

## النقل واللوجستيك رهان وطني، وتحدي للجهة الشرقية



## الجهة الشرقية عصرية تقليديا



الجهة الشرقية • المملكة المغربية • www.oriental.ma

مناطق للتكنولوجيا النظيفة ومحترفات للصناعة التقليدية، طرق سيارة ومسالك للتجوال، فنادق راقية ومأوى قروية، جامعة ومعاهد لتكوين نخب راقية ومدارس من بين الأقدم بالمملكة، صناعة فلاحية غذائية ومنتجات محلية... حافظت الجهة الشرقية طوال القرون على تراثها المتنوع وعلى تقاليدها مع التمسك بقصب السبق لتأكيد حداثةها.

5

النقل واللوجستيك : ما هو وضع المغرب ؟  
مصطفى الخياط  
رئيس الجمعية المغربية للوجستيك

21

النقل واللوجستيك  
في الإستراتيجية التنموية القطاعية والترايبية  
أحمد لمريني  
مدير قطب التنمية والعمليات - وكالة الجهة الشرقية

47

التكوين في مجال التسيير اللوجستيكي والنقل  
بالمدرسة العليا للتكنولوجيا لوجدة  
نعيمة بنعزي  
جامعة محمد الأول - المدرسة العليا للتكنولوجيا - وجدة



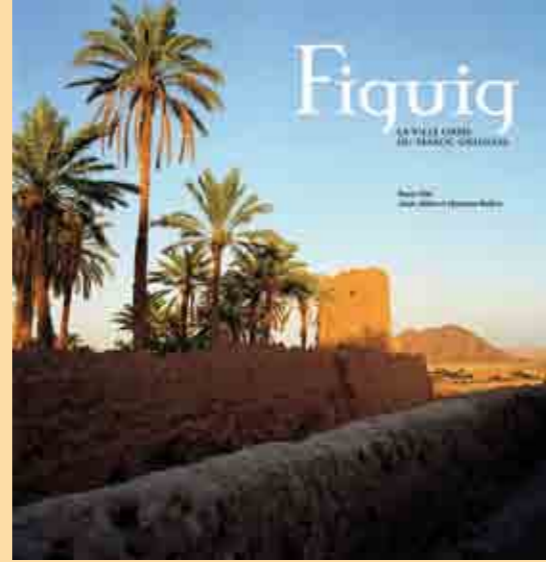
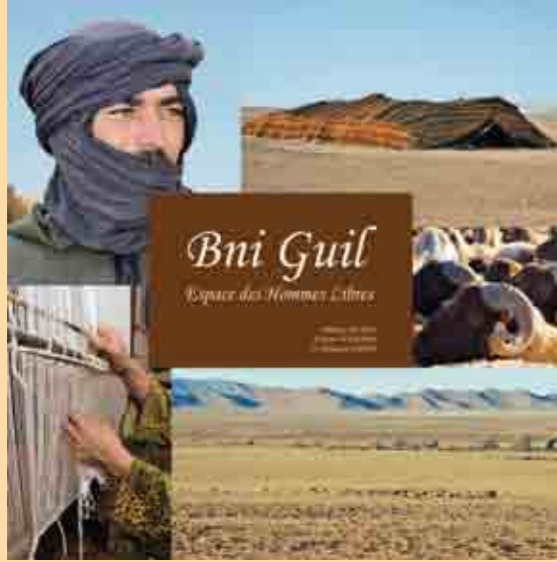
3

الوضع  
النقل  
والتنافسية

عبد الله العلوي  
رئيس قسم التنظيم  
والتسهيل التجاري ووزارة التجارة  
والصناعة والتكنولوجيات الجديدة

# بمجلة **oriental.ma** تساهم وكالة الجهة الشرقية في تكوين وتداول المعرفة

كتب جميلة



وأطروحات مجموعة دراسات

## الفهرس

**5**

تنمية الجهة الشرقية  
مرافعة من أجل محور  
لوجستيكي بين أوروبا  
والدول المغاربية وإفريقيا

**34**

**علامات**

النقل واللوجستيك :  
ما هو وضع  
المغرب ؟

**15**

منطقة الفلاندر،  
جنة اللوجستيك  
كل المؤهلات  
اللوجستكية

**إضاءة دولية**

الجهة الشرقية وغرناطة  
منطقة واحدة  
وضفتين

**44**

**إفتتاحية**

في وسط المعبر

**2**

**إضاءات**

شركة الطرق السيارة للمغرب  
بالجهة الشرقية،  
رجال يربطون الرجال  
الشركة الوطنية  
للطرق السيارة بالمغرب

**19**

النقل واللوجستيك  
في الإستراتيجية  
التنموية القطاعية  
والترابية  
أحمد لمريني  
مدير قطب التنمية  
والعمليات  
وكالة الجهة الشرقية

**21**

تنمية الشبكة  
السككية واللوجستكية  
محمد ربيع الخليع  
المدير العام للمكتب الوطني  
للسكك الحديدية

**28**

أي استراتيجية  
للخطوط الملكية المغربية  
لدعم التنمية الترابية  
بالجهة الشرقية ؟  
إدريس بنهيمة  
المدير العام للخطوط الملكية المغربية

**31**

التكوين في مجال التسيير  
اللوجستيكي والنقل بالمدرسة  
العليا للتكنولوجيا لوجدة  
نعيمة بنعزي  
جامعة محمد الأول  
المدرسة العليا للتكنولوجيا - وجدة

**47**

**الوضع**

النقل والتنافسية  
عبد الله العلوي  
رئيس قسم التنظيم والتسهيل التجاري  
وزارة التجارة والصناعة  
والتكنولوجيات الجديدة

**3**

**علامات**

النقل واللوجستيك :  
ما هو وضع المغرب ؟  
مصطفى الخياط  
رئيس الجمعية المغربية للوجستيك

**5**

الكفاءة اللوجيستكية، رافعة  
استراتيجية لتنافسية المقاولات  
الصغيرة والمتوسطة المغربية  
عبد العلي براءة - خبير منظمة  
الأمم المتحدة للتنمية الصناعية

**11**

منطقة الفلاندر، جنة اللوجستيك  
منطقة الفلاندر بين يديها  
كل المؤهلات اللوجستكية  
كوني فان فولبين  
الملحقة الاقتصادية والتجارية  
القنصلية العامة بلجيكا بالدار البيضاء

**15**

**Oriental.ma**

مدير النشر : محمد المباركي • مدير التحرير : توفيق بودشيش • سكرتير التحرير : مريم ناوي  
الترجمة إلى العربية : أيدر المريني • التصميم : MPCOM • رقم الإيداع القانوني : ISSN • 24/07 • في تحضير  
وكالة الجهة الشرقية : 12، زنقة المكي بيطاوري - السويسي - الرباط  
الهاتف : 5 37 63 35 80 (+212) • الفاكس : 5 37 63 35 80 (+212) • الموقع : www.oriental.ma  
لا تلزم الآراء المنشورة إلا أصحابها

الجهة الشرقية

# إفتتاحية

## فيا وسط المعبر

يولي صاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله، منذ مدة طويلة، اهتماما متواصلا بالمسألة اللوجستكية، التي تعد موضوعا ذا أهمية وطنية. فالخطابات، والتوجيهات والاتفاقيات الموقعة بحضور جلالته (كالاتفاقية الموقعة مع الكنفدرالية العامة للمقاومات بالمغرب حول العقدة - البرنامج 2010-2015)، تُأسس إطار التقدم والأهداف الواقعية التي تنتظر منها البلاد نقطا ثمينة على صعيد النمو يستحيل تحصيلها في حالة الركود. وانطلاقا من هذه التعبئة حول رؤية مستنيرة تولدت نتائج ملموسة : فالبنك الدولي نفسه، الحريص دوما على إعداد مؤشرات الإنجازات، صنف المغرب سنة 2012<sup>1</sup> في الرتبة الخمسين دوليا في مجال اللوجستيك التجاري، في حين كان المغرب يتوارى في الصف 113، خمس سنوات قبل هذا التاريخ. وهذا الارتقاء له دلالة قوية التي لا يمكن إلا أن تُبرز التقدم الاستثنائي الحاصل. ومع ذلك، فإننا ما زلنا بعيدين، بعد عقد من الجهود، عن تطبيق كل التدابير وإتمام كل الإنجازات المبرمجة. وفي حدود 2015، مثلا، من المرتقب إحداث أزيد من 61 000 منصب شغل متخصص بالمغرب لو تم الوفاء بالتزامات البرامج الجارية.



وفي هذا الصدد، يتوفر المغرب على حظوظ جيدة لكي يشكل نموذجا خلال السنوات القادمة، خاصة إذا استطاع التحكم في أشكال التزويد المعقدة التي تستلزمها عصرنة المبادلات وكذا الإنتاج. ونتيجة لتطبيق المقاربة المغربية، تم التنويه بـ «الإستراتيجية الشاملة» التي نجحت وشاعت رغم السياق الكوني المتميز بالتباطؤ الاقتصادي. أكثر من ذلك، فإن التسيير على صعيد الحدود يُؤكد عليه كعامل مميز حاسم للتقدم المسجل. وكلمة حدود، كلمة يرن صداها بقوة بالجهة الشرقية. فأصحاب القرار والفاعلون الاقتصاديون يوضحون هكذا بأن فتح الحدود الأرضية مع الجزائر لن تجد المغرب مجردا أو مكتوف الأيدي، بل بالعكس مستعدا لجني الفوائد وإبراز تنافسيته. إنها ضمانة المستقبل ولكن من الآن ميزة للمستقبل. إن الجهة تستثمر، وتخلق ما يلزم من بنيات تحتية وتجهيزات، لرفع تنافسيته، وتحسين خبرتها وكفاءاتها وتعزيز جاذبيتها. يشهد على ذلك إعداد فضاءات صناعية جديدة بوجدة، والناظور وبركان، ولكن أيضا التقوية الباهرة لبنيات الربط والتواصل ولادة المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية.

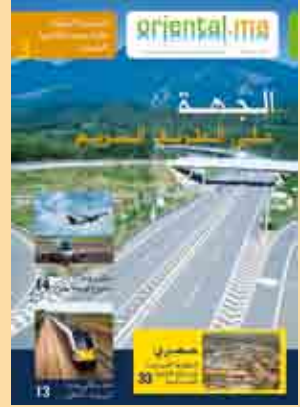
يمكننا إذا أن نهنا أنفسنا لكوننا قطعنا جزءا مهما من الطريق، ولكن، في نفس الوقت، أن نقيس المسافة التي تفصلنا عن الأهداف سهلة المنال. ومهما كان الأمر، فإن النجاح لا يستمر لفترة طويلة، فمنافسونا يتقدمون أيضا ويرتفع بقدر ذلك حجم طموحاتنا بالنسبة للغد. فالتحدي إذا دائم وسيبقى كذلك.

الشكر للكتاب الذين مكّنونا من هذه الاستنتاجات... المؤقتة. فإضاءاتهم تظهر لنا حجم الرهانات، والنجاحات وكذا النواقص، وخبرتهم ستسهم في استمرار يقظة وتأهب الكل بخصوص هذا الموضوع الإستراتيجي. نرجو أن تظل الجهة الشرقية مجددة ومتيقظة لرفع التحدي اللوجستيكي.

محمد امباركي

المدير العام لوكالة الجهة الشرقية

# بمجلة **oriental.ma** تساهم وكالة الجهة الشرقية في تكوين وتداول المعرفة



مجلة **oriental.ma**

خارج السلسلة

## النقل والتنافسية

عبد الله العلوي  
رئيس قسم التنظيم والتسهيل التجاري  
وزارة التجارة والصناعة والتكنولوجيات الجديدة



تهتم إدارة التجارة الخارجية بالتنافسية باسم المصلحة الاقتصادية الوطنية. ويعتبر تبني نصوص قانونية شبيهاً جيداً. لكن الأفضل هو تشاور الأطراف الفاعلة، فيما أبعد من الحدود القطاعية على طول سلسلة الكفاءات المعبئة. إن التفكير الشامل يخلق العرضانية : وهذا أفضل، إنها الحداثة !

مكن الإصلاح المينائي من إدخال التنافسية وتراجع الدولة بمنح امتياز الميادة والخدمات المينائية الأخرى للقطاع الخاص.

وبخصوص النقل البري الذي لا يهتم سوى 2% من الرواج الدولي للبضائع، فإن الحكومة تواصل إصلاح القطاع الذي تم تحريره، خاصة عن طريق :

- إعطائه المزيد من المهنية ؛
- محاربة القطاع غير

المهيكل ؛

- تنمية المراكز اللوجستكية.

على صعيد النقل السككي، يتواصل الاستثمار في مجال نقل الحاويات والنقل المبرد.

أما بالنسبة للنقل الجوي، الذي لا يمثل سوى أقل من 1% من الرواج الدولي

البضائع، والتخزين وكذا ضمان احترام آجال التسليم التي تعد إحدى الشروط الرئيسية للمحافظة على حصص السوق.

ولن يمكن بلوغ هذا الهدف بشكل كامل إلا إذا توصلنا إلى نظام للنقل متعدد الطرق مركب ومندمج في مختلف مكوناته. ويعتبر النقل المتعدد الأشكال وكذا التحكم في السلسلة اللوجيستكية للتجارة

قطاع النقل واللوجستيك أحد **يشكل** الأعمدة الضرورية لتحسين تنافسية المبادلات التجارية للمغرب. وقد أفضى التشخيص الذي قام به البنك الدولي حول لوجستيك التجارة والتنافسية بالمغرب، سنة 2006، إلى أن تكلفة اللوجستيك والنقل تشكل 20% من الناتج الداخلي الخام، مما يؤثر سلباً على تنافسية التجارة الخارجية المغربية.

وعيا منها بهذا الوضع، جعلت السلطات العمومية من قطاع النقل أحد ميادين تدخلها الذي يحظى بالأولوية، وذلك من أجل التحكم في التكاليف الزائدة وتحسين جودة الخدمات. غير أن الجهود ينبغي أن تتضاعف لبلوغ نظام نقل ذي جودة، وبأسعار تنافسية، من أجل تعزيز تنافسية التجارة الخارجية بتخفيض تكاليف الاستيراد ودعم تنافسية الأثمان عند التصدير.

والهدف المتوخى هو أن يتمكن نظام النقل الدولي للبضائع من توفير خدمة جيدة منخفضة، سواء في ما يتعلق بتكلفة الشحن (الجوي، البحري أو الأرضي)، ومناولة

الخارجية  
كعاملين هامين في كل عملية تهدف إلى إنعاش التجارة الخارجية وتعزيز تنافسياتها. ولهذه الغاية، أنجزت مجموعة من الإصلاحات والتدابير ويجري إنجاز مجموعة أخرى في مختلف حلقات سلسلة النقل، من أجل إصلاح الإطار المؤسسي وتحسين وتنمية البنية التحتية.

وفي مجال النقل البحري، الذي يولد أزيد من 97% من الرواج الدولي للبضائع، فقد



26 ميناء طنجة المتوسط 2، رمز المغرب المنافس ( هنا خلال التشييد في 2010) :  
قدرة إسمية تبلغ 5 مليون حاوية

- تشجيع الشراكات بين أرباب الشحن وأرباب النقل، وفق مقاربة تضامنية، لتمكين الشاحنين من الاستفادة من أسعار مناسبة، مما يؤدي إلى تقليص كلفة البضائع ؛
- إشراك النقلة خلال مهام التسويق التنفيذي حتى يتمكن الزبناء الجدد من أن يكونوا في وضعية التفاوض على عقد مجزية ؛
- تكوين تشاركيات بين أرباب الشحن وأرباب النقل.



للبضائع، فإن التفكير ينصب على تفعيل إستراتيجية وطنية، لا سيما بالعمل على صعيد الأسعار وتنمية عرض للخدمات موافق لإنتظارات المصدرين، من أجل المزيد من الجاهزية، والفعالية والليونة. وقد أعطيت الانطلاقة لدراسة في هذا الشأن من طرف إدارة النقل.

وبشكل عام، فإن نجاح هذه الإصلاحات رهين سعي متضامن رابح - رابح بين العاملين في التجارة الخارجية وأرباب النقل.

ولكي تأتي هذه الإصلاحات ثمارها، ينبغي أن تصاحبها عمليات واقعية، مثل :

## النقل واللوجستيك : ما هو وضع المغرب ؟

مصطفى الخياط  
رئيس الجمعية المغربية للوجستيك



ليست هناك أنشطة رابحة دون وسائل نقل ولوجستيك عصرية. فالوضعية الحالية تعيق كثيرا العاملين المغاربة في عقر دارهم. ويبقى الرهان هو خلق وتحفيز عرض مغربي بالمقاييس الدولية. نحن في وسط معبر، وهناك مبادرات عمومية منتظرة. من له مفاتيح الشاحنة ؟

وأخيرا، ما هي وسائل تجاوز هذه الصعوبات والانتقال من دور متعهد في النقل إلى منظم للسلسلة اللوجستكية ؟ هل ينبغي وضع إطار مؤسساتي، ومحيط محدث للكفاءات ولوسائل التمويل لهذه المهنة الجديدة ؟ إن كفاءات منظمي السلاسل اللوجستكية

ما هي صعوبات الانتقال من مهنة نقال إلى مهنة متعهد لوجستيك ؟ هل هي ناتجة عن صرامة في تنظيم العمليات المادية لسلسلة النقل ؟ أو هل هي بسبب الصرامة في تنظيم أنظمة وشبكات الإخبار، أو هل هي نتيجة ترابط مختلف المهن التي تتدخل في سلاسل النقل (صرامة في المهن، إلخ) ؟

**يشكل** نشاط النقل واللوجستيك محدا لتنافسية أي اقتصاد. بالمغرب، هذا النشاط تعترضه مشاكل بنيوية أبانيتها عدة دراسات كما أظهرت أثرها على تنافسية الاقتصاد الوطني. ومن أجل رفع تحديات التنافسية، ينبغي تطوير أدوات إستراتيجية نوعية ملائمة لإكراهات المحيط المتطور والتنافسي. وتعتبر اللوجيستك اليوم عنصرا لامناص منه لاكتساب الأسواق وتأمين إعداد التراب. وهي تمكن من تأمين تدبير الدفقات المادية (للمواد والمنتجات) والمعلومات بشكل فعال ومعتدل، ومن تنظيم أفضل للدفقات والفضاءات، ومن تحمل مسؤولية أكبر، ومن تواصل أفضل، وبالتالي جودة في الخدمة.

الأسئلة التي تطرح على المغرب  
حول اللوجستيك متعددة

هل ينبغي الاهتمام بلوجستيك الحاوي (لوجستيك الحاويات أو القاطرات) أو بلوجستيك المحتوى (السلعة أو البضاعة) ؟ وباختصار، كيف نأخذ في الاعتبار مصلحة السلعة (سلسلة الدفقات المادية) وإكراهات وأهداف النقال ومقدمي الخدمة اللوجستكية ؟



بالمغرب، هل ينبغي تفضيل لوجستيك الحاوية ؟

وسلسلة التبريد تشكو من قلة العاملين المؤهلين. وقدوم مقاولات جديدة في هذا المجال هو إشارة على هيكل هذه السلسلة، لكن هذا الدخول ما زال محتشما.

## 2- النقل السككي

من الجيد أن يكون الإصلاح فيه جاريا، هناك متدخل وحيد يحتكر القطاع السككي: المكتب الوطني للسكك الحديدية، ولا يوجد متدخل للنقل المركب سكة حديدية - طريق. بعد النتائج المرضية للعقدة البرنامج 2009-2005، وقع المكتب الوطني للسكك الحديدية عقدة برنامج جديدة 2010-2015.

ويشمل هذا النقل برنامجا مهما للاستثمار بقيمة 33 مليار درهم: قطار فائق السرعة طنجة - الدار البيضاء ومواصلة تحديث الشبكة الحالية. ويقدم المكتب الوطني للسكك الحديدية نوعين من الخدمات بالنسبة للبضائع:

- موكب لزبون واحد للمقاولات الصناعية أو التجارية الكبرى؛



السكة الحديدية تقود إلى غاية الميناء

مهيكلا ما زال متواجدا). وهذا القطاع الأخير يتراجع حقا ولكن بشكل نسبي.

وبالنظر لهذه البنية، فإن السوق جد تنافسية على صعيد الأسعار، وتتميز بسعر متوسط دون ثمن التكلفة، بسبب القطاع غير المهيكلا. ورغم أن وزارة التجهيز والنقل تصدر السعر المرجعي، فإنه يضل اختياريا وغير ملزم. وتوجد، حسب وزارة التجهيز والنقل، 25 000 مقاولة للنقل الطرقي للسلع. وقرابة 90% من هذه المقاولات لا تملك إلا شاحنة أو شاحنتين. وحوالي 50 مقاولة فقط تملك حظيرة من 20 شاحنة. وأهم الفاعلين في ميدان النقل من الحجم الكبير هي الشركة الوطنية للنقل والوسائل اللوجيستكية، بحظيرة تصل إلى حوالي مائة شاحنة. وهي تراقب 20% من السوق المهيكلة.

وتملك المقاولات الصناعية والتجارية والفلاحية ووسائلها الخاصة للنقل: 30 000 وسيلة نقل (45% من وسائل النقل الخفيفة بزنة أحادية تقل عن 8 طن).

