميته في أنساق التحليل والتدبير المجالي. مما يجعلنا نتساءل عن هذه الوظيفة التي يلعبها الذكاء الترابي؟

3-وظائف الذكاء الترابي

كما سبقت الإشارة إلى ذلك على أن بلورة نموذج تدبيري ديناميكي وإخضاع الشأن الترابي للمبادئ الحديثة للتدبير من خلال اعتماد نموذج إداري فعال أكثر تأقلا مع متطلبات التنمية المستدامة، يفرض القطع مع أساليب التدبير الكلاسيكي، ويستلزم توفير مناخ الاستثمار من طرف الجماعات الترابية، خاصة وأن السياق الذي يدخل فيه هذا التحول يتصل بتنامي ظاهرة العولمة التي تدفع بهذه الجماعات إلى التنافس فيما بينها على جلب الاستثمار الأجنبي وتنمية الاستثمار المحلي، في الوقت الذي نجد فيه المشرع المغربي قد وفر ضمانات قانونية للجماعات الترابية من خلال تحديد اختصاصات الجماعات الترابية، وهي ضمانات تستهدف الرفع من الدور التنموي للجماعات الترابية "وأصبحت الميزة التنافسية لهذه تقاس بمدى القدرة على الإبداع والتجديد الذي يتماشى في نفس الوقت مع متطلبات اقتصاد السوق"¹، وهذه القدرة الأدائية تجد مرجعيتها في الوظائف المتعددة التي يتمتع بها الذكاء الترابي، وتجعل منه إطارا شاملا لكل مكونات التدبير الشامل الحديث للجماعات الترابية.

3-1- وظيفة تشخيصية

تعتبر الوظيفة التشخيصية للذكاء الترابي، الوظيفة القاعدية للذكاء الترابي، إذ من خلال هذه الوظيفة تتحدد قدرة الجماعات الترابية على تحديد مكان الخلل ومكان القوة للتراب ومنه تظهر الحاجيات المجتمعية والأولويات التي تسطرها الجماعة الترابية على شكل أهداف قابلة للتنفيذ مجسدة في شكل مخطط جماعي يفرض وضعه تشاورا و مشاركة واسعة لكل الفاعلين الترابيين، ويمكن تعريف هذه الوظيفة

¹- نجيب المصمودي: الجماعات الترابية بالمغرب بين مقومات التسويق الترابي ورهان التنمية المحلية المندمجة. منشورات سلسلة الحكامة الترابية ودراسة السياسات. العدد الأول. 2014. ص 12



"بالجهد المراد به تقييم التراب وإمكاناته التنافسية"¹، مما يفرض على الجماعات الترابية اعتماد أساليب التشخيص المتبعة في المقالة، بل يدفع بالجماعة إلى عقد اتفاقيات شراكة مع القطاع الخاص في إطار التدبير المفوض كآلية فعالة في اعتماد التشخيص الحقيقي للتراب وفق منطق النجاعة الاقتصادية، وهذا المنطق الوظيفي يجعل من الذكاء الترابي كوسيلة للتشخيص والبحث عن الحلول، تشخيص يجب عن السؤال التالي: كيف هو واقع التراب؟ فيصبح الذكاء الترابي كمظهر وظيفي تشخيصي للتراب.

3-2- وظيفة تديرية

تستمد هذه الوظيفة المرتبطة بالذكاء الترابي من مبدأ النجاعة والمردودية من خلال السؤال التالي: ماهي التحديات الترابية المرتبطة بالتدبير؟ إن الجواب على هذا السؤال يحيل على مجموعة من الخططات التوضيحية المرتبطة بأنواع التدبير سواء الكلاسيكية الواجب القطع معها والتدبير الحديث الذي يتغىي الرفع من مردودية الجماعات الترابية في التدبير، وهذا النموذج الحديث الذي يحدد أسس النجاعة الترابية وقوة التنافس بين المجالات الترابية عن طريق تدبير حر يقوم على تسطير الأهداف وتتبع المشاريع وتقييم الأداء ودعم قدرات المنتخبين وخلق شراكات وشركات، لوجود علاقة وظيفية بين الإدارة الترابية والتنمية لأنه لا تستطيع تحقيق التنمية على المستوى الترابي دون ترسيخ الديمقراطية المحلية.