ولم يكن للإصلاح الآثار المرغوبة. وقد نتج عن تحرير السوق منافسة غير شريفة، وعرض متعدد الأشكال يوفره العديد من العاملين غير المؤهلين. وهذا العرض يفوق الحاجيات. وتجديد حظيرة وسائل النقل، القديمة غالبا، يصطدم بصعوبات تنظيمية ومالية. دون شك، لقد تم الإعلان عن سياسة لتحديث النقل الطرقي، لكنها غير منسجمة وتبدو غير ناجعة لتأهيل القطاع.

واختصارا، فإن عروض التجمع نادرة، مما يعيق المقاولات المتوسطة والصغيرة الصناعية والتجارية. وقليل هي مقاولات هذا القطاع التي توفر تشكيلة متنوعة من الخدمات على نطاق دولي. وتستحوذ على هذه السوق في الغالب المقاولات الأوروبية. كما يشكو نقل المواد الخطرة من نقائص على صعيد السلامة. أكيد، لقد تمت المصادقة على تشريع في هذا المجال، لكن تطبيقه يتطلب سياسة صارمة وقابلة للتحقيق. والنقل المبرد يوجد في وضعية مثيرة للقلق على جميع الأصعدة (التقنية، والتنظيمية، والمؤسسية، والثقافية والمالية، الخ).

تستدعي إعادة تشكيل المهن بالمقاولات ولدى أرباب النقل المغاربة. وهذه العملية تقتضي تكويننا في تدبير وتقنية اللوجستيك من أجل خلق ثقافة لوجيستكية حقيقية. ما هي المناورات الإستراتيجية التي يتوجب تصورها من أجل إدماج اللوجستيك في السياسة الماكرواقتصادية وجعلها فعالة على الصعيد الميكرواقتصادي (مقاولات مغربية وأرباب النقل)؟

كيف نُعد العاملين المغاربة الصاعدين في مجال اللوجستيك لمواجهة العاملين العالميين من أجل التحكم في سلاسل اللوجستيك التي تهتم المغرب؟ لمحاولة الإجابة عن بعض هذه الأسئلة، فإن تقديمنا موجزا عن الوضعية يفرض نفسه، تليه لمحة عن السياسة الإرادية للتحكم في اللوجستيك بكل أبعادها، لإبراز، بعد ذلك، الموقع الاستراتيجي للوجستيك بالمغرب الشرقي.

## وضعية النقل واللوجستيك

تعد الاستثمارات المكثفة في ميدان البنيات الطرقية، والسككية والمينائية علامة على الرغبة السياسية في تزويد المغرب ببنية لوجيستكية عصرية. وسنركز تقديمنا على زاوية النقل واللوجستيك التي مازالت تكتنفها نقط ضعف واضحة.

### 1- النقل الطرقي للسلع

يمثل هذا النقل 75% من دفعات حركة نقل السلع والبضائع عدا الفوسفاط. وقد بلغ حجم السلع المنقولة عبر الطريق سنة 2007 زهاء 70 مليون طن، في شكلين:

- النقل للحساب الشخصي (47% من الحظيرة الكلية في ملك المقاولات الصناعية والتجارية، مما يظهر بأن هذه المقاولات تفضل إدماج النقل في نشاطها من أجل التحكم في عامل النقل)؛
- النقل لفائدة الغير أو النقل العمومي (له بنية نووية، ما زالت تقليدية وغير ناجعة. ورغم الإصلاح الذي تضمنه قانون 16-99 ومراسيم تطبيقه لسنة 2003، فالقطاع الغير





الفعالية: التفكير بمفهوم السلسلة اللوجستكية والمينائية

• نقل حاويات على شكل قطارات كاملة أو مواكب متعددة الزبناء لنوعين من الزبناء جد مختلفين: الشركات البحرية ووسطاء العبور.

### 3- النقل البحري والمينائي

يمكن أن نقدم القطاع عبر بعض الأرقام: أزيد من 300 فاعل بحري ومينائي، من بينهم 9 مجهزي سفن، و75 مستأمن سفن، و3 مقاولات للمساعدة، والإنقاذ والقطر بالبحر و4 شركات تصنيف، و110 شركات وكالة بعمولة للنقل، 90% منها أجنبية. ولا تتدخل المقاولات المحلية إلا في تنظيم النقل، فيما تقدم الشركات من أصل أجنبي خدمات لوجستكية أيضا.

والإصلاح المينائي وبروز طنجة المتوسط كمركز دولي غيرت تدريجيا تنافسية الموانئ المغربية. وتلعب الوكالة الوطنية للموانئ دور ضابط ومسؤول عن البنية التحتية للموانئ. حقا، وباستثناء مينائي الدار البيضاء وطنجة المتوسط، فإن الموانئ الأخرى ما زالت محتكرة من طرف عامل واحد في المياداة (مرسى المغرب). وقد مكنت الوكالة الوطنية للموانئ النظام المينائي من التزود بشباك وحيد مع أرضية لتبادل المعلومات بين أعضاء المجموعة المينائية. وعلى صعيد مقاولات النقل البحري، قام المغرب بخطوة إلى الوراء بتصفية المجهز الرائد الشركة المغربية للملاحة وبتحرير عنيق للقطاع دون دعم تعزيز المجهزين المغاربة. وقد أصبح النقل البحري حاليا متحكما فيه من طرف المقاولات الضخمة في المجال (Maersk, CMA, CGM, الخ).

وإلى جانب غياب التحكم في العامل البحري تنضاف عوامل أخرى تضر بفعالية السلسلة اللوجستكية البحرية والمينائية: نقص في المهنية لدى العاملين البحريين والمينائيين، عدم التحكم في القواعد الدولية لنقل السلع من طرف المستوردين المغاربة، نقص مقدمي الخدمات اللوجستكية البحرية الوطنية، إلخ. ولا يتوفر الشاحنون المغاربة على قدرات تخزينية كافية ويستعملون غالبا الميناء أو الميناء الجاف الجديد للدار البيضاء كمنطقة تخزين.

### 4- النقل مختلط الوسائط

### 5- الخدمات اللوجيستكية والعاملون في مجال اللوجستيك

هذا النوع من النقل، الذي ما زال ضعيف التطور يرتبط غالبا بالتجارة الدولية (الحاويات، الآليات المتحركة). والنقل مختلط الوسائط شبه منعدم داخل المغرب: نقص محطات نهائية للنقل ومناطق لوجيستكية ملائمة لتكثيف دقات حركة الحاويات بالخصوص. وإلى جانب غياب بنية تحتية مناسبة، يضاف انعدام قانون خاص بالنسبة للعاملين في هذا النوع من النقل ولعقد النقل مختلط الوسائط. ونلاحظ أيضا غياب تحكم في دقات المعلومات على طول سلسلة هذا النوع من النقل، حيث يُشرك العديد من المتدخلين. ويجدر التأكيد أيضا بأن النقل المختلط الوسائط هو على ما يبدو فعال بالنسبة للنقل بحر - طريق، لكنه يطرح صعوبات في حالة التآليف بين سكة حديدية - طريق وبحر - سكة حديدية. ويقوم المكتب الوطني للسكك الحديدية بجهود لإقتراح عرض متعدد- الزبائن مع خدمات تكميلية للإيداع والتخزين وتقديم خدمات لوجستكية بمناطق مسخرة لهذه الأنشطة ومرتبطة بالشبكة السككية.

أغلبية المقاولات الصناعية والتجارية تختار ادماج اللوجستيك في أنشطتها. والعناصر الوحيدة في اللوجستيك التي تمثل جزءا لا يستهان به من السوق هو النقل والتخزين. إلا أن هذه الخدمات هي ذات جودة منخفضة والظروف التقنية التي يتم فيها إنتاجها هي دون المقاييس العالمية. وتفويت اللوجستيك جزئيا أو كليا، تصدر غالبا عن مقاولات أجنبية أو مقاولات مغربية موجهة نحو التجارة الدولية، وفي المقابل، بالسوق الداخلية، يبقى إدماج اللوجستيك في المقاولات الكبرى هو غالبا القاعدة. وعرض الخدمات اللوجستكية المختلفة والنوعية حسب السلاسل المتواجدة ضعيف أو شبه منعدم بالنسبة لبعض الميادين.

ويشتكي قطاع اللوجستيك الوليد على الصعيد المؤسسي والتنظيمي: هناك غياب لنص يحدد قانون مقدمي الخدمات اللوجستكية ولوائح بخصوص العقدة اللوجستكية. المقاولات المغربية اللوجستكية التي تقدم الجزء الثالث اللوجستيكي عددها قليل.



المستودعات بالمقاييس العالمية نادرة جدا

- نقص المناطق المسخرة للوجستيك وعرض مستودعات لا تستجيب للمعايير الدولية ؛
- التكلفة العقارية مرتفعة في الفضاءات الحضرية التي كان بالإمكان تخصيصها للأنشطة اللوجيستكية ؛
- نقص البنيات التحتية الأساسية بالنسبة للمناطق اللوجيستكية ؛
- منعشون محتملون أو حقيقيون تعوقهم قلة الوسائل المالية (اقتناء المستودعات أو وسائل الإعلام، إلخ) ؛
- غياب الكفاءات اللازمة في مهن اللوجستيك على جميع المستويات.

وأمام هذه الوضعية، فإن السلطات العمومية، بشراكة مع أرباب العمل المغاربة (الكنفدرالية العامة للمقاولات بالمغرب)، أبرمت عقدة - برنامج من أجل تنمية قطاع اللوجستيك بالمغرب تحت تسمية «الإستراتيجية المغربية للتنافسية اللوجيستكية».

### سياسة لوجيستكية إرادية

لقد أدركت السلطات العمومية بأن نجاح مختلف مخططات التنمية حسب السلاسل لا يمكن أن يتم إلا بواسطة التنافسية اللوجيستكية. والوجستيك بطبعها عرضانية وتهم كل أنشطة الاقتصاد الوطني. وهكذا، فإن عقدة - البرنامج المذكورة

عدد هام من مقاولات النقل تعرض خدمات للتخزين لكن بمستوى متدني ودون خدمات تكميلية. والعاملون الدوليون يستحوذون على السوق الجديدة للوجستيك ذات القيمة المضافة.

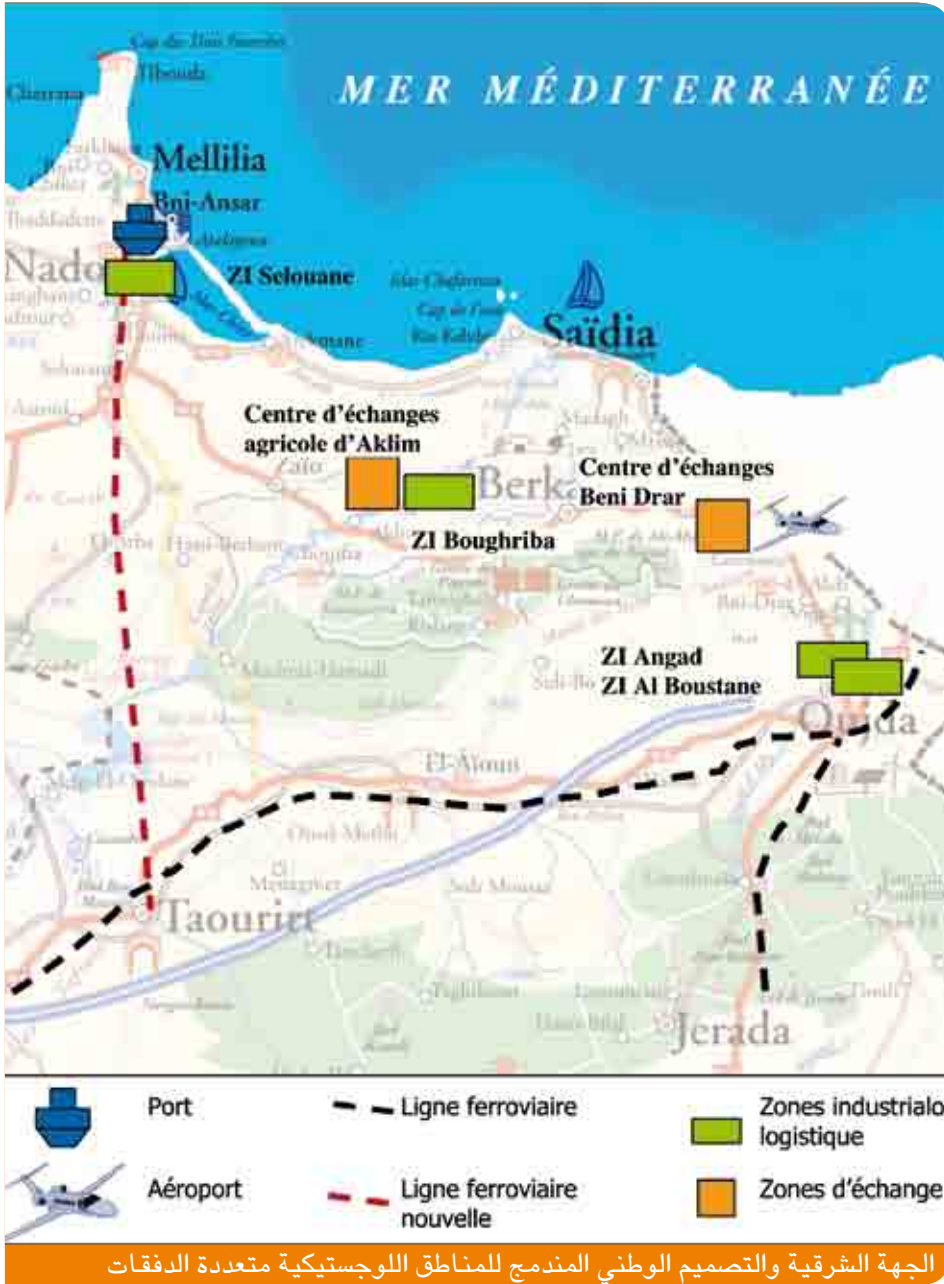
وهؤلاء العاملون في اللوجستيك شركات متعددة الجنسيات ويعرضون خدمات لوجيستكية شاملة ومتنوعة (Grave- leau, Logistics, Maersk, Schenker, Geodis, Exel, DHL, ID Logistics، إلخ).

القليل فقط من المقاولات المغربية تقدم بعض الخدمات اللوجيستكية من مستوى الجزء الثالث اللوجستيكي : الطريق السريعة (La Voie Expresse)، المغربية للنقل (Marotrans)، شركة توزيع ونقل البضائع (SDTM)، الشركة الوطنية للنقل والوسائل اللوجيستكية (SNTL). وهذه الشركة الأخيرة هي أهم مقدم خدمات لوجيستكية مراقب من طرف السلطات العمومية، لكنه لجأ إلى MAERSK Logistics لتدبير أراضيته اللوجيستكية الأولى بزنانة.

وبإختصار، فإن قطاع اللوجستيك بالمغرب يشكو من ضعف بنيوي على عدة مستويات :

- عرض للنقل الطرقي يفقد التنوع (التجميع، التبريد، ناقلي المواد القابلة للتلف أو الخطرة، إلخ) وعرض لخدمات ذات جودة ناقصة ؛

أهم العاملين في الخدمات اللوجيستكية بالمغرب



الجهة الشرقية والتصميم الوطني المندمج للمناطق اللوجستكية متعددة الدفقات

سابقا، إجابة لاهتمام كل قطاعات الاقتصاد المغربي التي تنفتح على المنافسة الدولية. وتنافسية الاقتصاد المغربي مرتبط بتنافسية قطاعه اللوجستيكي. والإستراتيجية المغربية للتنافسية اللوجستكية ثمرة سنوات عديدة من الدراسات، ولقاءات الخبراء من مستوى عال وشراكة عمومية - خاصة. وهي تهدف :

- إلى تقليص التكاليف اللوجستكية من 20% إلى 15% في حدود 2015 ؛
- تسريع النمو الاقتصادي (رفع الناتج الداخلي الخام من 3 إلى 5 نقط في حدود 2015) ؛
- تخفيض الآثار الخارجية السلبية للنشاط اللوجستيكي، بتقليص انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وظواهر الاحتقان والازدحام ؛
- تأمين توازن مجالي باحترام التصميم الوطني لإعداد التراب بتفعيل شبكة وطنية مندمجة من 70 منطقة لوجستكية ذات الدفقات المتعددة ؛
- الاستجابة لخاصيات كل قطاع اقتصادي ؛
- تحسين البنيات التحتية، وخاصة بإحداث مناطق لوجستكية لإيواء الأراضيات المتعددة في كل مناطق المملكة لتكثيف وأمثلة الدفقات (أول أرضية يجري انجازها ضمن هذه الإستراتيجية هي أرضية زناتة) ؛
- تأهيل الفاعلين المغاربة في مجال اللوجستيك وتشجيع بروز عاملين مغاربة في مجال اللوجستيك من الحجم الأمثل ؛
- تفعيل مخطط وطني للتكوين في مجال اللوجستيك.

- على الأمد القصير، من جهة، بوسع تنمية النشاط الفلاحي في منطقة بركان من إقامة بنيات وأدوات عصرية، لا سيما على صعيد اللوجستيك والتجارة الدولية (المنطقة الصناعية لبوغربية). ومن جهة أخرى، فإن تطوير ميناء الناظور، كرثة للتجارة الخارجية للجهة، بإمكانه أيضا أن يسمح بتدارك جزء من تأخره، بمساعدة كبيرة من الخط السككي الذي تم تشغيله بين الناظور وتاوريرت ؛
- بالنسبة للأمد الطويل، يبقى أن أمل إعادة فتح الحدود مع الجزائر وتنمية التجارة مناطق المغرب وإغلاق الحدود مع الجزائر. غير أنه بفضل الأهمية الحضرية لوجدة، وحيوية وآفاق تنمية الإنتاج الفلاحي حول بركان وتنمية ميناء الناظور، فإن الجهة الشرقية يمكن أن ترتقي إلى مصاف أهم المناطق اللوجيستكية للمغرب، بالنظر لمؤهلاتها الداخلية (الساكنة، الأنشطة الاقتصادية) وللنمو المحتمل للتجارة بين الدول المغاربية الذي مازال افتراضيا. وفي هذا الإطار، فإن تنمية اللوجيستك بالجهة الشرقية قد يكتسي ثلاث أبعاد متميزة ولكن في آجال مختلفة :

وأخيرا، ومن أجل ضمان حكمة جيدة، ستري النور عما قريب الوكالة المغربية لتنمية اللوجستيك ومرصد مكلف بتتبع مؤشرات نتائج وكفاءة القطاع.

### المغرب الشرقي : منطقة لوجستكية إستراتيجية

لقد كانت هذه المنطقة البعيدة عن المركز «متخلفة» نسبيا من الناحية اللوجستكية نظرا للحالة السيئة لوسائل اتصالها بباقي

وقد خصصت الإستراتيجية الوطنية للتنافسية اللوجستكية مكانة متميزة للجهة الشرقية على صعيد الشبكة الوطنية المندمجة للمناطق اللوجيستكية المتعددة الدفعات. ويهدف هذا المخطط الوطني المندمج إلى تأمين تنمية أراضي لوجيستكية تنافسية من حيث جودة الخدمات والتواصل. ويأخذ هذا المخطط بعين الاعتبار كل الأوجه المرتبطة بإعداد التراب وبالتنمية المستدامة.

وترتكز تنمية هذه المناطق اللوجيستكية أساسا على مقارنة إرادية للدولة لاستعمال العقار العمومي و، في حدود الممكن، على مقارنة تحفيزية تلجأ إلى العقار الخاص. وسوف تصبح الجهة الشرقية متوفرة على رصيد عقاري في إطار هذا المخطط الوطني المندمج للمناطق اللوجيستكية متعددة الدفعات :

- وحدة بمساحة إجمالية تبلغ 76 هكتار في أفق 2015 و133 هكتار في أفق 2030.
- الناظور بمساحة إجمالية تصل إلى 63 هكتار في أفق 2015 و89 هكتار في أفق 2030.

وتنص الاستراتيجية الوطنية للتنافسية اللوجيستكية على خمسة أنواع من الأراضي اللوجيستكية. وأهم مدن المغرب الشرقي التي تم اختيارها لتنمية هذه الأراضي في أفق 2015 و2030 ضمن الإستراتيجية الوطنية للتنافسية اللوجيستكية هي وحدة والناظور.

### خاتمة

تندرج إستراتيجية التنافسية اللوجيستكية الوطنية في السياق الزمني. حقا، أفق 2015 قريب للغاية وتفعيل هذه الإستراتيجية يتم ببطء.

أملنا أن يتم إحداث الوكالة الوطنية لتنمية اللوجستيك ومرصد مكلف بتتبع مؤشرات نتائج وكفاءة القطاع على وجه السرعة، من أجل تدارك التأخير المتراكم في تنفيذ عقدة البرنامج والعمل على تحديث فعلي للوجستيك وللنقل بالمغرب وبالمناطق الشرقية.

المدينة	الحاجيات من العقار في أفق 2015 (بالهكتار)	الحاجيات من العقار في أفق 2030 (بالهكتار)
وحدة - الناظور	20	30

أرضيات للحاويات

المدينة	عدد الأراضي	الحاجيات من العقار في أفق 2015 (بالهكتار)	الحاجيات من العقار في أفق 2030 (بالهكتار)
وحدة	1	20	50

أرضية للتوزيع والمناولة اللوجيستكية

المدينة	الحاجيات من العقار في أفق 2015 (بالهكتار)	الحاجيات من العقار في أفق 2030 (بالهكتار)
وحدة	25	35

أرضية لتسويق المنتجات الفلاحية

المدينة	الحاجيات من العقار في أفق 2015 (بالهكتار)	الحاجيات من العقار في أفق 2030 (بالهكتار)
وحدة	1	2
الناظور	1	2

أرضيات للحبوب

المدينة	الحاجيات من العقار في أفق 2015 (بالهكتار)	الحاجيات من العقار في أفق 2030 (بالهكتار)
وحدة	10	16
الناظور	45	65

أرضيات لمواد البناء

عن بروز قطب لوجستيكي للشحن بمنطقة وحدة - الناظور.

وعلى هذا الصعيد، فقد تم التعرف على مواقع كامنة من أجل إقامة أراضي لوجيستكية للنقل بهذه المنطقة في مرحلة ثانية : مواقع تاويرت (مناطق أنشطة لوجيستكية مساحتها 28 مليون متر مربع)، وبركان (حظيرة فلاحية - صناعية مساحتها 2,3 مليون متر مربع)، والناظور (الحظيرة الصناعية لسوان مساحتها 720 000 متر مربع) وكرفيف (الحظيرة الصناعية وللأنشطة اللوجيستكية مساحتها 300 000 متر مربع).

المغربية البينية سيحفز القطب الحضري لوجدة كمنطقة تماس وعبور ومبادلات بين الجزائر وتونس والمغرب، وبذلك ستنمو قبل كل شيء الوظائف اللوجيستكية التجارية في هذا الأفق.

وختاما، فإن المنطقة السياحية للسعيدية، والطريق الساحلية المتوسطة، وربط الناظور بالسكة الحديدية، والطريق السيار فاس-وحدة، وفتح الحدود المغربية الجزائرية والطريق السيار قيد الإنجاز من الغرب إلى الشرق بالجزائر، وكذا الربط السككي المغربي القائم هي مجموعة من المؤشرات

## الكفاءة اللوجيستكية، رافعة استراتيجية لتنافسية المقاولات الصغيرة والمتوسطة المغربية

عبد العلي برادة  
خبير منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية



الفاعل المحلي ينبغي أن يعتبر نفسه بمثابة فاعل دولي، وإلا نسي كل منافسيه بكل العالم، وبأن بنية جديدة قد تمكنه من المنافسة ... أو تقوده إلى الإفلاس. في الإقتصاد الشمولي، تشكل السلاسل اللوجيستكية، وتكاليفها، وطولها، وصعوباتها، إكراهات، ونتائج أداؤها ميزات هامة للغاية. بالمغرب كما نعلم، نعمل، ولكن ليس بالشكل الكافي ولا بالسرعة الكافية. الكاتب يفسر ذلك.

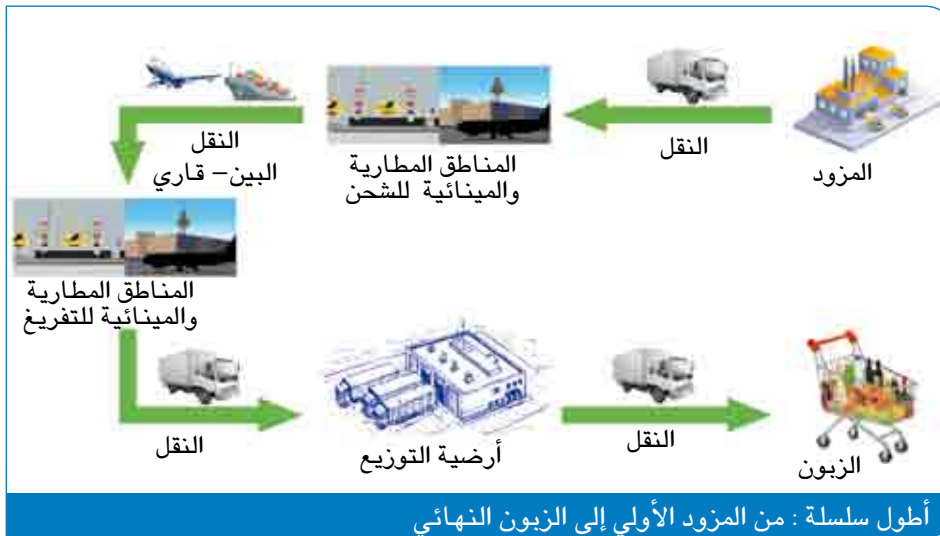
### السياق الإقتصادي

والقطاع الخاص تغطي الفترة 2010-2015،  
تتبلور تدريجيا على أرض الواقع.  
وقد زادت عولمة المنافسة وتدويل الأسواق  
في تعزيز متطلبات وشروط الزبناء  
والأميرين. ومن جانب آخر، فإن الظرفية  
الجديدة للأزمة الاقتصادية والمالية، والتي  
تتواصل مع الأسف، ترغم المقاولات على  
مراجعة أولوياتها الإستراتيجية، والتكتيكية  
والعملياتية.  
وفي هذا الإطار، أصبحت اللوجيستك ميدانا

إن المحيط المعقد والمتغير الذي نعيش فيه  
يجعل اللوجستك في صميم انشغالات  
السلطات العمومية التي جعلت منها رافعة  
أساسية للتنافسية. وتنمية اللوجستك  
أصبحت اليوم ضرورة وسوف تصبح كذلك  
أكثر في المستقبل لمواجهة تحديات عولمة  
المبادلات ولتعزيز المكانة التنافسية للمغرب  
عموما وللمقاولات بشكل خاص.

### المقاولات الصغيرة والمتوسطة المغربية ضمن سلاسل اللوجستك العالمية

كما هو الحال بالنسبة للعديد من الدول،  
أصبحت اللوجستك بالمغرب عاملا حاسما  
للنجاح بالنسبة لنمو المقاولات الصناعية،  
ومقاولات التوزيع والخدمات.



وقد استطاع المغرب خلال السنوات الأخيرة  
من تحقيق قطيعة في تنمية البنية التحتية  
للنقل (طرق سيارة، موانئ، سكك حديدية) وأن  
يقطع مراحل كبيرة في مسلسل الإصلاحات  
المتعلقة بالتحريك وإدراج التنافسية في  
مختلف أشكال النقل. وهكذا، فإن تنمية  
قطاع اللوجستك يبدو اليوم كالأسبقية  
الإستراتيجية الجديدة لدعم مسلسل تعزيز  
تنافسية الإقتصاد المغربي. وقد بدأت  
الإستراتيجية الوطنية اللوجيستكية، التي  
هي ثمرة مشاور موسع مع مجموع الفاعلين  
العموميين والخواص والتي أدت إلى تحديد  
مخطط عمل ضمن عقدة - برنامج بين الدولة

منخفضة، بعد تخطيط وأمثلة وتنسيق مجموع دقات التزويد، والإنتاج والتوزيع. وينبغي الإشارة إلى أن وضعية المقاولات الصغيرة والمتوسطة المغربية في مجال اللوجستيك تخلق حقا إشكالية. وأهم العراقيل التي ينبغي إزاحتها لإقامة نظام لوجستيكي ذو نتائج قياسية نوردها في المخطط التالي :

## أي تطور لوجستيكي

### بالنسبة للمقاولات الصغيرة والمتوسطة ؟

بدون شك، اللوجستيكي هو رهان أساسي للتنافسية المستقبلية للمقاولات الصغيرة والمتوسطة المغربية، والتي، مضطرة ومرغمة لن تستطيع الاستمرار في تجاهله. وبالفعل،

تخضع لعدة إكراهات وعليها أن تواجه متطلبات الأسواق والتباطؤ الاقتصادي المهيم.

وفي هذا السياق، يتوجب أن «نؤهل» اللوجستيك لنجعل منها في نفس الوقت سلاحا هجوميا ودفاعيا في خدمة الاستراتيجية والتجارة. ينبغي إذا تشجيع وتنمية الوظيفة اللوجستيكية داخل المقاولات الصغيرة والمتوسطة لتدعيم النمو. ومن الملاحظ بوضوح بأن :

- الكثير من المقاولات الصغيرة والمتوسطة تُسلم متأخرة، وتفقد طلبيات، ولا تُأتمل مواردها (المخزون، الإنتاج، التوزيع) وتتحمل تكاليف زائدة، مما يكبح النمو ؛
- الكثير من المقاولات الصغيرة والمتوسطة



**غياب فهم للرهانات الاستراتيجية للوجستيك**

**انغلاق المقاولات وتنظيم لوجستيكي مفكك وغياب قياس للإنجازات اللوجستيكية**

**نقص الموارد المالية، نقص الوقت**

**نقص في تقنين المسلسل اللوجستيكي وغياب قياس للإنجازات اللوجستيكية**

**نقص الانفتاح والتعاون مع الزملاء**

**نظام إعلامي غير كامل، غير مندمج وبسيط واستعمال ضعيف للاستثمارات المباشرة الخارجية**

**جهل بالسلوكات اللوجستيكية الجيدة وبالطول المناسبة**

**الكوابح التي ينبغي إزاحتها لإقامة لوجستيك ذات مؤهلات عالية بالمقاولات الصغيرة والمتوسطة**

فإن تصور وصنع وتسليم منتج جيد إلى المكان المضبوط في الوقت الجيد وبالثلثم الجيد، هو الرهان الحيوي للمقاولات. ومع ذلك، فإن المحيط الاقتصادي يتغير، والحدود تفتح، والمنافسة الدولية تشتد، من جهة، ودورة حياة المنتجات تنقلص، والضغط على الآجال يزداد يوما بعد يوم، من جهة أخرى.

تحد الوظيفة اللوجستيكية في وسائل الإيداع والنقل ؛

- الكثير من هذه المقاولات لا يمكنها أن «تلعب في ساحة الكبار».

يجب إذا هيكلة الوظيفة اللوجستيكية وجعلها وظيفة مدرة للقيمة المضافة، لبلوغ الأهداف المالية بتسليم طلبيات تامة، بتكلفة

وقد أصبحت المقاولات الصغيرة والمتوسطة المغربية تندمج ضمن سلاسل لوجستيكية دولية تدبرها مقاولات كبرى. وفي الواقع، عليها أن تنتظم لتحسين نتائجها وأداءها المحليين من أجل المساهمة في رفع الأداء الإجمالي للسلسلة اللوجستيكية.

وضمن هذه الديناميكية، يتوجب على المقاولات الصغيرة والمتوسطة الوطنية أن تبحث وتخلق وتبيع قيمة لكي تتميز عن بقية المنافسة ومن أجل المحافظة على مواقعها في هذه السلاسل اللوجستيكية. وفي هذا الإطار، فإن اللوجستيك تعتبر إحدى رافعات خلق القيمة.

إن العرض اللوجستيكي المغربي ينبغي أن يمكن من تغيير معطى الترحيلات بالنسبة للصناعيين الأوروبيين في مواجهة منافسة دول أوروبا الشرقية أو الدول المسماة ذات التكلفة المنخفضة. ويمنح قرب المغرب من السوق الأوروبية امتيازًا تنافسيا من حيث رد الفعل بخصوص صفقات «حساسة لعامل الوقت» بالمقارنة مع مناطق البلدان المنخفضة التكلفة، الرخيصة ولكنها أبعد. إلا أن هذا الامتياز لا يجب أن يضعفه أداء ضعيف من الناحية اللوجستيكية، لكن ينبغي أن يمكن المغرب بالعكس من تعزيز مكانته كـ «مزود متفاعل» بفضل عرض لوجستيكي بأداء مرتفع.

علما بأن اللوجستيك يشكل رافعة قوية للتنافسية، من الضروري أن تقوم المقاولات الصغيرة والمتوسطة بإدراج وإدخال مهنية في وظيفة اللوجستيك لتحسين نجاعة تنظيمها. إلا أن هذه الوظيفة لم تبرز كل إمكانياتها بالمقاولات الصغيرة والمتوسطة، خلافا للمقاولات الكبرى التي تقوم بإنجاز (أو أنجزت) ثورتها اللوجستيكية.

## كيف نسهل نمو

### المقاولات الصغيرة والمتوسطة ؟

تعرف المقاولات الصغيرة والمتوسطة تحولا تاما كما أن الرهانات هامة. والأمر يتعلق بمصير هذه المقاولات ونموها، وهي التي

تنظيماتها وإلى تقليص تكاليفها إلى أقصى حد. والمقاولات الصغيرة والمتوسطة، التي تمثل، للتذكير، 95% من نسيجنا الإقتصادي وحصة هامة في التشغيل، لا تتأثر بكل هذه التطورات ويصعب عليها أكثر فأكثر في هذا السياق أن تتكيف مع متطلبات الأسواق وأن تؤمن نموها.

ولا يمكنها أن تضمن امتيازها التنافسي فقط على المنتج الذي تقترحه ولكن على قدرتها على التحكم في السلسلة اللوجيستكية بتسليم منتوجاتها في أحسن الشروط تكلفة وجودة وأجلا.



عدد كبير من المقاولات الصغيرة والمتوسطة تجهل الوظيفة اللوجيستكية

وهكذا، في مواجهة التحديات التي تواجه المقاولات الصغيرة والمتوسطة، فإن تحسين تنظيمها اللوجيستكي هو اليوم عنصر لا يمكن تفاديه في إستراتيجية المقاول. وسلسلة لوجستك متحكم فيها تصبح أساسية وتتطلب تعاونا ليس فقط بين كل مصالح المقاول (شراء، إنتاج، تسويق، بيع ولوجستك) بل أيضا تعاونا ممتدا خارج أسوارها (مزودين، زبناء، مقدمي خدمات لوجيستكية...). وعلى سبيل المثال، نقدم في الجدول الموالي المستويات الخمس للنضج اللوجيستكي ضمن السلسلة اللوجيستكية.

سلسلة لوجستك AAA لوجستك تعاونية	سلسلة لوجستك AAA اندماج خارجي	سلسلة لوجستك AAA امتياز داخلي	سلسلة لوجستك A مفككة	لوجستك غير منظم
حيث يتعلق الأمر بصنع «الأفضل والأسرع والأرخص والأقرب» على مجموع سلسلة اللوجستك، فإن محاور التقدم تحدد في إطار استراتيجية مشتركة. وترتكز هذه المحاور على مسلسل تعاون زبون- مزود، وتكامل بين المقاولات وأدوات قيادة في الوقت الفعلي للرفع من النتائج القياسية الاجمالية للسلسلة من حيث تحسين المداخل، وتقليص التكاليف واحترام البيئة.	لكل شريك أساسي (زبناء، مقدمي خدمات لوجيستكية، مزودون)، تضع المقاول استراتيجية واتفاقيات خدمة محددة وفق أهداف مركزة. واتفاقيات الخدمة تعتمد على مجموعة من قواعد حسن السلوك ومؤشرات النتائج القياسية المشتركة. وتبادل المعلومات المرتبطة بالطلبات والتسليمات تستعمل نظام مبادلات المعلومات الآلي والمعايير الدولية.	تنظيم، ومسلسل ونظام الاعلام اللوجيستكي مدمجة ومنسجمة مع الأهداف الاستراتيجية للمقاول ويشمل اللوجيستك التخطيط، والتنفيذ والتحكم في دفعات التزويد، والانتاج والتوزيع، والخدمات بعد البيع ورجوع المواد. وأدائها ومساهمتها في نتائج المقاول محسوبة ومحسنة باستمرار.	اللوجستك مجزئة حسب مواقع وظيفة حيث غالبا ما تكون التحكيمات محلية. وتفصل أنشطة المسلسل اللوجيستكي وتوزع بين وظائف : بيع وشراء. وتنحصر اللوجستك غالبا في تدبير المخزون وتنفيذ الطلبات. وحالات انقطاع وفائض في المخزون والتكاليف الزائدة متكررة.	لم تحدد المقاول نظرته، ومهامها وأهدافها على المدى الطويل. وهي تجهل مفاهيم التدبير الصناعي واللوجستك غير منظمة وتنحصر في أنشطة تنفيذ. وهي لا تعتبر كرافعة لبلوغ نتائج قياسية.

#### المستويات الخمسة للنضج اللوجيستكي

بحكم أنها تمثل الرابط بين العرض والطلب، فإن اللوجستك تمنح العديد من رافعات النمو، وعلى رأسها :

- اعترافا وإسناد مهنية لمختلف الوظائف اللوجيستكية ؛
- جودة خدمات وتمييز المنتوجات والخدمات من أجل رفع المبيعات وتثبيت الزبناء ؛
- تقليص الوقت إلى السوق من أجل الانطلاق السريع والفعال للمنتجات الجديدة ؛
- ردود فعل وليونة للاستجابة لتقلبات



#### الرافعات اللوجيستكية لنمو المقاولات الصغيرة والمتوسطة

خلال السنوات الأخيرة، جعلت العولمة الزبناء أكثر فأكثر اشتراطا من ناحية نسبة الخدمة، وردود الفعل والليونة. وهذا الارتفاع في نسبة المتطلبات يظهر بالخصوص في ضرورة إقامة لوجستك ذات أداء قياسي.

وتدفع الأزمة الاقتصادية التي تضرب الأسواق منذ 2008، المقاولات إلى أمثلة

للنمو وللإنتاجية بنفس الأهمية سواء بالنسبة للمقاولات الصغيرة أو المتوسطة أو المقاولات الكبرى. المقاولات الصغيرة والمتوسطة المغربية هي حاليا في مستوى المقاولات الكبيرة قبل عشر سنوات، لكنها تمتلك على هذه الأخيرة ميزات هامة:



التحكم في الدفعات الدولية، رافعة للنمو

- الطلب دون تأخير أو تكلفة زائدة؛
- ضم / إخراج الدفعات اللوجستكية لتوسيع منطقة التأثير والتركيز على النشاط الرئيسي للمقولة؛
- التحكم في الدفعات الدولية من أجل ربح التصدير الكبير؛
- تسريع، وتركيز وتتبع مسار الدفعات باستعمال بنيات لوجيستكية (مستودع، أرضية) ملائمة.

• وعي متزايد بالأهمية

- الإستراتيجية اللوجستية؛
- إرادة التطور، والتقسام والتعاون «بسرعة وأحسن»؛
- قرب بالنسبة للزبناء؛
- سهولة في التكيف...

ثم، من أجل النجاح، يساعدها برون حلول لوجيستكية ومعلوماتية في السوق مناسبة للمقاولات الصغيرة والمتوسطة، تمكنها من ضبط استثماراتها من أجل الرفع من ربحيتها وتنمية خلق القيمة.



وأخيرا، ومع المخططات القطاعية، وامتداد

وتعدد البنيات التحتية، واستراتيجيات التنمية الجهوية، ومختلف اتفاقيات التبادل الحر والاتفاقيات التجارية... سيعرف المغرب في السنوات القادمة قفزة حقيقية إلى الأمام في نموه الاقتصادي والاجتماعي. وهذه كلها فرص لمقاولاتنا الصغيرة والمتوسطة و، في هذا الإطار، تشكل اللوجيستك رهانا أساسيا وضرورة ملحة لتعزيز موقعها التنافسي وتحسين نتائجها الإجمالية.



تخفيض التكاليف اللوجيستكية تفرض التحديث

ومن جانب آخر، فإن الآثار اللوجيستكية للإنتاجية متعددة وتقريبا بديهة:

- تخفيض التكاليف اللوجيستكية (المخزون، النقل، البنية) لتحسين الهوامش؛
- دوران المخزون من أجل رفع فائض الرواج؛
- تحسين الرؤية من أجل تقليص التكاليف المرتبطة بالتقلبات المتعلقة بالطلب؛
- تعاون لوجستيكي وإرساء تكنولوجيات الإعلام والتواصل لإعطاء سلاسة لوجيستكية وتقليص تكاليف الوجيبة؛
- توحيد المستودعات ووسائل النقل للحد من التكاليف اللوجيستكية وانبعاثات غاز الدفيئة؛
- تحديد مصدر ومسار المنتجات للحصول على استباقية، وردة فعل سريعة وثقة.

خاتمة

أولا، ولن نؤكد على ذلك بشكل كاف، فإن اللوجستيك تمثل رافعة



## منطقة الفلاندر، جنة اللوجستيك منطقة الفلاندر في تناولها كل المؤهلات اللوجستكية

كوني فان فولبين  
الملحقة الاقتصادية والتجارية  
القنصلية العامة لبلجيكا بالدار البيضاء



إن منطقة الفلاندر البلجيكية تبدو حقا القلب اللوجستيكي لأوروبا. فبفضل تاريخ عريق واستثمارات مكثفة لا تتوقف، تركزت هنا مجموعة نادرة عالميا من الوسائل والكفاءات، جذابة بالنسبة لأنشطة جديدة وخدمات تتوسع يوما عن يوم وتحسن ملائمتها. وهناك مسلسل فاضل قيد التنفيذ، مسلسل يبدو دون نهاية. والأرقام تتحدث عوض الكاتب. وفلاندر المغرب ما زالت للاختراع.

وبالفعل، فإن منطقة الفلاندر توجد في موقع مثالي لتزود بفعالية وبسرعة المراكز الاقتصادية الرئيسية، سواء عبر الطريق أو بواسطة الطائرة. ونتيجة لذلك، فإن أسعار النقل منافسة وأجال التسليم جذابة. فضلا عن ذلك، فإن المنطقة تستفيد من شبكة طرقية كثيفة جدا. فالمطارات، والموانئ البحرية، والطرق السيارة والقطارات فائقة السرعة، تجعل منطقة الفلاندر في اتصال مباشر مع الدول المجاورة ومع باقي أوروبا.

اللوجستكية أو تجهلونها؟ فقد حان الوقت لاكتشاف كل مؤهلاتها بتفصيل.