3-3- وظيفة تسويقية

التسويق الترابي كما سبق ذكره هو الجهد المبذول لتثمين الأراضي في الأسواق التنافسية من أجل التأثير لصالحهم على سلوك جمهور من خلال عرض تتفوق قيمته المدركة بشكل دائم منافسيها، من هذا الجهد و القدرة التنافسية يكتسب الذكاء الترابي وظيفته التسويقية، وفي المغرب ومن منظور التنمية الاقتصادية، فإن "التسويق الترابي كشكل حديث من أشكال الإدارة الترابية، يستهدف بشكل أكبر المستثمرين والشركات الأجنبية والمحلية، وهي مجموعة من الإجراءات للجهات الفاعلة لخدمة الجاذبية

¹- نفس المرجع: ص 15



الترابية بدءا من هوية التراب المعني وتقديم عرض مختلف وتنافسي مقارنة مع المنافسين الآخرين¹، إلى الذكاء الترابي كمجهود ترابي وتدبيري يكفل هذه الوظيفة الترابية الخاصة بالتسويق.

3-4- وظيفة تنموية

يطرح مفهوم التنمية على ضوء الاهتمام العالمي والمحلي كعملية موجهة وفق إرادة مستقلة من أجل إيجاد تحولات هيكلية وإحداث تغييرات سياسية، اجتماعية، واقتصادية تسمح بتحقيق نمو مطرد لقدرات المجتمع المعني وتحسين مستمر لنوعية الحياة، ومن أجل ذلك يستمد الذكاء الترابي هذه الوظيفة باعتباره نموذجا حديثا في التدبير من خلال العمليات الديناميكية المتكاملة التي بها تحدث التنمية في إطار سياسة اجتماعية متكاملة، تتمثل في تزويد السكان بقدر من المشاريع الاستثمارية والتكنولوجية والخدمات الاجتماعية، مثل الصحة والتعليم والاتصال والمواصلات، ويعتمد هذا على موارد المجتمع من أجل الرفع من مستوى معيشة الأفراد في الجماعات الترابية.

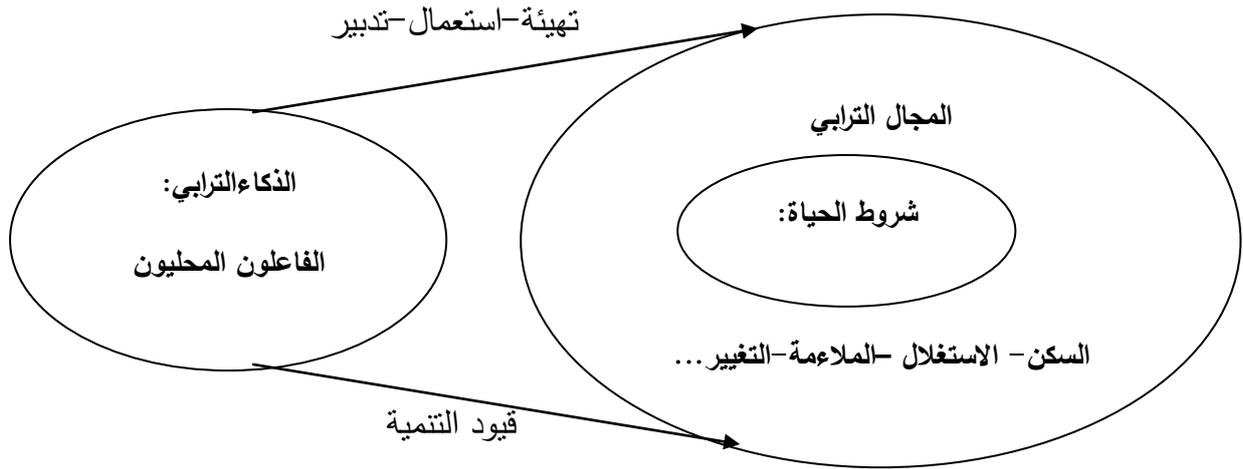
فالذكاء الترابي من هذه الوظيفة يسعى إلى توسيع الخيارات المتاحة للمواطنين بأجيالهم المتعاقبة، وتحقيق معدلات متزايدة من النمو الاقتصادي بخلق شراكات مع القطاع الخاص، وتحسين نوعية الحياة المادية والمعنوية لأفراد المجتمع، فالذكاء الترابي من خلال وظيفته التنموية يعتبر كعملية "حضارية ذات أبعاد مجتمعية شاملة تتم وفقا لإرادة متكاملة بين القطاعين العام والخاص لتحقيق تحولات هيكلية في بنية المجتمع بهدف الزيادة في معدلات النمو الاقتصادي وتوسيع الخيارات المتاحة أمام الناس وتحسين نوعية الحياة المادية والمعنوية لكل أفراد وفئات المجتمع"².