### في قلب أوروبا

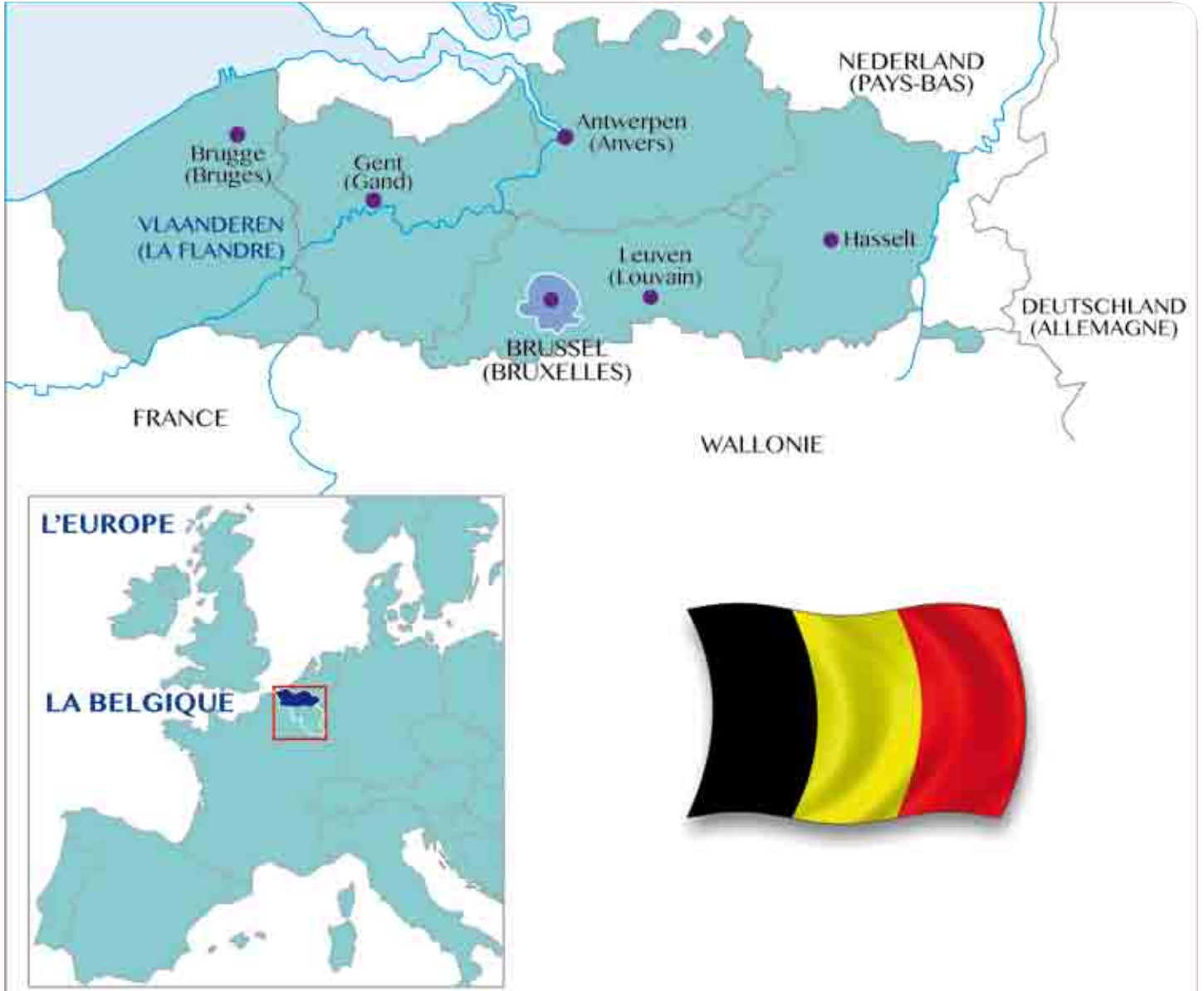
توجد منطقة الفلاندر في قلب الجزء الأكثر رخاء بأوروبا : أزيد من 60% من القوة الشرائية الأوروبية توجد في شعاع 500 كيلومتر حول منطقة الفلاندر. وهذا التموقع يسمح بخدمة مستعجلة نحو كل دول أوروبا.

### مقدمة

إن منطقة الفلاندر هي الأرض الأم للوجستيك. وهذه المنطقة الموجودة في وسط أوروبا والمجهزة ببنية نقل ممتازة، تعتبر نقطة انطلاق رائعة بالنسبة للمقاولات ذات التوجه الدولي. مراكز التوزيع المقامة بمنطقة الفلاندر - وعددها أزيد من 700 - تؤكد ذلك. أنتم لاتعرفون إلا قليلا عن هذه الجنة



نظرة شمولية لميناء أنفيرس : مركب صناعي - مينائي ضخ



منطقة الفلاندر، في قلب أوروبا، في ملتقى كل الشبكات، إحدى الجهات الثلاثة للمملكة البلجيكية

ضمن الشبكات الأكثر كثافة في أوروبا وتؤمن اتصالات سريعة مع كل دول القارة.

**رائد، إذا مجد**

الصناعة اللوجستية الفلامانية مرادفة للتجديد والإبداع. ومفهوم Extended Gateway المسجل للمعهد الفلاماني للوجستيك، يخلق الإطار الكامل لمساعدة المرسلين ومقدمي الخدمات اللوجستية على إيجاد موقع جيد لأنشطتهم. وتلعب مطارف متعددة الوسائط داخل البلاد دوراً أساسياً في هذا المفهوم الفريد.

يجعل منها محورا لوجستيكا رائعا. سيارات من اليابان، وعصير برتقال من البرازيل، ومعدات الكترونية من انجلترا : الموانئ البحرية لأنفيرس، وكان، وزيبريج وأوستاند، تعتبر نقط ولوج بحرية مثالية من أجل المياداة السريعة لمختلف البضائع الواردة والمتوجهة لكل دول العالم.

أما المطارات الفلامانية الثلاثة (مطار بروكسيل، مطار أنفيرس الدولي، ومطار أوستاند - بروج الدولي)، فإنها تنقل بفعالية وبسرعة السلع بالطائرة. أما الشبكات الطرقية، والسككية والنهرية، فهي تعد من

منطقة متوفرة على مؤهلات لوجستية

موقع مركزي

+

بنية تحتية ممتازة

=

مزيج لوجستيكي غاية في النجاح

إن سرعة وتكلفة توزيع السلع بأوروبا وخارج حدودها هي عوامل حاسمة للنجاح. ومنطقة الفلاندر توجد بجوار الأسواق الصناعية ومراكز التوزيع الأوروبية الرئيسية، مما



مطار بروكسيل : من أوائل المطارات بأوروبا في ميدان نقل البضائع والمسافرين

وفيما يتعلق بالتوجهات اللوجستية الجديدة، فإن منطقة الفلاندر تعتبر منطقة رائدة. وقد تم بذل مجهودات هامة من أجل تنمية مفاهيم جديدة وتكنولوجيات حديثة، كاللوجستيك على المقاس بالنسبة للحجم، واللوجستيك المعكوسة وسلاسل التوريد الذكية. ومنطقة الفلاندر هي أيضا جهة الشراكات اللوجستية المجددة التي توفر للمقاولات امتياز لا يستهان به.

### النجاح اللوجستيكي في أرقام

إن منطقة الفلاندر هي الرائد الأكيد في العمليات اللوجستية بأوروبا. والأرقام التي نوردتها في ما يلي تبرهن على ذلك.

#### الأرقام الرئيسية

- التشغيل : ينشط أزيد من 200 000 شخص في الصناعة اللوجستية بمنطقة الفلاندر ؛
- القيمة المضافة : تمثل الصناعة اللوجستية 9% من مجموع القيمة المضافة للاقتصاد الفلاماني.

#### موقع مركزي

في شعاع 750 كيلومتر من منطقة الفلاندر، تجدون :

- حوالي 227 مليون مستهلك ؛
- 75% من الناتج الوطني الخام للاتحاد الأوروبي.

في شعاع 500 كيلومتر من منطقة الفلاندر، تجدون :

- 60% من القوة الشرائية الأوروبية.

#### بنيات النقل

- الممرات المائية : 1 400 كيلومتر من الممرات المائية، منها 1 076 كيلومتر صالحة للملاحة الداخلية التجارية (ثاني شبكة نهريّة بأوروبا من حيث الكثافة) ؛
- الطرق : 6 239 كيلومتر من الطرق السيارة والطرق الجهوية، و63 544 كيلومتر من الطرق الاقليمية والجماعية (ثاني شبكة طرقية من حيث الكثافة بأوروبا) ؛

ميناء أنفيرس	• رقم 2 بأوروبا والرابع بالعالم بخصوص الرواج الدولي للسلع • أكبر تجمع عنقودي كيميائي بأوروبا • 187 مليون طن من البضائع الميادة
ميناء زيبريج	• رائد عالمي لمسافنة السيارات الجديدة : 2,2 مليون سيارة سنويا • 47,3 مليون طن من البضائع الميادة (2011)
ميناء كاند	• أهم ميناء عالمي بالنسبة لعصير البرتقال والرائد العالمي بالنسبة للوقود العضوي • 27,3 مليون طن من البضائع الميادة (2011)
ميناء اوستاند	• أكبر محور للنقل البحري للمسافات القصيرة للعبوات المتحركة المتجهة لإنجلترا وللخطوط ذات المسافات القصيرة للحاويات وخدمات الجمع • 2,2 مليون طن من البضائع الميادة (2011)

#### الموانئ البحرية : نقط ولوج ذات أهمية حيوية في قلب أوروبا

مطار بروكسيل	• 476 100 طن من البضائع الميادة (2010) • بروكاركو، المنطقة اللوجستية حول المطار، تمتد على مساحة 109 هكتار، مع 31 فضاء لوقوف طائرات نقل البضائع وطاقة من جهة المدرج تبلغ 1,5 مليون طن من البضائع • ميناء قيد لعشر شركات طيران ذات التكلفة المنخفضة • شبكة واسعة من الوجهات البعيدة
مطار اوستاند-بريج	• 64 041 طن من البضائع الميادة (2010) • اختصاصات : مواكب استثنائية، بضائع قابلة للتلف، بهائم • موجود بجوار الموانئ البحرية لأوستاند وزيبريج
مطار أنفيرس	• 4 213 طن من البضائع الميادة (2010) • ربط يومي للأعمال مع مانشستر ولندن (المركز المالي) • بما أن المطار صغير، فإن إجراءات المغادرة والوصول مخففة إلى أقصى حد

#### المطارات الدولية الفلامانية



منطقة الفلاندر: تتوفر على ثاني شبكة من السكك الحديدية في العالم

## لمعرفة المزيد

لا تتلخص الصناعة اللوجستية الفلامانية في كلمات معدودة. إذا أردتم معرفة المزيد، اتصلوا بممثلتنا الاقتصادية والتجارية، السيدة كوني فان فولبين<sup>2</sup> (Conny Van Wulpen) وتابعونا على [twitter.com/investin-flanders](https://twitter.com/investin-flanders)

ولا تنسوا أن تقرؤوا الأخبار حول الصناعة اللوجستية بمنطقة الفلاندر. وحتى تظلوا على علم، سجلوا انفسكم في نشرتنا الإخبارية، وسوف نبعث إليكم أحدث الأخبار والعناوين الكبرى عبر بريدكم الإلكتروني<sup>3</sup>.

1- لمعرفة المزيد: عن الصفحات حول قطاع اللوجستيك (Flanders in Action ViA): <http://www.Flandersinaction.be/nlapps/docs/default.asp?fid=210>

2- للاتصال بنا: التمثيلية الاقتصادية والتجارية للفلاندر: القنصلية العامة لبلجيكا بالمغرب، 9، زقة الفارابي، الدار البيضاء  
الهاتف: +212 522 26 60 62/94  
الفاكس: +212 522 26 60 66  
[www.flandersinvestmentandtrade.com](http://www.flandersinvestmentandtrade.com)  
[casablanca@fitagency.com](mailto:casablanca@fitagency.com)

3- للاتصال بنشرتنا  
<http://www.investflanders.be/EN/flavor/stay-informed-informed/page/newsletter>

الطرق	• تتوفر منطقة الفلاندر على الشبكة الطرقية الأكثر كثافة في العالم. وطرقها السيارة مرتبطة مباشرة مع الطرق السيارة لفرنسا، وألمانيا وهولندا وكذا مع الشبكة الإنجليزية بعد العبور بواسطة الباخرة أو النفق تحت بحر المانش. • المقاولات اللوجستية ومراكز التوزيع يمكنها أن تنقل في غضون 24 ساعة سلعا من منطقة الفلاندر نحو أغلبية الأسواق الأوروبية.
السكك الحديدية	• الشبكة الثانية للسكك الحديدية في العالم: 1 700 كيلومتر من السكك الحديدية تمتد على 13 700 كيلومتر مربع • الخدمات: 5,4 مليون شخص/كيلومتر وزهاء 4 مليون طن/ كيلومتر لنقل البضائع
الممرات المائية الملاحية	• إحدى شبكات البحيرات والقنوات الأكثر كثافة في العالم • تمتد الممرات المائية القابلة للملاحة على 1.375 كيلومتر، منها 1 076 كيلومتر مستعملة في الملاحة التجارية. • 80% من كل المجهزين بمنطقة الفلاندر مقيمون على بعد أقل من 10 كيلومتر من ممر مائي ملاحي

شبكات سككية، وطرقيه ونهرية جد كثيفة

• السكك الحديدية: كثافة 127 كيلومتر من السكك الحديدية في 100 كيلومتر مربع. منطقة الفلاندر تتوفر على الشبكة الأكثر كثافة في العالم.

تلعب الصناعة اللوجستية دورا هاما على صعيد المخطط السوسيو اقتصادي Flanders in Action (VIA)، الذي يرمي إلى جعل الجهة في لائحة الجهات الخمس الأوائل بأوروبا. وقد أعدت الحكومة الفلامانية سبعة مواضيع استراتيجية بغاية ترسيخ أكبر للقطاع اللوجستيكي بمنطقة الفلاندر<sup>1</sup>.

## مراكز التوزيع الأوروبية

رغم مساحتها الصغيرة التي لا تتعدى 13 522 كيلومتر مربع، فإن منطقة الفلاندر تتوفر على أزيد من 700 مركزا للتوزيع، أي 4 في 100 كيلومتر مربع، مما يجعل منها



من السفينة الى القطار، وربما من القطار إلى المركب النهري. تجهيزات من أجل مسافنة ميسطة وسريعة

## شركة الطرق السيارة للمغرب بالجهة الشرقية، رجال يربطون الرجال

الشركة الوطنية  
للطرق السيارة بالمغرب



يدرج المتدخل الوطني انجازاته وفق منطقتين : منطق إعداد التراب وطبعا منطق المردودية. ولكونه فاعلا مواطنا، فهو يدمج إكراهات التنمية المستدامة، والاقتصادية، والاجتماعية والبشرية : ولمساعدته على ذلك، تقدمت وكالة الجهة الشرقية بطلب إنجاز دراسة حول آثار الطريق السيار بين فاس ووجدة.

**بكيلومتراتهما** الـ 320، ينهي الطريق السيار فاس-وجدة العقدة - البرنامج الموقعة بين الدولة والشركة الوطنية للطرق السيارة للمغرب. التي ترعاها اليونسكو- بوجدة التي لعبت على مر التاريخ، دورا استراتيجيا هاما عند المرينيين المقيمين بفاس. وهذا الطريق السيار، الذي يعتبر فتحة نحو شرق البلاد، تصل فاس - المدينة الرمز



بمجرد انطلاق الأشغال، صاحب الجلالة بحضوره الفعلي يأبى إلا أن يبرهن على الاهتمام الكبير الذي يوليه للطريق السيار فاس-وجدة ( هنا، مع وزير التجهيز والنقل السابق)



الشركة الوطنية للطرق السيارة للمغرب، فاعل في إعداد التراب الوطني

وأخيرا، فإن هذا الطريق السيارة يندمج في محيط تدرجه الشركة في تفكيرها منذ مرحلة المشروع. وهكذا، فإن شركة الطرق السيارة للمغرب تتخذ تدابير لتقليل آثار الأشغال على البيئة من جهة (عبر مخطط لتدبير الإكراهات البيئية) وتساهم فعليا في التنمية المستدامة للجهة، من جهة أخرى. والشركة هي مصدر العديد من المشاريع، ومنها إعداد مدارس مجاورة للطريق السيارة، وتمويل حفريات أثرية أو بناء مسجد.

نموذجيا للأشغال. وهكذا، فإن المستعملين يتوفرون على خمسة باحات خدمة مزدوجة وُضعت لمواكبتهم في سفرهم، إضافة إلى 13 بدالا و 29 جسرا.

كما أن الساكنة المجاورة للطريق السيارة لم يتم إهمالها حيث أن راحتها وسلامتها كانت مركز اهتمام الشركة الوطنية للطرق السيارة للمغرب. لذا فقد تمت إقامة 26 ممر راجل، و 75 ممر فوقي، و 10 ممرات تحتية، وكذا 69 ممرًا للعربات و 12 معبرا، لتأمين سلامة الساكنة خلال عبور الطريق السيارة: وقد تم تعزيز السلامة بهذه المعابر لضمان سلامة أكبر للسائقين مستعملي الطريق السيارة والسكان المجاورين على حد سواء. وبشكل موازن، جُهِز هذا الطريق بمشروع تشوير جديد يتميز ليس فقط بجماليته، حيث أنه يهدف قبل أي شيء إلى تأمين قرب أكبر مع المستعمل، وتيسير ومواكبة لطريقه. وهذا التشوير ينبع أيضا من رغبة الشركة الوطنية للطرق السيارة للمغرب في تثمين الثروة الثقافية، والتاريخية والطبيعية للجهات الموصولة.

وقد بدأ تشغيل الطريق السيارة يوم 25 يوليوز 2011، وتسجل اليوم عبور حوالي 3853 عربية يوميا. وهذا الطريق يعبر ويصل عدة جهات، ومنها صفرو، والحسيمة، وتازة وبركان... ليشكل بذلك عنصرا لفك العزلة ولتنمية مجموع الجهة بفضل الموقع الذي سيكون له على الصعيد السوسيو اقتصادي (بإحداث ديناميكية جديدة في قطاع السياحة، والتشغيل...) بدعم من مشاريع كبرى.



ميديتيرنيا السعيدية، محطة شاطئية تستفيد من ولوج ميسر

وبالفعل، فإن المؤهلات السياحية التي أبرزها المخطط الأزرق على الساحل المتوسطي، كمحطة مديترانيا السعيدية أو المشروع الكبير لماريشكا، تجعل من الجهة الشرقية منطقة إستراتيجية، خاصة بالنظر إلى موقعها الجغرافي كوجية لا غنى عنها لتكريس المغرب في موقعه الجيوستراتيجي، ولكن أيضا عبر ولوج ميسر كثيرا إلى مطاري فاس ووجدة أو مطار تازة بمجرد أن تتم إعادة تشغيله.

وسيمكن هذا الطريق السيارة المملكة أيضا، في مستقبل قريب، من لعب دور رئيسي كقطب تبادل وعبور بين مختلف الدول المغاربية، وكذا بين جنوب أوروبا وشمال إفريقيا، إذ أنها ستندمج في إطار الطريق السيارة المغربي الذي سيربط نواكشوط بموريتانيا بطريق بلبيبا. وبفضل هذه الشبكة، سيتم تنقل البشر وكذا البضائع بصورة أكثر سلاسة.

وللاستجابة لمختلف انتظارات الجهات التي يتم عبورها، شكل الطريق السيارة ورشا



حداثة، سرعة، سلامة، ثمن: مؤهلات حاسمة

## النقل واللوجستيك في الإستراتيجية التنموية القطاعية والتراية

أحمد لمريني

مدير قطب التنمية والعمليات - وكالة الجهة الشرقية



الإشكالية الوطنية مطروحة هنا في كل حالاتها المرقمة، واعتبارا لكون أوضاع الجهات مختلفة، فإننا نقوم هنا بتفصيل عرض الجهة الشرقية نظرا لخصوصياته. ميزات، ومؤهلات، ونقط ضعف أيضا، وتدابير تصحيحية قوية جارية لمعالجتها. الـ «المنطق اللوجستيكي» أصبح يطبع الجهة ومشاريعها. إضاءة.

### مقدمة

(طريقي وسككي) أو بصورة أكثر ندرة بحري، داخلي (يسمى مساحة بحرية) يستجيب لوظيفة التوزيع أو التقريب. أما التجارة الداخلية، فإن تنميتها وتحديثها رهينان بأمثلة سلسلة اللوجستيك والنقل (supply chain بالإنجليزية)، بدءا بالتزويد بالمواد الأولية إلى غاية المستهلك النهائي. وهكذا، فإن قطاع النقل يحتل مكانة متميزة داخل اقتصادنا. فهو يمثل 7% من الناتج الداخلي الخام، ويشغل 6% من الساكنة النشيطة، ويخلق 16% من مداخيل الدولة ويمثل استثمارة يبلغ زهاء 15% من ميزانية الدولة والمؤسسات العمومية. كما أنه يعبأ 40% من الاستهلاك الطاقي الوطني<sup>4</sup>.

وتظهر سلسلة اللوجستيك والنقل كمنظومة تتمثل مكوناتها الرئيسية في وسائل النقل، والبنى التحتية وتقنيات النقل، والتكيف، والمياداة والاستيعاد. ويتوقف نموها على اللوجستيك في مستوى الوجيها (ميناء، مطار وربما محطة القطار) ولكن أيضا على النقل الداخلي (على الصعيد الوطني، وحتى الجهوي والمحلي).

الخارجية يتم عن طريق البحر. أما الحركة الجوية المكونة أساسا من المسافرين، فيهم تجارة السلع ذات القيمة المرتفعة ومنتجات قابلة للتلف. لكن النقل البحري أو النقل الجوي لا يمثلان إلى حلقة في سلسلة وسائل النقل المكونة، من جهة، من مختلف التحويلات وتنقل السلع، من جهة أخرى، من تكيفها، ومياداتها وتخزينها واستيعادها. فحركة السلع تتطلب إذا غالبا، فضلا عن النقل الدولي (البحري والجوي)، نقلا داخليا



باعتباره بلدا يتوفر على اقتصاد منفتح، فإن المغرب يستورد مواد التجهيز والمواد البترولية، ويصدر مواد أولية، ومنتجات مصنعة أو نصف تامة وجزءا من الإنتاج الفلاحي.

وبشكل عام، فإن التجارة الخارجية للمملكة، التي تسجل ارتفاعا قويا وتهيمن عليها الواردات، بلغت سنة 2011 أزيد من 66 مليون طن، وزهاء 532 مليار درهم من حيث القيمة، بنسبة تغطية تبلغ زهاء 48%<sup>1</sup>. وتؤكد حصتها في الناتج المحلي الخام، الهامة نسبيا (حوالي 80%)<sup>2</sup>، درجة انفتاح الاقتصاد المغربي.

وتلعب التجارة الداخلية دورا لا يقل أهمية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. فهو يمثل 11% من الناتج الداخلي الخام ويحدث 1,25 مليون منصب شغل ورقم معاملات يتراوح ما بين 200 و250 مليون درهم. وهو يتم عبر 850 000 نقطة بيع تقريبا<sup>3</sup>.

بسبب جغرافيتها المادية والاقتصادية، فإن المجموع الشبه كلي للتجارة

## الاستراتيجية الوطنية لتنية التنافسية اللوجستكية 2010-2015

### الأهداف و الآثار العامة

تتمثل الأهداف الرئيسية للإستراتيجية الجديدة والآثار المنتظرة في :

- تقليص التكاليف اللوجستكية للمغرب بتخفيض ثقل التكاليف اللوجستكية في الناتج الداخلي الخام من 20% إلى 15% في أفق 2015 لفائدة المستهلكين وتنافسية الفاعلين الاقتصاديين، عبر تسيير أمثل ومؤمن ومكثف لدفعات السلع (تكاليف لوجستكية عند الاستيراد والتصدير وفي شبكات التوزيع الداخلية)؛
- تسريع نمو الناتج الداخلي الخام برفع القيمة المضافة الناتجة عن انخفاض التكاليف اللوجستكية، ولاسيما عن طريق بروز قطاع لوجستيكي منافس مع فاعلين لوجستكيين مندمجين وأرضيات لخدمات ذات كفاءات عالية وتعتبر كمراكز حقيقية للتمركز ولخلق قيمة لوجستكية مضافة (+3 إلى 5 نقط من الناتج الداخلي الخام في أفق 2015 كأثر مباشر، أي قيمة مضافة إضافية تبلغ ما بين 15 و20 مليار درهم أو أيضا +0,5 إلى 0,7 نقطة من الناتج الداخلي الخام سنويا)؛
- مساهمة القطاع اللوجستيكي في التنمية المستدامة بتقليص المضار (تخفيض عدد الأطنان في الكيلومتر بـ 30% وتقليص نسبة إنبعاثات ثاني أكسيد الكربون بـ 35% في أفق 2015، ووضع حد لاختناق الطرق والمدن).

### المحاور الإستراتيجية

- من أجل بلوغ الأهداف العامة المشار إليها أعلاه، ارتكزت الإستراتيجية اللوجستكية الجديدة للمغرب على المحاور الرئيسية الخمسة التالية :
- تنمية وتفعيل شبكة وطنية مندمجة للمناطق اللوجستكية متعددة الدفعات ؛
- أمثلة وتكثيف دفعات السلع ؛
- تأهيل والحث على بروز فاعلين لوجستكيين مندمجين ومتوفرين على مؤهلات عالية ؛
- تنمية الكفاءات عبر مخطط وطني للتكوين في مهن اللوجستيك ؛
- وضع إطار حكاما للقطاع وتدابير ظبط ملائمة.

عن الإستراتيجية الوطنية لتنمية التنافسية اللوجستكية / خلاصة الإستراتيجية والعقدة - البرنامج 2010-2015، منشورات وزارة التجهيز.

الاقتصادية الهامة : بنجرير، آسفي، واد زم، الجرف الأصفر، طنجة، الناظور وبوعرفة. وهذه الشبكة ليست مشبكة وتتميز بكثافة ضعيفة ومنطقة تأثيرها محدودة نسبيا بالنظر لمساحة البلاد. وتمتد الشبكة على طول 109 2 كيلومتر، منها 600 كيلومتر من الخطوط المزدوجة و1 245 كيلومتر من الخطوط المكهربة. وهي تربط أزيد من 120 محطة ونقطة توقف وتمكن من نقل زهاء 30 مليون مسافر و25 مليون طن من السلع سنويا، منها 18 مليون طن من الفوسفات. إذا كانت السكة الحديدية قد أقيمت، في الأصل، لربط المناجم المعدنية بالمرافئ البحرية،

في 2015)، فإنها تقطع المغرب عبر محورين :

- شمال - جنوب، يربط طنجة وتطوان بالدار البيضاء، ومراكش، والجديدة وأكادير، وتمتد نحو الأقاليم الصحراوية بواسطة طريق ذات مواصفات جيدة ؛
- شرق - غرب، ويربط وجدة والناظور بفاس والرباط والدار البيضاء.

وتتكون الشبكة السككية من خط رئيسي يربط مراكش بالحدود الجزائرية مروراً بالدار البيضاء، والرباط، والقنيطرة، وفاس ووجدة. وتؤمن تفرعات الربط ببعض المراكز

أما النقل الدولي (وبشكل أقل العائلي)، فيعتبر كسوق تتنافس فيها أنواع عديدة من النقل (البحري، والطرقي، والسككي والجوي) مدعوة غالباً لكي تكون متكاملة : فيصبح النقل الدولي في هذه الحالة سلسلة متعددة الوسائط تتضمن العديد من انقصاصات الحمل. وتلعب البنيات التحتية للنقل دوراً حاسماً في توزيع الأنشطة الاقتصادية في التراب الوطني وبالتالي، في انشاء المقاولات وفي تنافسية المبادلات التجارية الخارجية للبلاد : وهي جزء هام من الأنشطة الاقتصادية.

ويستند تخطيط منظومة النقل على استراتيجية تنموية تهدف إلى تلبية حاجيات مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية بأقل تكلفة مجتمعية. وعلى الصعيد الماكرو- جغرافي، فإن دراسة بنية الدفعات البين جهوية للبضائع والأشخاص، تسمح بتحديد شبكة وطنية للنقل. وتشكل هذه الشبكة الهيكل الأساسي لشبكة التوزيع للتجارة الداخلية والاقتراب (ما قبل وما بعد الإيصال) للبضائع موضوع مبادلات دولية.

### شبكات النقل البري

شبكة النقل المشبكة بصورة كافية، تغذي مجموع التراب الوطني وتمتد على طول إجمالي يصل إلى 56 986 كيلومتر، منها 35 026 كيلومتر مكسية. وهي تتحمل حركة سير تناهز 50 مليون مركبة يومياً، منها 25% من المركبات النفعية تنقل حجماً إجمالياً من السلع يقدر بحوالي 70 مليون طن<sup>5</sup>. وهذه الشبكة تؤمن 90% من حركة الأشخاص و75% من دفعات البضائع (عدا الفوسفات). وهذا القطاع يتكون من وحدات صغيرة مع العديد من التعاونيات والشركات ذات الأحجام المختلفة وذات طابع تقليدي تقريبا، وكذا عدد كبير من أرباب النقل الذين يعملون لحسابهم الخاص<sup>6</sup>، موزعين على مجموع المملكة مع تمركز بالدار البيضاء الكبرى ومنطقة الرباط - سلا - زمور - زعير.

أما شبكة الطرق السيارة، التي يبلغ طولها حالياً 1 416 كيلومتر (1 800 كيلومتر مقرر



90%<sup>10</sup>. وتتم المبادلات التجارية الجوية بأزيد من 70% مع أوروبا (أساسا فرنسا بـ 25%)، وتهم بالخصوص المواد القابلة للتلف. وتركز الإستراتيجية الجديدة للمكتب الوطني للمطارات على ثلاث عوامل (التعرفة، والبنيات الأساسية وتجميع المتدخلين) وتطمح إلى مضاعفة الحركة الجوية المعالجة ثلاث مرات، في أفق 15 سنة<sup>11</sup>. أما المراكز التي تم التعرف عليها كمراكز تتوفر على مؤهلات قوية للتنمية فعددها أربعة : الدار البيضاء، الرباط، أكادير وطنجة.

### اللوجستيك وروابط النقل متعدد الوسائط

تتميز بنية النقل الداخلي للسلع باحتكار شبه تام من طرف النقل البري، وتوزيع متساو بين النقل السككي والنقل الطرقي للبضائع والسلع بمختلف أنواعها (بما فيها الفوسفاط)، ونسبة نمو أكبر للنقل البري مقارنة مع النقل السككي.

يظهر تحليل دور النقل في تلبية حاجيات الأنشطة الاقتصادية للبلاد بأنه، بالنسبة لكل قطاع، هناك هيمنة لأحد أشكال النقل. فمواد البناء، والقطاع الفلاحي وقطاع التغذية تستعمل أكثر النقل الطرقي. أما قطاعات الفوسفاط، والمواد الكيماوية، والمعادن، فتستعمل السكك الحديدية.

وتتكون منظومة النقل الداخلي في حد ذاته وكنظام للاقتراب، أساسا، من الشبكة الطرقية وإلى حد ما، من تجاور الشبكتين الطريقيتين

الإجمالي، الذي ارتفع بـ 5,3% سنويا خلال السنوات العشر الأخيرة، يقدر اليوم بأزيد من 92,2 مليون طن، منها ما لا يقل عن 20 مليون طن تهم نشاط المسافنة. وتقدر حركة المسافرين بـ 3,8 مليون مسافر بزيادة سنوية تبلغ 3,6%. وقد بلغت حركة الرحلات البحرية رقما قياسيا بأزيد من 453 000 مشارك سنة 2010<sup>8</sup>.

### شبكة المطارات

تستفيد الحركة الجوية من 15 مطارا موزعا بشكل وجيه على التراب الوطني<sup>9</sup>، ومتوفرا على تجهيزات الملاحة الجوية والرصد الجوي الضرورية لسلامة الملاحة الجوية، وكذا على المنشآت التجارية المخصصة لمعالجة حركة المسافرين، والأمتعة والبضائع. وتشكل شبكة البنيات المطارية إحدى مكونات منظومة النقل التي تمكن من انفتاح المغرب على الخارج. وتشكل المطارات وجبهة ما بين عدد من أشكال النقل (جوي، بري وسككي). وكل المطارات المغربية مرتبطة بشبكة النقل البري وخاصة الطرقي. ويستفيد مطار الدار البيضاء - محمد الخامس من ربط بالسكة الحديدية تم تشغيله في يوليوز 1992.

ويتميز النقل الجوي للبضائع بغياب التوازن بين الصادرات والواردات. وتبقى حصته في مبادلات التجارة الخارجية للمغرب دون أهمية من حيث الحجم، مع حركة موزعة بشكل غير متساو: من بين 55 057 طن سنة 2010، عالجت الدار البيضاء

فإنها لعبت، بعيد الاستقلال، دورا حاسما في قيام أهم الصناعات وأقطاب التنمية. كما أن السكة الحديدية صاحبت المشاريع المهيكلية الكبرى، كالمركب الكيماوي مغرب - فوسفور بالجرف الأصفر. والأمر نفسه بالنسبة لصناعة الفولاذ بالناظور.

وسيتم إغناء الشبكة السككية في أفق 2015 بخط للقطار فائق السرعة يربط طنجة بالرباط والدار البيضاء (200 كيلومتر من خط مزدوج جديد) مع رفع طاقة النقل إلى 6 مليون مسافر وتحسين حركة النقل السككية للبضائع والحاويات بين المركب المينائي طنجة المتوسط والدار البيضاء.

### الشبكة المينائية

إن الموانئ التي تعتبر أدوات ضرورية لتنمية النقل البحري - وإذا لتنمية التجارة الخارجية - هي أيضا كذلك في ما يخص حراسة المجالات البحرية الوطنية والمحافظة عليها، والاستغلال الرشيد للخيرات السمكية وتطور السياحة الشاطئية والرياضات البحرية. ومن جانب آخر، فإن الموانئ تلعب بالمغرب دورا أساسيا في سياسة اللامركزية الاقتصادية وإنعاش الجهات.

ويتمد الساحل المغربي على طول أزيد من 3 500 كيلومتر على طول الواجهتين البحريتين المتوسطية والأطلسية. وبانفتاحها الواسع على تيارات الملاحة البحرية، تزودت البلاد ببنية تحتية بمقدورها الاستجابة لأهداف السياسة المينائية الوطنية. وتم المبادلات التجارية الخارجية للبلاد عبر 13 ميناء تجاريا<sup>7</sup> تعمل بتكامل تام. وتتوفر هذه الموانئ على مسطحات ومستودعات وعلى المعدات الضرورية من أجل استغلالها بشكل جيد.

وتظل بنية الحركة التجارية متميزة بهيمنة المواد الصلبة غير المكيفة، رغم نمو المواد السائلة غير المكيفة وحركة الحاويات. ويسيطر على حركة نقل المواد الصلبة تصدير الفوسفاط والأسمدة واستيراد الكبريت، والفحم والحبوب. أما حركة المواد السائلة، فيسيطر عليها تصدير الحامض الفوسفوري واستيراد البترول الخام. والرواج المينائي



اللوجستيك العصرية تتطور



ميناء بني نصار: منشآت مطورة وجد ملائمة

للبلاد. إلا أن حجم المبادلات ليس هو الذي يُحدد أساساً تشكّل الشبكة بل بالأحرى تلبية وظائف ذات صبغة اقتصادية أو إدارية. ويرتبط توليد دفعات مبادلات المسافرين والسلع أساساً بالسكان، وبالإنجاز والإستهلاك في ميادين الفلاحة والصناعة، وكذا بنمو الأنشطة السياحية.

ويتحدد تشكّل الشبكة الطرقية على أساس تلبية وظائف ذات منافع اقتصادية وسوسيو-إدارية. وترتبط الوظيفة الاقتصادية بوصول المناطق القروية ونقل المنتوجات الفلاحية الصافية نحو الأسواق والمراكز الحضرية. فهذه الوظيفة تترجم إذا علاقة بين المدينة والبادية. ودرجة وصل كل إقليم له علاقة مباشرة مع إنتاجه الفلاحي. أما الوظيفة السوسيو إدارية، فإنها تترجم ارتباط الساكنة بالمرافق الاجتماعية والإدارية لكل إقليم، مما يترجم أيضاً علاقة من نوع مدينة - بادية، لكنها بصلّة مباشرة مع عدد سكان الإقليم.

ويندرج تحليل رهانات البنيات التحتية للنقل - الطريق، السكة الحديدية، الميناء، والمطار - ضمن إشكالية تنمية اللوجستيك الجهوي، كعامل تنافسية. والتغطية الترابية للجهة بالشبكة الطرقية والسككية، والمطارية والمينائية ممتازة.

تمتد الشبكة الطرقية للجهة الشرقية على حوالي 5 000 كيلومتر، منها حوالي 3 350 كيلومتر مكسية، و1 650 كيلومتر على شكل طرق غير مكسية. وقد تعززت هذه الشبكة

يمكن أن نذكر المستوى المرتفع لتكلفة عبور الموائى، والكلفة المجحفة للعقار من أجل إقامة أراضي لوجستكية، والحجم الصغير للعديد من الشاحنين، مما يمنعهم من تحمل تكلفة تفويت خارجي لعملياتهم اللوجستكية، وضعف اليد العاملة المؤهلة في هذا الميدان. كما تلاحظ فدرالية النقل بأن كل المقاولات تقريبا التي توفر تشكيلة كاملة من الخدمات اللوجستكية هي فروع لمجموعات أوروبية تتوفر على زبائن تتشكل من مقاولات متعددة الجنسيات وبأن قطاع الإرساليات يظل متميزاً بهيمنة فروع المقاولات متعددة الجنسيات. كما أن الفدرالية تسجل أخيراً تعدد المخازن وسوء اعدادها، وغياب التنسيق اللوجستيكي بين مصالح نفس المقاوله وبين فروع نفس المجموعة، وغياب معلومات عن المصدر، ووجود انقصاص في الحمولات يمكن تجنبها، وأجال انتظار جد طويلة، وعدم ملائمة نظام الإلواح، وكذا تنوع التغليف والتلفيف<sup>12</sup>.

وستمكن إستراتيجية تنمية التنافسية اللوجستكية 2010-2015 التي أعدتها وزارة التجهيز والنقل من تجاوز العراقيل. ويقدم المؤطر السابق أهداف هذه الإستراتيجية والمحاوير الإستراتيجية المقررة.

## شبكات النقل بالجهة الشرقية

تساهم شبكات النقل على الصعيد الجهوي والمحلي دون شك في التجارة الخارجية

والسككية اللتان تعملان بشكل شبه مستقل. في حين أن الوضعية الجغرافية لبلادنا ونظام النقل، من جهة، وطبيعة حركة النقل، من جهة أخرى، تفرض نمو تقنيات جديدة للنقل تستغل آثار الحجم وخاصيات كل شكل من أشكال النقل.

وتتمثل هذه التقنيات الجديدة في توفير خدمات للنقل من البداية إلى النهاية، حيث مالك البضاعة والمسمى الشاحن (freighter بالانجليزية) لن يلزمه إلا تحديد نقطة مغادرة البضاعة ونقطة وصولها. فاللوجستيون يؤمنون النقل الأمثل ويضمنون تتبع الوثائق والشحنات من الأول إلى الأخير. وإذا كان الأمر يتعلق ببضاعة صغيرة الحجم، فإن عملية تجميع عند المغادرة وتفريق عند الوصول بأرضيات خاصة، تمكن من تحقيق اقتصاد حجم على التكاليف. وهذه الأرضيات ينبغي أن تكون موصولة بالسكة الحديدية، وبالطريق، وبالبحر وقريبة من أحد المطارات، مما يمكن الفاعلين من اختيار شكل النقل ومن تحقيق عمليات متعددة الوسائط، تستغل ميزات كل شكل من أشكال النقل في تنظيم النقل.

ومن أجل تأمين التجميع / التفريق والتحويلات ما بين الوسائط، يتوجب أن تتوفر الأرضيات على مستودعات للتخزين والاستيداع، متخصصة أحياناً، تمكن هكذا من أمثلة سلسلة النقل. وتظهر حينها ضرورة صنف آخر إلى جانب صنف البنيات التحتية: الأمر يتعلق بما يسمى الآن «البنيات التحتية الإعلامية». إنها كل تكنولوجيات الإعلام والتواصل وكل وسائل التحديد الجغرافي التي تمكن من تأمين تتبع آني لمكان تواجد وسائل النقل والبضائع.

ونحن نشهد هكذا إدماجاً تدريجياً للمبادلات المحوسبة للوثائق على حساب المساطر التقليدية، مما يمكن من تقليص الآجال، ورفع إنتاجية الفاعلين.

وما زال استعمال هذا النوع من تقنيات النقل تعترضه بعض الصعوبات ببلادنا. ومن بين العوائق المسجلة في مذكرة لفدرالية النقل للكنفدرالية العامة للمقاولات بالمغرب،

يوم 16 يناير 2007، أعطى صاحب الجلالة الملك محمد السادس، حفظه الله، إشارة الإنطلاق لهذا الورش الضخم : 320 كيلومتر من الطريق السيار، أي حوالي 23% من مخطط الطرق السيارة للمملكة كما تمت برمجته في أفق 2011. وفي خلال أربع سنوات، وهي مدة قياسية، تم إنجاز 10,805 مليار درهم مقسمة على 13 جزءا و 18 صفقة أشغال. وقد استفادت عدة مقاولات من الانعكاسات الايجابية على رقم الأعمال (ليس أقل من 5 شركات مختلفة بالنسبة لـ 11 جسرا موضوع صفقات خاصة)، مما ساهم في خلق أو المحافظة على آلاف مناصب الشغل المباشرة وغير المباشرة بالجهة. والأرقام مثيرة: 84 مليون متر مكعب من أعمال التسوية، و2,7 مليون طن من الترسية الزفتية، وتجهيزات ومنشآت مرافقة بالمئات، و29 جسرا كبيرا و85 قنطرة، الخ.