¹ - Aziz elkhazzar et autre: Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain : Elements de reflexion. In International journal of innovation and applied studies. ISSN 2028-9324 Vol 16 No 1 May 2016. Pp. 183-196. [http:// www.ijias.issr-journal.org/](http://www.ijias.issr-journal.org/). p 187

² - محمد ياسر الخواجة: علم الاجتماع الحضري بين الرؤية النظرية و التحليل الواقعي. مصر العربية للنشر و التوزيع.

القاهرة. الطبعة الأولى. 2010 ص 201

يظهر من خلال هذه الوظائف أن الذكاء الترابي كنمط جديد من التدبير الترابي عبارة عن "بناء فكري ديناميكي وتطوري"¹، يفرض من الفاعل المحلي توجيهه نحو تحقيق التنمية، وهو ما يتطلب معرفة العلاقات المتداخلة والمعقدة التي يتركب منها التراب، إذن فهو مجهود فكري له آثار على التنمية المحلية للمجالات الترابية، كما يظهر ذلك من الخطاطة التالية:



¹- Alexandre Moine : Le territoire comme un système complexe. Alexandre.moine@univ-fcomte.fr



خاتمة:

يبدو من خلال ما تقدم أن التنمية المستدامة التي تستهدفها الجماعات الترابية يتطلب تدبيرا عقلانيا يتماشى مع المؤهلات المحلية، غير أن اختلاف هذه المؤهلات وتباينها يفرض على الجماعات الترابية استثمارا كافة الوسائل قصد تحقيق هذه التنمية، وهذا الاستثمار يصطلح عليه بالذكاء الترابي، ذلك بتبني منظور جديد ومقاربة مغايرة تدفع إلى إعادة تأسيس قواعد جديدة في التدبير عبر إعطاء الأولوية للقرارات المؤثرة انطلاقا من مبدأ الفاعلية والنجاعة لخدمة الصالح العام وديمومته.

إن الذكاء الترابي كآلية تدبيرية تفرض الوقوف على بنية العمل الجماعي وأساليب التفكير والتسيير، مما يجعل منه كمجهود يستلزم تحسين هذه البنيات وتطويرها، على اعتبار أن الهدف من هذا الأسلوب هو الوقوف على الاختلالات الترابية وتجاوزها، عبر تشخيص عميق وحلول جذرية قادرة على تحقيق تطلعات المواطنين وإعادة الثقة إلى المؤسسة المنتخبة وأجهزتها الإدارية.