لكن هذه الضخامة لا معنى لها إلا إذا قوبلت بالآثار الناتجة وبمنطق و/أو التآزر الواقعة لكي يحدث الوقع الإقتصادي مردودية (أو مردوديات) في مستوى الحجم الاستثنائي لهذا الاستثمار. وبرسم التآزر نجد اكتمال شبكات النقل، وخاصة الطرقي، حيث يجد الطريق السيار مكانه ضمن منظور تكاملي مع البنيات التحتية الجهوية المحدثة مؤخرا أو المعاد تهيئتها (الطريق المتوسطة طنجة- السعيدية، طريق الحسيمة- تازة المزدوجة، الطريق السريع وجدة-الناظور، إلخ). ويندرج خط السكة الحديدية تاوريرت الناظور ضمن هذا المنظور. وهذا الجهاز المتجدد من البنيات التحتية للنقل جعل في خدمة التنمية الجهوية لأنه يتحرك خاصة لوصول المواقع الجديدة المقترحة على المستثمرين والمخصصة للأنشطة الاقتصادية التي تتوفر فيها الجهة على أفضل الميزات، وخاصة القطب التكنولوجي لوجدة، ومنطقة التكنولوجيات النظيفة التابعة له، والقطب الفلاحي لبركان، والمنطقة الحرة المينائية الداخلية والحظيرة الصناعية وبرنامج مارشيك بالناظور. وبالنظر لهذا الجهاز المتكامل، فإن الطريق السيار فاس-وجدة كان بشكل من الأشكال مشروعا لا غنى عنه، لأنه لا نتصور أي منطق تهيئتي للتراب قد يعطي معنى لهذه المواقع لو ظلت في وضعية عزلة نسبية. بل بالعكس، فإن عوامل التنافسية وإذا أيضا عوامل تكلفة الولوجية، ضرورية، إن لم تكن حاسمة، لإرساء الجاذبية.

وحتى النشاط السياحي، الذي يركز على غنى العرض الجهوي للمنطقة الشرقية (32 موقعا متعرف عليه ذو مؤهلات كبيرة) سوف يستفيد من التسهيلات المتنوعة التي توفرها الطريق السيار. ولهذه الأرباح الماكرو اقتصادية وهذا المنطق التهيئتي للتراب الذي يثمن العرض الترابي للمغرب الشرقي، ينبغي إضافة عدد من الفوائد المباشرة الجد ملموسة :

- ربح الوقت بالمقارنة مع استعمال الطريق الوطنية ؛
- تقليص المشاكل المرتبطة باختناق الشبكة السابقة ؛
- الوقود الذي يتم اقتصاده والأرباح الأخرى عن استغلال السيارات ؛
- تخفيض مختلف أشكال التلوث وكذا من أثر الدفينة ؛
- الفوائد من حيث الراحة والسلامة.

بالنسبة لحركة تقدر بقرابة 9 700 مركبة يوميا، منها 7 800 مركبة خفيفة والباقي من الشاحنات، فإن أرباح الوقت يمكن تثمينها على شكل فوائض اقتصادية واسترجاعها على شكل تراكمات سنوية : أي 406 مليون درهم سنويا بالنسبة لمستعملي الطريق السيار و16 مليون درهم سنويا بالنسبة لمستعملي الطريق الوطنية، هؤلاء المستعملون أصبحوا رابحين بفضل نقل الحركة نحو الطريق السيار. وبفضل الأداءات، سوف تقطع شركة الطرق السيارة للمغرب 121 مليون درهم سنويا، وسيكون مستعملو الطريق السيار إذا الرابحون الأكبر من الاستثمار الجديد والرصيد الإيجابي لفائدتهم سيسهم في إعطاء مردودية للاستثمارات بالجهة، وبالتالي تشجيعها.

ونظرا لقصر مسافته نسبيا بالمقارنة مع الطريق الوطنية، فإن الطريق السيار سوف ينتج أيضا اقتصادا في استهلاكات الوقود تبلغ زهاء 98 مليون درهم. ولكونه يعتبر «مرتين أكثر أمنا» من الطريق الوطنية، فإن الطريق السيار يحد بنفس القدر تكلفة الحوادث المحتملة، بما فيها الجرحى والموتى، بالنسبة للمجتمع. وباعتبار كل الأرباح مجتمعة، فإن الإقتصاد السنوي المحقق بتشغيل الطريق السيار يقدر عموما بـ 875 مليون درهم، لا تستخلص الأداءات منها قط أكثر من 14%. ونصف الأرباح ستعود إلى المستعملين مستخدمي السيارات الخفيفة والمجموعة الوطنية بأكملها سوف تجني قرابة 30%.

وأخيرا، فإن ورش الطريق السيار رافقته أرباح بالنسبة للجهة، وخاصة بالنسبة للمناطق التي يعبرها الطريق، من حيث تجهيزات القرب الجماعية، ولكن أيضا على الصعيد الثقافي بإنجاز حفريات أثرية والتعرف على مواقع جديدة كانت مجهولة حتى آنذاك. كما أن التقدم التكنولوجي حقق أيضا فتوحات كبرى واجتاز مراحل جديدة حتى في تشكل مهارات وكفاءات لدى المقاولات الوطنية، كما تدل على ذلك إقامة أجهزة التواصل من نوع تكنولوجيات الإعلام والتواصل على طول الطريق السيار أو أيضا إنجاز قناطر بهياكل حديدية أو مختلطة أو جسر محمول بواسطة كابلات طوله 69 مترا، وهو إنجاز فريد بالمغرب.

اتفاقية تحرير الأجواء مع الإتحاد الأوروبي، تقوي أكثر هذه البنيات التحتية بالسماح بنمو خطوط مباشرة على رحلات الشركات منخفضة الأثمان المتوجهة إلى المغرب. غير أنه، وبالنسبة للرحلات المنتظمة، فإن الإكراهات المرتبطة بكون مطارات الجهة مهيكلة حول مركز الدار البيضاء، تعوق نموها. فالربط بين وجدة وهران يتم عبر الدار البيضاء والجزائر العاصمة. وتحرير الأجواء لم تصاحبه بعد لامركزية في تدبير المطارات تمكن من وضع هذه البنيات التحتية في خدمة مشروع جهوي.

ميناء بني نصار، رغم توفره على تجهيزات فعالة نسبيا، فهو يحتاج إلى التطوير: فهو لا يحتل إلا المرتبة السابعة في الحركة المينائية الإجمالية بالرغم من كونه المنفذ الوحيد للجهة والمناطق المجاورة، وهو أمر غير كاف نسبيا. وتتكون حركة ميناء بني نصار أساسا من سبائك الفولاذ للشركة الوطنية للصلب (سوناسيد)، والحبوب لمطاحن الحبوب بالجهة، والفحم الحجري لمحطة جرادة ومساحلة المواد البترولية عند الاستيراد. ومع ذلك، فإن مرتبة الميناء جيدة بالنسبة لحركة المسافرين، والمركبات المرفوقة والحافلات (عبور المغاربة المقيمين بالخارج). ومن المرتقب أن يسهم الربط الأخير للميناء بالشبكة الوطنية للسكك الحديدية بفضل الخط السككي الجديد تاويرت - الناظور، من تنمية حركة الميناء وتمكينه من احتلال مرتبة أحسن في قائمة الموانئ الوطنية. وسيعزز الميناء المقبل بطويا - المسمى الناظور غرب المتوسط - المكمل لطنجة المتوسط، انفتاح جهات الشرق والوسط على البحر الأبيض المتوسط.

#### الشبكات متعددة الوسائط وروابطها في الجهة الشرقية

تتجه البنيات التحتية للنقل شرق - غرب، مما يعطي لهذه الجهة طابع تأمين الربط بين الشرق والغرب ولا يسمح لها قط بالمساهمة



محطة القطار الجديدة بالناظور

البنية المطارية مهمة : وجدة، الناظور وبوعرفة تؤمن تغطية ترابية جيدة. والسياسة النشيطة للانفتاح على المنافسة للنقل الجوي، والتي تتمثل بالمصادقة على

بـ 132 كيلومتر من الطرق السيارة تكمل محور الطريق السيار الدار البيضاء - الرباط - فاس - وجدة، وتمكن من تقليص المسافات، وفك العزلة عن الجهة وتعزيز جاذبيتها. وقد اغتنت الشبكة السككية أيضا بـ 117 كيلومتر، ليصل الامتداد الخطي للشبكة إلى 481 كيلومتر. وقد أصبحت تتكون من خط شرق - غرب يربط الدار البيضاء، والرباط، وفاس بوجدة، ويمتد نحو الجزائر وتونس (غير مستغل حاليا) ومن خطين شمال - شرق يربطان وجدة ببوعرفة والناظور بتاويرت<sup>13</sup>.

#### أرضية للتسويق الفلاحي لبركان

يعتبر سوق الجملة لبركان مهيكلا للجهة الشرقية. وهذا المشروع يندرج ضمن الإستراتيجية الوطنية لتحديث أسواق الجملة التي تقودها إدارة التجارة الخارجية، وهو يعد أيضا جزءا من الإستراتيجية الوطنية لتنمية التنافسية اللوجيستكية. وقد كانت دراسة إحداث هذا النوع من الأرضيات موضوع اتفاقية موقعة سنة 2010 بين عدد من الوزارات، والسلطات المحلية، والمنتخبين المحليين وكذا مؤسسة MED Z، المتفرعة عن صندوق الإيداع والتدبير، بوصفها مستثمرا مهيبا محتملا. ويشمل هذا المشروع، الذي سيغطي عند اتمامه مساحة 30 هكتار الأهداف التالية:

- ضمان جودة وتنوع المنتجات الموجهة للبيع؛
- السيطرة على أسعار التسويق؛
- تقليص اللجوء للمدارات الموازية أو الغير مهيكلة؛
- الحد من عدد الوسطاء؛
- تأمين شفافية أكبر للمعاملات؛
- جعل بركان أرضية مرجعية في تجارة الجملة، عبر انجاز مشروع مبني على مفهوم يحدث قطيعة مع النماذج التقليدية لتدبير هذه النوعية من التجهيزات.

و يتمثل المشروع في إحداث أرضية مدمجة مكونة من:

- أرضيات لترويج المنتجات (فواكه، خضر، قطاني، ومنتجات مختلفة)؛
- بنيات تحتية مرتبطة (مستودعات وغرف تخزين لمدد قصيرة، محطة غسل وتخزين الصناديق، الخ)؛
- خدمات ودعامة (إدارة، صيانة، سلامة، حراسة، تدبير المخلفات، مطعم، أبنك، الخ...).

ويعتبر النموذج الاقتصادي المقترح مبدعا، إذ أنه عوض التمكيس على رقم المعاملات (النموذج الحالي)، فهو ينص على أداء مقابل على الخدمات المقدمة:

- كراء فضاءات البيع ومستودعات التخزين؛
- كراء الأراضي العارية المهيئة للفاعلين المختصين (GMS, Cash and carry)
- تكاليف التسيير،
- خدمات مختلفة (أداء عند الدخول، موقف، مطعم...).

وينص التركيب المؤسسي المقترح على اشراك الجماعات المحلية والفاعلين العموميين والخواص بإحداث شركة للتنمية المحلية، تكون مهمتها تهيئة، وتنمية وتدبير الأرضية.

في النقل بين الشمال والجنوب وخاصة مع أوروبا. وبالفعل، فإن الصلات شمال - جنوب تمر غرب الجهة. وهذا الأمر يؤكد عبور الطرق البحرية الكبرى المتوجهة إلى المغرب عبر ميناء طنجة المتوسط، كما نصت على ذلك رؤية أوروميد<sup>14</sup>. وقد أصبحت إعادة الهيكلة اللوجستكية التي تمكن من تجاوز إكراه العزلة الذي يفرضه إقفال الحدود البرية وربط مناطق جنوب الجهة بالمنطقة الوسطى، اليوم، ممكنة بفضل المشاريع الكبرى للبنية التحتية التي أنجزت غداة المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية.

الناظور، بمينائه الحالي بني نصار وخاصة مينائها المستقبلي بطويا (الناظور غرب المتوسط) هو محور إعادة الهيكلة هذه. إنه المدخل الجهوي الوحيد على البحر الأبيض المتوسط. وبارتباطه بالشبكة الطرقية الوطنية (الطريق السيار فاس-وجدة، الطريق الساحلية المتوسطية، الطريق السريع وجدة-الناظور، الخ)، وبالشبكة السككية (الناظور-تاويريرت)، وكذا قربه من مطار العروي، فإن المركب المينائي للناظور يمكنه أن ينافس الدار البيضاء، ويربط، فضلا عن الجهة الشرقية، جهة فاس-بولمان داخل سلسلة لوجستكية ملائمة تستغل البنية التحتية الموجودة، تكملها أرضية لوجستكية متعددة الوسائط (ميناء جاف) بتاويريرت وأرضية لتسويق المنتجات الفلاحية<sup>15</sup> ببركان، والمنصوص عليهما في الإستراتيجية الوطنية لتنمية التنافسية اللوجستكية.

والسكة الحديدية تاويريرت-الناظور تخلق قطيعة حقيقية في تنظيم الدفقات اللوجستكية وتضع الناظور كمنافس ذي مصداقية للوجستيك الدار البيضاء لتزويد فاس وجهتها. وتمكن هذه السكة أخيرا من تنمية عرض متعدد الوسائط انطلاقا من المركب المينائي للناظور وإقامته كأرضية لوجستكية حقيقية. والطريق الساحلية المتوسطية ستمكن من لعب التكاملية المتعددة الوسائط الكاملة على مجموع الساحل انطلاقا من الناظور. واعتبارا للنمو السياحي المرتقب على الساحل، تبعالمشاريع

ميديتراينا السعيدية وبحيرة ماريشكا، فإنه سيكمل تجدر ميناء الناظور. وهذه الوضعية تضع الناظور في ملتقى الشبكات الطرقية، والسككية والبحرية ويكرس مكانته كأرضية لوجستكية متعددة الوسائط لوصول مناطق الشرق، والوسط ومنطقة الساحل المتوسطي المتجهة نحو الحسيمة، وحتى تطوان، بتكامل مع طنجة المتوسط.

ويعتبر الميناء الجاف لتاويريرت مشروعا مواكبا للمشاريع الهيكلية الكبرى. وهو يندرج في إطار الإستراتيجية الوطنية للتنافسية اللوجستكية ويهدف إلى تسهيل المبادلات، وخاصة لفائدة المناطق الأقل وصلا ولتحديث العرض اللوجستيكي ورفع الجاذبية الجهوية. وسيتمكن، بفضل روابطه اللوجستكية، من تحسين الولوج إلى حركة الحاويات الموجهة للصادرات (المنتجات الفلاحية) والواردات (قطع، أثاث، تجهيزات) الخاصة بالجهة. وسيعمل هذا الميناء أيضا على تخفيض تكلفة الواردات وتوزيع المواد المستوردة الصلبة غير المكيفة (الحبوب) أو السائلة غير المكيفة (المحروقات).

ويساهم رفع العوائق المشار إليها فيما قبل في تعزيز إقرار هذا المنطق اللوجستيكي الجديد ومن جلب المقاولات اللوجستكية الشاملة، ك GEODIS و EXEL، المتواجدان بالدار البيضاء وطنجة. وينبغي أيضا الإستمرار في تحرير تسيير ميناء الناظور وتزويده بكل المنشآت العصرية، وخاصة مطرف للحاويات، لتدبير دفقات البضائع المختلفة والتي سيعرف حجمها زيادة ملموسة بتشغيل القطب التكنولوجي لوجدة ومنطقة التكنولوجيات النظيفة التابعة له، والقطب الفلاحي لمداغ (إقليم بركان) والحظيرة الصناعية لسوان (إقليم الناظور). وعموما، فإن تفعيل الاستراتيجيات الوطنية المختلفة، التي انجز جزء هام منه، بالإقليم (كالميثاق الوطني للإقلاع الصناعي، ومخطط المغرب الأخضر، ورؤية 2020 للسياحة، ورؤية 2015 للصناعة التقليدية، ومخطط رواج 2020، إلخ)، سينتج عنه لا شك رواج هام. وسيكون لتحسن الفعالية

اللوغستكية نتائج إيجابية على التنافسية الجهوية.

1- رقم مؤقت مقدم من طرف مكتب الصرف (انظر [www.oc.gov.ma](http://www.oc.gov.ma))

2- تقرير حول المبادلات الخارجية للمجلس الوطني للتجارة الخارجية: بالنسبة لـ 2010، ينسب 47% بالنسبة للواردات و 33,1% بالنسبة للصادرات

3- تقرير «دراسة استراتيجية التجارة الداخلية» انرست ويونغ - وزارة الصناعة والتجارة والتكنولوجيات الجديدة (أرقام 2005)

4- دراسة أوروميد حول النقل الطرقي بالبلدان المغربية، يناير 2010 (تقرير حول حالة تنفيذ عمليات البرنامج المتعلق بالنقل الطرقي ببلدان ميدا للأقطار المغربية)

5- دراسة أورو ميد حول النقل الطرقي بالبلدان المغربية (سبق ذكرها)

6- 24 797 مركبة نقل للغير و 20 899 مركبة للنقل الذاتي، سنة 2005 (موقع وزارة التجهيز)

7- الداخلة، العيون، طان طان، أكادير، آسفي، الجرف الأصفر، الدار البيضاء، المحمدية، القنيطرة، طنجة- المدينة، طنجة- المتوسط، الحسيمة، والناظور

8- انظر (موانئ المغرب بالأرقام)، نشرة للوكالة الوطنية للموانئ

9- الداخلة، العيون، ورزازات، أكادير، الرشيدية، مراكش، الصويرة، الدار البيضاء، فاس، الرباط، طنجة، تطوان، الحسيمة، الناظور ووجدة

10- انظر موقع وزارة التجهيز [www.ntpnet.gov.ma](http://www.ntpnet.gov.ma) (باب الأرقام الأساسية)

11- انظر مقابلة المدير العام للمكتب الوطني للمطارات مع جريدة «21»، «Les Echos» ماي 2012.

12- <http://www.fntr.ma.logistique-tr.php>

13- أنظر مختلف تقارير الدراسات المفصلة المنجزة من طرف وكالة الجهة الشرقية، تغيرات خفيفة محتملة

14- في تقرير المجموعة رفيعة المستوى للمؤتمر الأوروبي المتوسطي حول النقل، وادماج النقل بين شمال و جنوب البحر الأبيض المتوسط :

«Networks for peace and development - Extension of the major trans- european axes to the neighbouring countries and regions, november 2005»

15- انظر المؤتمر الثاني

## تنمية الشبكة السككية واللوجستكية

محمد ربيع الخليع

المدير العام للمكتب الوطني للسكك الحديدية



يؤكد المكتب الوطني للسكك الحديدية هنا مقاربتة الشاملة، وإذا المواطنة لأنه يفكر بمنطق الفائدة الاقتصادية العامة. ويفضل اهتمامه بالارتباطات ويقظته بنمو مختلف القطاعات وكذا تطور الانتظارات والحاجيات، فإن هذا المكتب يعيش بتناغم مع الفاعلين الاقتصاديين بمجرد أن يتعلق الأمر بنقل السلع. محيط للخدمات، وتسهيل إداري، وعرض مجالي... المكتب الوطني للسكك الحديدية يعد ناقلا بطبيعته وفاعلا اقتصاديا بثقافته. توضيح.

المينائية (زبائن، شركات بحرية، عاملون، إلخ.) من المزية الأساسية للسكك الحديدية وهي تكثيف الرواج؛

• ربط موانئ طنجة المتوسط والناظور بشكل يمنح المزيد من الإمكانيات للعاملين الاقتصاديين من حيث اختيارهم لميناء الإستيراد والتصدير.

وهذان المشروعان النوعيان، فضلا عن مساهمتهما بشكل فعال في فك العزلة عن مناطق الشمال والشرق، مكننا المكتب الوطني للسكك الحديدية من فتح أسواق أخرى لم يكن يصلها القطار سابقا.

• تنمية المخططات اللوجستكية القطاعية الرامية إلى اقتراح حلول لوجستكية (يتعلق الأمر بالمخطط اللوجستيكي للحبوب والمخطط اللوجستيكي للمحروقات والذئان يتمثلان في بناء، على أراضي قابلة للربط بشبكة السكك الحديدية، صوامع لتخزين الحبوب وصهاريج لخصن المواد البترولية ومواقع لتمركز وأمثلة الدفقات المزودة

نقل البضائع :  
الإستراتيجية التجارية واللوجستكية

تعتمد إستراتيجية النمو للمكتب في مجال نقل البضائع واللوجستيك على المحاور الرئيسية التالية :

• تحسين المنشآت السككية على صعيد موانئ الدار البيضاء، والجرف وأسفي، عبر تعزيز وأمثلة الربط السككي للموانئ الذي يؤمن الرواج (الحاويات، الفحم الحجري، الحبوب، إلخ.) بطريقة تضمن استفادة كل المجموعة



قطار للحبوب  
بميناء الدار البيضاء

**يعرف** سوق نقل البضائع تحولات بنيوية عميقة أفرزتها التغيرات التي حصلت في مختلف القطاعات الاقتصادية، خاصة نتيجة :

- انطلاق مسلسل تحرير الاقتصاد وخصوصة المقاولات العمومية ؛
- ترحيل بعض الأنشطة الصناعية نحو الموانئ؛
- التغيرات التي حصلت في سياسة التوزيع للعديد من الشركات.

ولمواجهة هذا المحيط الذي يتميز بتنافسية قوية، وضع المكتب إستراتيجية تجارية تمكنه من تدعيم حصته في الأسواق الطبيعية ومن ولوج أسواق جديدة تتأقلم مع تقنية السكك الحديدية.

وهكذا، من المقرر أن يقوم المكتب الوطني للسكك الحديدية باستثمارات جديدة لتأهيل أداة الإنتاج.



قطار كامل من الحاويات قادم من ميناء طنجة المتوسط

الأصفر والقنيطرة، ينوي المكتب الوطني للسكك الحديدية إقامة مطارف للحاويات تحت الجمرک (موانئ جافة) على صعيد هذه المواقع، حيث يمكن لحاويات مختلف الوحدات الصناعية أن تعالج قبل أن يتم توجيه هذه الحاويات بواسطة القطارات نحو مختلف موانئ المملكة.

– الدار البيضاء – عين السبع؛

– الدار البيضاء – زناتة؛

– فاس؛

– مراكش؛

– طنجة.

وتجدر الإشارة، أنه من أجل مواكبة تنمية الأراضيات الصناعية المندمجة للجرف

بواسطة قطارات كاملة بوثيرة يومية قد تبلغ 5 000 طن؛

• عرض لوجستيكي مندمج يندرج في إطار التوجهات الاستراتيجية الوطنية في مجال تنمية رواج الحاويات، والذي ينوي المكتب أن يقوم بخصوصها بتنمية:

– خدمات كاملة للنقل المختلط سكة حديدية – طريق كتكملة لعرض النقل السككي على مجموع التراب الوطني لكونه يؤمن مردودية أكيدة وذلك وفقا للقوانين الجاري بها العمل، – وشبكة للأرضيات اللوجستكية التي تضم مطارف للحاويات متعددة الوسائط تتكأ عليها مناطق للأنشطة اللوجستكية بمناطق التوزيع والإستهلاك بالمملكة.

وهذا العرض الهام يرمي إلى وضع رهن إشارة زبائنا خدمات منافسة عبر حلول لوجستكية مندمجة على المقاس ومحدثة للقيمة المضافة. وهذه الشبكة من الأرضيات التي تمتد على مساحة عقارية تبلغ 600 هكتار، تغطي أهم المراكز الاقتصادية للمملكة:



ميادة حاويات بمطرف الحاويات المتعدد الوسائط الدار البيضاء MITA



نقل حاويات على الخط السككي لطنجة المتوسط

يندرج في أفق التزود بشبكة سكك حديدية عصرية وأكثر كفاءة، كرافعة أساسية في خدمة الإقلاع السوسيو اقتصادي لبلادنا (يشمل بناء 400 كيلومتر من خطوط السكك الحديدية الجديدة، منها 300 كيلومتر مكهربة، وتحديث 400 كيلو متر من خطوط السكة الحديدية وأسلاك التيار وكهربية 300 كيلومتر من الخطوط، وتعزيز منشآت السلامة، وتثنية السكة في المحاور التي تعرف اكتظاظا، واقتناء عربات وقاطرات جديدة، وكذا ربط الشبكة بقطبين اقتصاديين واستراتيجيين بالبلاد، مينائي طنجة المتوسط وبني نصار)؛

• وقرر في إطار برنامج استثماره 2010-2015، غلافًا ماليًا قدره الإجمالي 32,8 مليار درهم دون احتساب الضريبة على القيمة.

وهذا البرنامج الاستثماري يشمل البرنامج العام بمبلغ 12,8 مليار درهم دون احتساب الضريبة على القيمة الذي يهيم بالأساس تأهيل أداة الإنتاج، ومشروع القطار فائق السرعة طنجة - القنيطرة بمبلغ 20 مليار درهم دون احتساب الضريبة على القيمة.

- مخازن لوجستكية ؛
- بنايات للإرساليات ؛
- مركز للأعمال ؛
- مواقف ؛
- مطرف لمعالجة الحاويات الفارغة.

وسوف تنتهي الأشغال المتعلقة بإقامة أول منطقة للأنشطة اللوجستكية المتكئة على الميناء الجاف - الدار البيضاء MITA - خلال الأسدس الأول من 2012. وتشمل المرحلة الأولى من هذا المشروع غلافًا ماليًا يبلغ 200 مليون درهم وستمكن من إعداد عرض لوجستيكي بالمقاييس العالمية لفائدة الفاعلين الاقتصاديين.

#### استثمارات سككية مهمة

بالموازاة مع العمليات المذكورة التي تدرج في إطار إستراتيجيته التجارية :

- أنجز المكتب خلال الفترة 2005-2009، برنامج الاستثمار المحدد في العقدة البرنامج، التي يصل غلافها إلى 18 مليار درهم والذي

أرضية الحاويات بمطرف الحاويات متعدد الوسائط للدار البيضاء - MITA :  
لبنة أولى لشبكة واسعة من مطارف الحاويات متعددة الوسائط

لقد قام المكتب الوطني للسكك الحديدية بالخطوة الأولى بإنجاز مطرف الحاويات تحت الجمر (ميناء جاف) على مستوى الحي الصناعي لعين السبع بالدار البيضاء. وهذا المطرف المخصص للحاويات المتعدد الوسائط، الذي انطلق تشغيله في يوليو 2008 وزُود بمنشآت من الجيل الأخير، مرتبط مباشرة بمينائي طنجة المتوسط والدار البيضاء.

ومطرف الحاويات متعدد الوسائط (MITA) للدار البيضاء يوفر من الآن قدرة معالجة تبلغ 150 000 حاوية سنويا، تضاف إليها مجموعة من الخدمات: المياداة، التخزين، التخليص الجمركي للحاويات، وكذا خدمات مختلفة ذات قيمة مضافة مرتفعة في مجال لوجستيك نقل البضائع.

أما المكون الثاني لهذه الأرضية فهي مناطق الأنشطة اللوجستكية التي تتمثل في بناء :



## أي استراتيجية للخطوط الملكية المغربية لدعم التنمية الترابية بالجهة الشرقية ؟

إدريس بنهيمه  
المدير العام للخطوط الملكية المغربية



مستثمرون، سياح، رجال أعمال، خبراء، كفاءات نادرة ومتنقلة... كل أصناف المتدخلين في التنمية الترابية تطالب برحلات جوية. الخطوط الملكية المغربية تستجيب، وهي أيضا تتمتع بالحس الجهوي.

### تقديم الخطوط الملكية المغربية

إن شركة الخطوط الملكية المغربية، التي تمتلك الدولة 97% من رأسمالها، عامل أساسي في تفعيل السياسة الاقتصادية والاجتماعية للحكومة وتسهم في تعزيز تنافسية وجاذبية المغرب. وقد لعبت الشركة الوطنية دورا محركا في تنمية قطاع النقل الجوي بالمغرب كعامل للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

والخطوط الملكية المغربية هي اليوم ثاني شركة على الصعيد الإفريقي (مليون مسافر إفريقي منقول كل سنة)، كما أنها الفاعل السياحي الجوي الأول ببلادنا وتلعب دورا حيويا في مواكبة التحولات الهامة بالمملكة، لا سيما في مجال تنمية الجهات، ودعم الجاليات المغربية بالخارج والمساهمة في الإشعاع الدولي لبلادنا.

وخلال السنوات الست الأخيرة، وفي ظرفية تنافسية مرتبطة بتحرير قطاع النقل الجوي بالمغرب، انجزت الشركة تقدما كبيرا. وهكذا ضاعفت الشركة رواجها مرتين، حيث انتقل

من 3 إلى 6 مليون مسافر سنويا. وقد أغنت أسطولها باقتناء 20 طائرة إضافية، وطورت شبكتها إلى زهاء 80 دولة و 1500 رحلة أسبوعية. وخلال هذه الفترة، سجلت الشركة نموا هاما في إفريقيا بافتتاح حوالي 20 توقفا بالقارة.

وقد تضاعف رواج الشركة بإفريقيا عشر مرات بين 2001 و 2011. وانتقل رقم معاملاتها الإجمالي من 8 إلى 12 مليار درهم. وتضاعف رقم معاملاتها بواسطة الانترنت ثلاث مرات ليصل إلى 1,2 مليار درهم.

وقد بلغت إنتاجية أسطولها سنة 2007 المستوى الأمثل لـ 12 ساعة يوميا، الذي يطابق معايير شركات التكلفة المخفضة. واستطاعت الخطوط الملكية المغربية أيضا من تخفيض الكلفة الأحادية للمقعد في المقعد في الكيلومتر الموفر بـ 19% خلال الفترة 2003-2008، مع تكاليف أجور أكثر تنافسية بالنسبة للمستخدمين باستثناء الربابنة، وذلك بفضل إحداث شركة متفرعة للتوظيف.

وقد استثمرت الشركة في ظرف ست سنوات 8 مليار درهم من أجل تحديث وتنمية أداة عملها. وقد جعلت الشركة أيضا من الدار

### دور الشركة في التنمية الاقتصادية للمغرب

ترافق الخطوط الملكية المغربية طموحات التنمية بالمغرب على الصعيد الاقتصادي، خاصة تلك التي ترمي إلى التوفر على شبكة للنقل الجوي المنزلي والجهوي بكلفة منخفضة وبكثافة تردد مرتفعة، تربط الجهات في ما بينها وتيسر التحرك بين المدن.

وتسهم الخطوط الملكية المغربية أيضا في إشعاع الولاية الوطنية، مع تطوير عروضها وخدماتها لفائدة الجالية المغربية بالخارج، والتنمية الترابية وتشجيع السياحة.

- الإسهام في تنمية السياحة الداخلية ؛
- تمكين الزبناء من منتج جوي جهوي مناسب من حيث التوقيت والتردد ؛
- إحداث ديناميكية جديدة لتنمية السوق الداخلي للنقل الجوي بالمغرب.

وتشغل رام إكسبرس اليوم بـ 4 طائرات للنقل الجهوي (ATR) منها طائرة من نوع ATR 72- 600 من الجيل الأخير توصلت بها مؤخراً.

## رحلات الخطوط الملكية المغربية بالجهة الشرقية

تتواجد الخطوط الملكية المغربية بقوة بالجهة الشرقية. فمُنذ افتتاح مطارات وجدة، والناظور والحسيمة، تؤمن الشركة العديد من الخطوط الوطنية والدولية، وتواكب بذلك الطموحات التنموية للجهة الشرقية على الصعيدين السياحي والاقتصادي. وقد مكن تشغيل مدرج جديد والمحطة الجوية الجديدة لمطار وجدة - انجاد في يوليو 2009 من تحسين ملموس لجودة الخدمات لفائدة المسافرين الوطنيين والدوليين.



الجوي المنزلي أحدثت سنة 2009، وأهدافها الرئيسية :

- تمكين المغرب من أداة مسخرة للتنمية القطاعية وإعداد التراب ؛
- منح الجهات تواصل جوي يعزز جاذبيتها ؛

وعلى مر السنين، نسجت الشركة شبكة للنقل الجوي المنزلي والجهوي جد واسعة، تغطي 17 مدينة عبر التراب الوطني، من الشمال إلى الجنوب، ومن الشرق إلى الغرب: الدار البيضاء، الرباط، فاس، مراكش، أكادير، طنجة، ولكن أيضا الحسيمة، الرشيدية، الصويرة، العيون، كلميم، الناظور، وجدة، ورزازات، طانطان، الداخلة وزاكورة. وبفضل سياستها لفك العزلة الجوية للجهات، فإن الخطوط الملكية المغربية تهدف إلى ربط مختلف المدن فيما بينها، من أجل تسهيل التنقلات الداخلية والدولية، والإسهام في التنمية السياحية للبلاد، التي تسعى إلى بلوغ 18 مليون سائح في أفق 2020.



طائرة للنقل الجهوي لشركة رام إكسبرس، هنا عند الإقلاع من ميناء تولوز - بلانياك (فرنسا)

والخطوط الداخلية هي خطوط ذات كلفة منخفضة، تربط عدة جهات فيما بينها وتسهل التنقلات الداخلية والدولية. ويتعلق الأمر بخطوط ذات كثافة تردد مرتفعة، موجهة لتلبية حاجيات الزبناء. وجل الرحلات الداخلية تؤمنها الخطوط الملكية المغربية السريعة (RAM Express)، وهي شركة متفرعة مختصة في النقل



الخطوط الملكية المغربية : 6 مليون مسافر سنويا، و 80 بلد كوجهة، و 1500 رحلة اسبوعية ورواج مضاعف عشر مرات بين 2001 و 2011

لكي تتم الاستجابة لارتفاع الطلب لدى السياح ولدى الجالية المغربية المقيمة بالخارج.

#### الخطوط الملكية المغربية شحن، الرائد الوطني للنقل الجوي للبضائع

برحلات مخصصة أو مختلطة بضائع/مسافرين، تتوجه شبكة الخطوط الملكية المغربية شحن نحو أربعة مناطق كبيرة لحركة الشحن :

- 29 وجهة بأوروبا
- (9 نحو فرنسا) نحو 11 دولة ؛
- 26 وجهة بإفريقيا (24 دولة) ؛
- وجهتان بأمريكا الشمالية ؛
- 3 وجهات بالشرق الأوسط.

وتعرض الشركة 7 منتجات وخدمات مختلفة للاستجابة للانتظارات الخاصة لزبائننا من حيث المرونة، والسلامة والفعالية والسرعة. وكل واحد يستجيب لخصائص نوعية خاصة.

المصدر: موقع ويب الخطوط الملكية المغربية

- وهكذا، فإن الشركة تؤمن 12 رحلة أسبوعية بين الدار البيضاء ووجدة و3 رحلات أسبوعية بين الدار البيضاء والناظور. وفي إطار شبكة «من نقطة إلى نقطة» تؤمن الشركة الربط بين عدة مدن جهوية مغربية وأوروبية. فبالجهة الشرقية، تربط خطوط الشركة الناظور، ووجدة والحسيمة إلى العديد من المدن الجهوية الأخرى، وكذا إلى مدن بفرنسا، وهولندا، وبلجيكا وألمانيا (باريس مرسيليا، فرانكفورت، ديسولدورف، بروكسيل وامستردام). وهكذا تؤمن الخطوط الملكية المغربية :

ومن أجل مواكبة انطلاق المحطة السياحية الجديدة مديترانيا السعيدية، تنوي الخطوط الملكية المغربية تعزيز برنامج رحلاتها بمطار ووجدة. وستمكن هذه الآلية من العمل تدريجيا «من نقطة إلى نقطة» برحلات من الأسواق الأوروبية باتجاه السعيدية، هذه الأسواق التي يبحث زبائننا على منتجات شاطئية على الساحل المتوسطي بأسعار نقل محدودة، لا سيما انطلاقا من إنجلترا، وإيطاليا، وفرنسا، وإسبانيا. وخلال موسم الصيف، يُعزز عدد الرحلات

- 9 رحلات أسبوعية على خط ووجدة - باريس ؛
- رحلتان على خط ووجدة - مرسيليا ؛
- رحلة على خط الناظور - ديسولدورف ؛
- رحلتان على خط الناظور - فرانكفورت ؛

## تنمية الجهة الشرقية مرافعة من أجل محور لوجستيكي بين أوروبا والدول المغاربية وإفريقيا

توفيق بودشيش  
باحث في الاقتصاد، مدير التعاون الدولي  
وكالة الجهة الشرقية



لقد تجندت أعلى سلطات الدولة لتجاوز الإشكالية اللوجستكية لأنشطتنا الإنتاجية. وتستجيب الفضاءات الصناعية الجديدة لهذه الإرادة. والرهان بسيط: إنه حيوي. والوقت قد حان : وهو استراتيجي. حسب توجه الدفقات الاقتصادية، أي بعبارة أوضح حسب التوجه الجيوستراتيجي وحتى الجيوسياسي للفترات القادمة، سوف تتحدد العديد من الخيارات. إضاءات.

مقارن للاستثمار وإلى عامل جاذبية لإنشاء مقاولات (مقاولات متوسطة وصغرى، ومقاولات كبرى). ولهذه الغاية، ستستفيد الجهة الشرقية كل الاستفادة من التموقع «كمحور لوجستيكي» بين أوروبا، والدول المغاربية وإفريقيا. لذا، فإن الشروط تبدو الآن مجتمعة، كما هو مذكور فيها يلي.

### الجهة الشرقية في صميم النموذج الجديد للامتيازات المقارنة لجاذبية الاستثمارات الخارجية المباشرة

إن المشاريع الكبرى القطاعية التي انطلقت بالجهة الشرقية هي نتيجة التقائية البرامج الوطنية مع الامتيازات المقارنة الحالية والمحتملة للجهة.

فإضافة إلى امتيازاتها الذاتية، فإن المخطط الأزرق، ومخطط إقلاع، ومخطط المغرب الأخضر والمبادرة الوطنية للتنمية البشرية، تترجم التنفيذ الواقعي والإرادي لنموذج جديد للتنمية مبني على إعادة تنظيم المهن والنظرة الجديدة للمجالات الترابية التي تفرضها علينا العولمة.

الجهة الشرقية أن تطمح لاحتلال مكانتين مزدوجتين : مكانة مغاربية وأخرى أورو متوسطة، مع امتداد في إفريقيا جنوب الصحراء. فالرهان الاقتصادي بالنسبة للجهة إذا هو تحويل هذا المؤهل الجغرافي إلى امتياز



الجهة الشرقية : «محور لوجستيكي»  
بين أوروبا والدول المغاربية وإفريقيا

بفضل واجهة متوسطة طولها حوالي 200 كيلومتر وحدود مع الجزائر في الشرق يفوق امتدادها 550 كيلومتر، تتوفر الجهة الشرقية على موقع استراتيجي متميز داخل المملكة. ويضاف إلى هذا علاقة القرب مع ثغر مليلية.

وهذا الموقع الجغرافي يشكل أحد المؤهلات التي بوسعها تقييم برنامج التنمية الطموح الذي يتم على أساسه تنفيذ المشاريع القطاعية المهيكلية (بنية النقل، مناطق صناعية جديدة، سياحة، صناعة فلاحية، طاقات بديلة، تربية وتكوين، صحة، إعادة تأهيل حضري، الخ.) النابعة من المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية التي أعطى انطلاقها صاحب الجلالة بوجدة في 18 مارس 2003.

وقد مكنت المبادرة الملكية الجهة الشرقية هكذا من البروز كقطب جديد للتنمية بشرق المملكة، يكمل قطب طنجة المتوسط.

وينتج أيضا، بفضل هذه النظرة الملكية التوافقية، إعادة توازن ترابي للتنمية الوطنية لفائدة الواجهة المتوسطية للمملكة. وبفضل هذا التموقع الجغرافي، فإن من شأن

«2,4 مليار درهم ستخصص لتنفيذ الاستراتيجية اللوجستكية الجديدة».  
عبد العزيز الرباح، وزير التجهيز والنقل

أشار وزير التجهيز والنقل، عزيز الرباح بأن الموارد المالية العمومية المخصصة لتنفيذ الاستراتيجية اللوجستكية الجديدة تناهز 2,4 مليار درهم. وقد أكد السيد الوزير في حديث صحفي بأن «ثقل التكاليف اللوجستكية يمثل حوالي 20% من الناتج الداخلي الخام (...). وهذه الوضعية تظهر الأهمية والرهانات التي يمثلها القطاع بالنسبة للاقتصاد الوطني»، مؤكداً بأن هذا الرقم «يعبر عن إمكانات ضخمة لتحسين السلسلة اللوجستكية المغربية لتصبح في مصاف الدول التي نجحت في تحولها اللوجستكي».

«الاستراتيجية اللوجستكية الجديدة، التي تطمح إلى تقليص الكلفة اللوجستكية إلى 15% من الناتج الداخلي الخام، هي الإطار الملائم للدفع بالقطاع» وذلك يوضح السيد الرباح، بالخصوص، عبر «ارتفاع مستوى الخدمات المعروضة». وقد نوه الوزير بإسهامات الاستراتيجية الجديدة مفسراً بأن نجاحها هو «شرط ضروري للمساهمة في إدراك أهداف الاستراتيجيات الوطنية للقطاعات الانتاجية، لأن بدون تنافسية لوجستكية، فكل ربح في التنافسية على صعيد الصناعة (ميثاق إقلاع 2) أو في الفلاحة (مخطط المغرب الأخضر) قد يضيع في حلقات سلسلة التوريد والتوزيع».

وقد أوضح السيد الرباح التحديات المطروحة انطلاقاً من الوضعية الحالية للوجستك بالمغرب، المتميزة بمستوى «جد ضعيف» للمناولة اللوجستكية، حيث 10% فقط من المقاولات المغربية تعمل بواسطة المناولة مقابل 75% في دول أخرى.

أما بالنسبة لأولويات وزارة التجهيز من أجل تدبير جيد للوجستك، فقد ركز السيد الرباح على ضرورة إحداث الوكالة المغربية لتنمية اللوجستك، التي وصفها «بمحر الزاوية لآلية قيادة الاستراتيجية اللوجستكية».

وأضاف الوزير أنه «في ما يخص قطاع النقل، فإننا نقوم بالإصلاحات التي من شأنها تدبير مختلف الوسائط، ضمن مقاربة تفضل مبادرة الاستثمار الخاص»، مؤكداً بأن الوزارة ستضمن «الشفافية، والمهنية، والجودة، والحكمة، والمساواة ووضع حد لاقتصاد الريع».

وبخصوص معرض اللوجستك المتوسطي المنعقد من 12 إلى 14 ماي 2012، أشار السيد الرباح بأن الأمر يتعلق بـ «فضاء للقاءات من أجل نسج المزيد من الروابط بين العاملين الاقتصاديين، والإدارة، والفاعلين العموميين والعاملين اللوجستكيين الخواص» موضحاً في نفس الوقت بأن الجديد في هذا المعرض يتجلى في انفتاحه على الفضاء المتوسطي، «مساهماً بذلك في الإشعاع الإقليمي والدولي للمغرب في هذا القطاع الواعد للاقتصاد الوطني».