قائمة المراجع:

- 1- حميد القستلي(2013): حكامه المدن: نحو مستقبل حضري أفضل، الرباط، مطبعة المعارف الجديدة، الطبعة الأولى.
- 2- رشيد السعيد، كريم لحرش(2009): الحكامة الجيدة بالمغرب و متطلبات التنمية البشرية المستدامة. مطبعة طوب-بريس، الطبعة الأولى. الرباط.
- 3- الشريف تيشيت: حكامه المدن بالمغرب، أي دور لرؤساء الجماعات الحضرية؟ ص. 83-124. في مجلة مسالك العدد 48/47 السنة 13
- 4- عبد السلام بركال و آخرون(2011): دليل تشخيص تشاركي. سلسلة منشورات مركز العرفان للتكوين و الأبحاث الاجتماعية. مطبعة النجاح الجديدة. الدار البيضاء.
- 5- عبد الكريم غريب: المنهل التربوي، معجم موسوعي في المصطلحات و المفاهيم البيداغوجية و الديداكتيكية و السيكولوجية، الدار البيضاء، مطبعة النجاح الجديدة، منشورات عالم التربية ، الطبعة الأولى، 2006
- 6- كريم لحرش(2012): الميثاق الجماعي الجديد (نحو حكامه محلية لجماعة الغد)، الرباط، طوب بريس، الطبعة الثالثة، .
- 7- محمد بلفقيه(2002): الجغرافيا القول عنها و القول فيها. الطبعة الأولى. دار نشر المعرفة. الرباط. المغرب.
- 8- محمد بوكطب: التدبير الحكامتي للإدارة الترابية بالمغرب ص. 65-82. في مجلة مسالك العدد 48/47 السنة 13.
- 9- محمد ياسر الخواجة(2010): علم الاجتماع الحضري بين الرؤية النظرية و التحليل الواقعي. الطبعة الأولى مصر العربية للنشر و التوزيع. القاهرة.
- 10- نجيب المصمودي(2014): الجماعات الترابية بالمغرب بين مقومات التسويق الترابي و رهان التنمية المحلية المندمجة. منشورات سلسلة الحكامة الترابية ودراسة السياسات. العدد الأول.



- 11- Abdelkader Mohaine(2017): La géographie et l'aménagement au Maroc - regards croisés-. Edition Afrique Orient. Casablanca.
- 12- Alexandre Moine : Le territoire comme un système complexe. Alexandre.moine@univ-fcomte.fr
- 13- Aziz elkhazzar et autre(2016) : Les pratiques du marketing territorial dans le contexte marocain : Elements de reflexion. In International journal of innovation and applied studies. ISSN 2028-9324 Vol 16 No 1 May 2016. Pp. 183-196. [http:// www.ijias.issr-joirnal.org/](http://www.ijias.issr-joirnal.org/). p 187
- 14- Hoda Daniel(2012): Le marketing des régions françaises :construire une image de la région autour de la marque.Master professionnel. Université de Paris- Sorbone. Ecole Nationale d'Administration.
- 15- Marcel Roncayolo (Coordi: Martine Vernier février-juillet 2007) Réflexions autour de la notion d'attractivité. In. L'attractivité des territoires : regards croisés. PUCA - Plan Urbanisme Construction Architecture Grande Arche de la Défense-92055 La Défense cedex
- 16- Patrizia Ingallina.(Coord.MartinVernier 2007) : L'attractivité des territoires : regards croisés. Actes des séminaires, février-juillet .Plan Urbanisme Construction Architecture.
- 17- Dolores Redondo-Toronjo: Territoire, Gouvernance et Intelligence Territoriale. Bulletin de la société géographique de Liège n°49 ;21-30. 2007
- 18- Yvon Pesqueux(2009): La notion de territoire. Colloque Propedia-Observatoire économique des banlieues. Décembre. Paris. France. [Https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00479794](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00479794).
- 19- www.urbanisme.equipement.gouv.fr/puca
- 20- www.ar.m.wikibooks.org