حسب وكالة الغرب العربي للأنباء (بتصرف)

منتجات البحر، الملاحة الجوية، قطاع النسيج، الإلكترونيك والصناعة التقليدية الصناعية)، فإن مخططي إقلاع 1 و2 مكننا من إعادة تركيز برنامج التنمية الصناعية الجهوية حول مقترحات تحسين العرض الترابي.

وبالجهة الشرقية، فإن مشاريع حظائر صناعية مسخرة (القطب التكنولوجي لوجدة، والقطب الفلاحي لبركان، والحظيرة التقنية لسوان) تشكل الثمرات الأولى لهذه المقاربة المبادرة. وهذه المناطق الجديدة، التي تمتد على 500 هكتار في مرحلة أولى،



الهاوية : رمز لوجستكي  
عصري يعكس إعادة تصنيع  
الجهة التي يجري حالياً

تشكل واسطة عقد العرض الترابي الجهوي لإعادة تصنيع الجهة. ويضاف إلى هذا التموقع «المنطقة الصناعية المسماة منطقة التكنولوجيات النظيفة بمساحة 40 هكتار»، المقامة في قلب القطب التكنولوجي لوجدة، الموجهة لاستقبال المقاولات العاملة في قطاع الطاقات المتجددة والبيئة. وتتوفر منطقة التكنولوجيات النظيفة أيضاً على منطقة حرة مساحتها 30 هكتار. وهذه

على حركية رؤوس الأموال التي تبحث عن مواقع جديدة للإنتاج وعلى قدرات العاملين المغربية على إرساء شراكة مستدامة مع الرواد العالميين في السلاسل الواعدة على الصعيد الإجمالي.

وباستهداف المهن الثمانية العالمية للمغرب والتي من المرتقب أن تمثل 70% من النمو الصناعي إلى حدود 2020 (الأنشطة المرحلة، الصناعة الفلاحية، صناعة السيارات،

بالجهة الشرقية للمملكة، المشاريع القطاعية الكبرى موجهة دوماً نحو التصدير واجتذاب الاستثمارات الخارجية المباشرة بانسجام مع متطلبات قاعدة اقتصادية جهوية جديدة.

إعادة تصنيع الجهة انطلاقاً  
من السلاسل الواعدة الجديدة والوجستك

تراهن السياسة الصناعية الجديدة للمغرب

في المغرب الشرقي بأكمله. غير أن وقع هذا المشروع يتطلب، على المدى القصير، حكاما ملائمة، وإشراك الفاعلين المحليين، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص، لكي تستطيع محطة ميديترانيا السعيدية من الوفاء بوعودها.

ومن جهة أخرى، وبفضل البنيات السياحية الجهوية الجديدة (السعيدية، مارشيك)، فمن المهم التذكير، في الوقت التي يظهر فيه الاندماج المغربي في الأجندات السياسية في الأمد القريب، بأن المغرب الشرقي قد يصبح، بمجرد فتح الحدود الأرضية مع الجزائر، الجهة السياحية الأولى للبلاد. وبالفعل، نتذكر في هذا الصدد، بأنه عند إقفال الحدود مع الجزائر في 1994، كانت المراكز الحدودية تسجل دفقات سياحية تقارب مليوني دخول للتراب المغربي.

## تسهيل تموقع القطاعات التقليدية

لقد دخلت القطاعات الابتدائية خلال العقود الأخيرة في أزمة، مع آثار مجالية وسكانية واضحة. وقد عاشت الأنشطة التجارية بصورة اصطناعية، بينما تتعايش الخدمات التجارية الأخرى بصعوبة في مواجهة منافسة قوية للقطاع الغير مهيكّل. ويجري حاليا مسلسل لإعادة هيكلة الأنشطة في هذه القطاعات، وخاصة في الميدان الفلاحي مع مشاريع تعليم ومطابقة المواد لمسلسل الإنتاج. وقد دخلت سلاسل الإنتاج الحيوانية، التي تستفيد من ميزات حقيقية، في مشاريع تميمية سوف تؤدي إلى استغلال أفضل للموارد الطبيعية للجهة.

كما أن تحديث التجارة والخدمات التي نتج عن إقامة علامات تجارية كبرى (مرجان، مترو، أسواق السلام، الخ.) والتي تتعدد بالجهة، يساهم في محاربة القطاع الغير مهيكّل، المرتبط بالمناطق الحدودية والذي يميز الجهة.



الفضاءات الصناعية الجديدة بالمنطقة الشرقية تأخذ في الاعتبار أمثلة السلاسل اللوجستكية

خلال السنوات الخمسين الأخيرة، حيث انتقلت من 25 إلى 800 مليون زيارة برقم معاملات بلغ 500 مليار دولار أمريكي. والشرط اللازم لاجتذاب الموارد الناتجة عن السياحة يكمن في جودة إطار العيش، والبنيات والخدمات. وهذا هو ما يتم القيام به في إطار المخطط الأزرق بالجهة، بإحداث المحطة الضخمة للسعيدية.

وهذا المشروع الرائد على صعيد بلورة وتفعيل السياسة الجديدة، بعرض يفوق 30 000 سرير، مدعو للارتقاء بالسياحة

المناطق، التي يجري تسويقها حاليا، تتوفر على مؤهلات لوجستكية مدروسة بعناية لتصبح فضاءات جذابة بين ضفتي المتوسط الشمالية والجنوبية (قرب مطارات الناظور ووجدة والطريق السيار الجديد فاس - وجدة، من ميناء الناظور).

## السياحة : اغتنام فرص الجوار مع أوروبا والدول المغاربية

عرفت الصناعة السياحة نموا جد ملموس



فيلات من ضمن 300 000 سرير للمحطة الشاطئية للسعيدية

## المواكبة، والتكوين والتدبير : التحديات الجانبية

القاعدة «العلاقاتية» للمجالات الترابية هي أيضا عامل حاسم للجاذبية وللنمو في عصر العولمة. وهذه الكثافة مرتبطة مباشرة بجودة البنيات، ولا سيما بنيات المواصلات، وكذلك البنيات التي تهيكّل إطار العيش. ويمكن أن نورد في ما يخص الجهة الشرقية الإنجازات التالية:

- البنيات الجديدة المقامة (الطريق السيار فاس-وجدة، خط السكة الحديدية تاويريرت-الناظور، الطريق الساحلي المتوسطي، الطريق المثناة الناظور-وجدة، توسيع الطريق الوطنية رقم 17 وجدة - فجيح)؛
- المطارين الجديدين للجهة بوجدة وبوعرفة،
- مشاريع مد شبكتي الماء الصالح للشرب والتطهير بوجدة وتاويريرت واللتان حسنتا جودة الحياة.

وترتبط هذه الكثافة أيضا بالتكوين وكفاءة النساء والرجال في هذه المناطق، التي من شأن امتلاكها مضاعفة قدرات المبادلات مع الشركاء. وقد أغنى إحداث العديد من أقطاب البحث والتعليم ( الصحة، الهندسة، التسيير،

## الجهة الشرقية متوسطة و صحراوية وحدودية

إن الجهة تتوفر على ساحل ممتد على البحر الأبيض المتوسط. وهي تتمتع بمناخ متوسطي. وهي تسهم في هذه الثقافة المشتركة وتمتلك ميزاتهما. ويوجد البحر المتوسط اليوم في ملتقى عوامل عديدة للتنمية والشراكات :

- مسلسل سياسي واقتصادي ( برشلونة، اتفاقيات أكادير، الوضع المتقدم مع الإتحاد الأوروبي، الإتحاد من أجل المتوسط) ؛
- مسلسل ثقافي مرتبط بالحركة الهائلة للرجال والأفكار، والمهاجرين والسياح، والمقيمين الذين تستهويهم عدوية المناخ.

وهذه الجاذبية والحيوية المرتبطة بحركة الأشخاص هاته تشكل فرصة، وعلى الجهة الشرقية أن تستغلها.

وفجيح بقصورها وثقافتها هي عاصمة جنوب الجهة الشرقية. وهي تغطي كل الجهة بتأثير الصحراء. وقد أظهرت ورزازات والرشيديّة ما يمكن أن ننتظره من هذه المدينة. الحدود مع الجزائر وتناوب الإقفالات والإفتتاحات، وتجارتها المشروعة وتهريبها، ومؤهلاتها واحباطاتها، مازالت تأثر على تاريخ الجهة الشرقية. فهل على الجهة أن تنمو من الشمال إلى الجنوب أو هل عليها أن تأمل في أن تستعيد من جديد دورها كحاضرة عبور وأن تتطور حسب محور شمالي غربي ؟

## علاقات بشرية وثقافية في خدمة الشراكة الاورو-متوسطية

إن ابتعاد الجهة عن مركز البلاد وإغلاق الحدود في الشرق دفعت الجهة إلى توجيه دفتاتها نحو شمال البحر الأبيض المتوسط، أي نحو أوروبا. وقد أصبحت الجهة الشرقية بفضل جالياتها المهاجرة ومبادلاتها الإقتصادية، إحدى جهات المملكة الأكثر

العلوم التطبيقية) والمراكز المهنية، العرض في مجال الموارد البشرية بالجهة. وفي هذا السياق الجديد واعتبارا للرهانات الجهوية، فإن جودة التسيير المحلي تشكل، حقا، مطلبا للسكان إزاء منتخبهم ومسؤوليهم، ولكن أيضا وبالخصوص شرطا لا مناص منه لتعبئة الرأسمال الاجتماعي و، في نهاية المطاف، لنجاح المشاريع لتجديد القاعدة الاقتصادية الجهوية.



مطارات الجهة الشرقية، موسعة ومعاصرة، تتلائم مع اللوجستيك ونقل البضائع

وتبلغ حوالي مليوني نسمة، في كل الأزمات، بالنظر لتاريخها وجغرافيتها، منطقة دافقات وتيارات اقتصادية واجتماعية منفتحة على محيطها الدولي، بنافذتها: إحداهما مطلة على الشرق نحو الجزائر، وباقي الدول المغاربية وامتدادا نحو إفريقيا شبه الصحراوية، والثانية تطل على المدار المتوسطي.

وقد شكلت هذه الجغرافيا مصير هذه الجهة الحدودية التي أصبحت حساسة جدا لدرجة كثافة المبادلات مع محيطها الدولي المجاور. وقد أقيمت عدة أجزاء من الإقتصاد الجهوي على أساس الروابط الحدودية بالخصوص مع الجزائر في الشرق وإسبانيا في الشمال (التجارة والخدمات، النقل الطرقي، والبحري).

وتظهر تحليل الدفقات الاقتصادية للجهة بأن الجهة الشرقية كانت تاريخيا فضاء للعبور أكثر منها منطقة تعمل على تجميع مواردها محليا (أنظر في ما يلي خارطة الدفقات). وقد فرض بُعد مراكز القرار الوطنية على الإقتصاد الجهوي من جانب آخر، أن يبقى رهينة المتغيرات الحدودية. فقد ظلت الحدود، شرقا، منذ الإستقلال مغلقة أكثر منها مفتوحة، وهو وضع جعل الجهة دائما في حالة «انتظارية اقتصادية» بسبب اندماج إقليمي مغاربي ما فتئ يوجّل إلى أجل غير مسمى.

وقد دفعت هذه الظرفية الجهة إلى تحويل دقاتها نحو شمال المتوسط، أي نحو أوروبا.

وتوضّح التقديرات الإحصائية المتعلقة بالجالية المهاجرة بأن 70% من المغاربة المقيمين بألمانيا منحدرين من المغرب الشرقي، ونفس الرقم بالنسبة لهولندا، و60% في إسبانيا، و50% ببلجيكا و30% بفرنسا. كما أنه، حسب الأرقام المتوفرة، 25% من الدفقات المالية للجالية المحولة للمغرب (أكثر من 4 مليار أورو سنة 2007، حسب دراسة أنجزتها مؤسسة الحسن الثاني للمغاربة المقيمين بالخارج) هي في اتجاه المنطقة الشرقية.

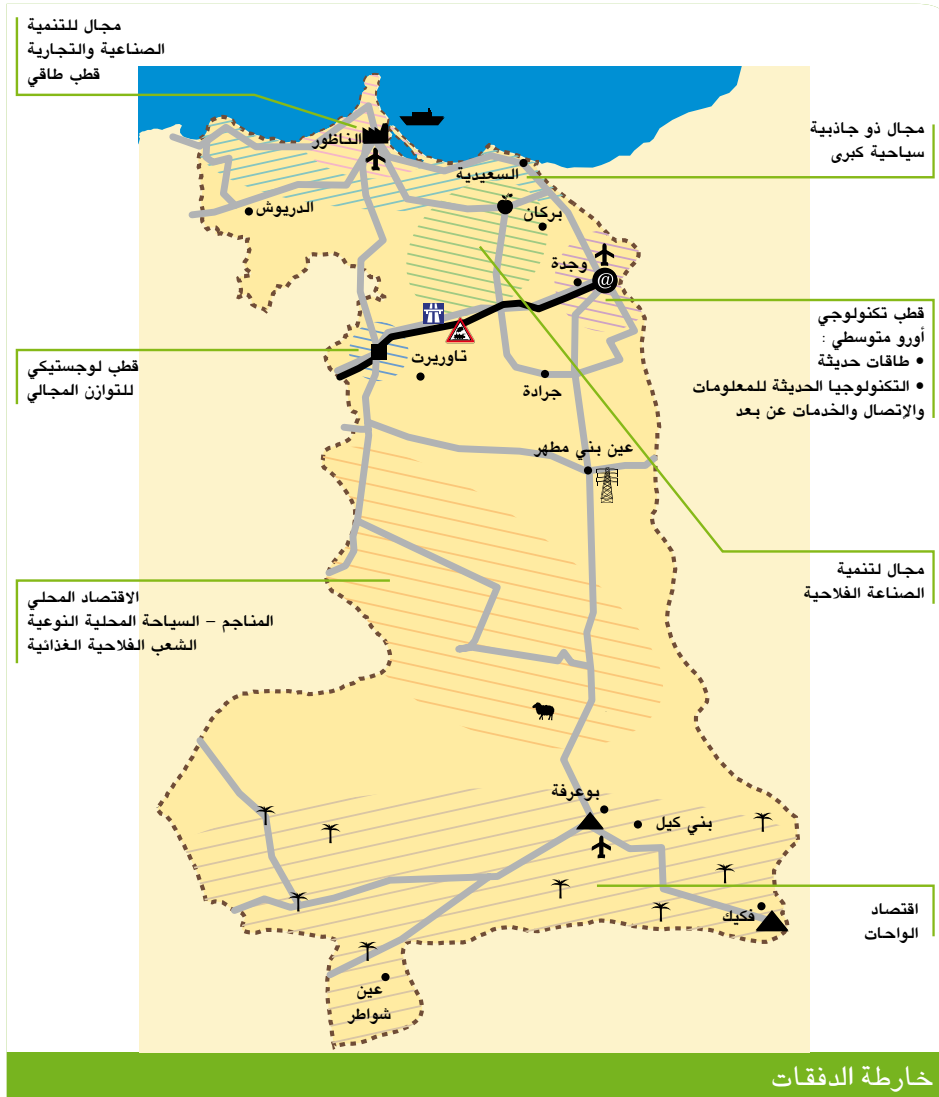
في مجال الإستيراد والتصدير، 80% من مداخيل منتجات الجهة المصدرة (منتجات فلاحية وصناعية فلاحية) هي بفضل الصادرات نحو الأسواق الأوروبية. ومن جانب آخر، فإن قرب إقليم بأهمية إقليم الناظور من ثغر مليية المحتل، يخلق مبادلات اقتصادية لا يستهان بها بالجهة، وفي انتظار بناء المغرب العربي، أقامت الجهة صلات قوية مع أوروبا. وينبغي أن ترسمل هذه العلاقات اليوم، وتدمج ضمن إستراتيجية للتنمية الجهوية في مستوى الشراكة الإستراتيجية التي تطمح لها بلادنا مع أوروبا، وبالعكس.

في مجال الإستيراد والتصدير، 80% من مداخيل منتجات الجهة المصدرة (منتجات فلاحية وصناعية فلاحية) هي بفضل الصادرات نحو الأسواق الأوروبية. ومن جانب آخر، فإن قرب إقليم بأهمية إقليم الناظور من ثغر مليية المحتل، يخلق مبادلات اقتصادية لا يستهان بها بالجهة، وفي انتظار بناء المغرب العربي، أقامت الجهة صلات قوية مع أوروبا. وينبغي أن ترسمل هذه العلاقات اليوم، وتدمج ضمن إستراتيجية للتنمية الجهوية في مستوى الشراكة الإستراتيجية التي تطمح لها بلادنا مع أوروبا، وبالعكس.

في مجال الإستيراد والتصدير، 80% من مداخيل منتجات الجهة المصدرة (منتجات فلاحية وصناعية فلاحية) هي بفضل الصادرات نحو الأسواق الأوروبية. ومن جانب آخر، فإن قرب إقليم بأهمية إقليم الناظور من ثغر مليية المحتل، يخلق مبادلات اقتصادية لا يستهان بها بالجهة، وفي انتظار بناء المغرب العربي، أقامت الجهة صلات قوية مع أوروبا. وينبغي أن ترسمل هذه العلاقات اليوم، وتدمج ضمن إستراتيجية للتنمية الجهوية في مستوى الشراكة الإستراتيجية التي تطمح لها بلادنا مع أوروبا، وبالعكس.

## خاتمة

لقد كانت الجهة الشرقية التي تغطي مساحة 82 820 كيلومتر مربع (11,6% من المساحة الوطنية) بالشمال الشرقي للمملكة، بساكنة



خارطة الدفقات



# مطار وجدة - أنجاد موهلاً جديداً للتنمية الجهوية

دليل كندوز

المدير العام للمكتب الوطني للمطارات



أصبح لوجدة مينائها الجوي المتفرد : انجاز رائع من تصميم متميز. إنه يستجيب لانتظارات الرواج الذي سوف يسهم في الزيادة فيه. مسافرون، وبضائع، ولوجستيك، السلع والأشخاص سوف يستفيدون من استعمال الطائرة، والتنمية الجهوية تحصل على مواكبة جيدة.

2010. ويندرج انجاز هذه البنية الجديدة في إطار برنامج استثمار المكتب، استجابة للحاجة في رفع قدرة الاستقبال من أجل مواكبة الديناميكية والتنمية السياحية، وكذا الانطلاقة الصناعية للجهة الشرقية، التي تطمح إلى التموقع كقطب اقتصادي حقيقي، قطب شرق المتوسط. وتمكن هندسة هذا المطار من أمثلة الفضاءات ومن تدبير أفضل لدقات المسافرين.

الله، الحجر الأساسي لبناء المحطة الجديدة لمطار وجدة أنجاد. وقد شكل هذا الحدث إشارة قوية للأهمية الخاصة التي يكتسبها قطاع المطارات بالجهة الشرقية. والمكتب الوطني للمطارات يساهم اليوم في تنمية الجهة الشرقية بتشغيل المحطة الجديدة لمطار وجدة أنجاد منذ 7 دجنبر

**لقد** عرفت الجهة الشرقية خلال السنوات الأخيرة ديناميكية متميزة بفضل المشاريع الكبرى الاقتصادية والسياحية التي يجري انجازها أو التي رأَت النور. وافتتاح المحطة الشاطئية مديترانيا السعيدية وإقامة القطب التكنولوجي لوجدة، على أزيد من 496 هكتار هي من أجمل الأمثلة. وفي سنة 2007، وضع صاحب الجلالة، نصره



مطار وجدة - أنجاد الجديد يمنح للمستعملين، والزبائن المختلفين ومقدمي الخدمات، شروط بمقاييس عالمية



أول منظر للجهة عند الهبوط : صورة المطار

- بناء مدرج جديد من 3 000 متر × 45 متر، موجه 31/13، مع ممرات موازية ومحولات للربط ؛
- تشييد موقف للطائرات بطاقة 10 طائرات من نوع المسافات المتوسطة ؛
- إقامة ولوج طرقي وموقف للسيارات والمركبات بطاقة 1 000 مكان.

مليون درهم، تشمل فضلا عن انجاز المحطة الجديدة، الأشغال التالية :



والبضائع والسلع أيضا...

إن تنمية بنية المطارات بالمنطقة الشرقية تمثل أحد مفاتيح اندماجها الفعال في النسيج الاقتصادي للبلاد وتؤمن انفتاحها على العالم الخارجي. فقد أصبح النقل الجوي عنصرا حاسما في بيع وجهة سياحية ما ولاجتذاب استثمارات في القطاع الصناعي وقطاع الخدمات، التي تجد في ترابط الجهة بمختلف أشكال النقل (البحري، والبري والجوي) وفي قرب الأرضيات اللوجستكية، ميزة لا جدال فيها من أجل تنافسية أفضل.

وتحترم هذه المحطة الجديدة توصيات المنظمة الدولية للطيران المدني في مجال الأمن والسلامة، ويمكن لشركات الطيران من الاستفادة من تجهيزات عصرية، وعملية ومزودة بإحداثيات التقنيات وتوفر شروطا مثلى لاستقبال آلاف المسافرين الذين يمرون عبر مطار وجدة.

لقد بنيت محطة الوصول الجديدة على مساحة 28 000 متر مربع، مقابل 4 500 متر مربع فقط بالنسبة للمحطة القديمة، وهي مصممة لكي تدبر طاقة سنوية تبلغ 3 ملايين مسافر.

وقد تمت دراسة هذه المحطة الجديدة للاستجابة لمتطلبات وإنتظارات الزبناء على صعيد الاستقبال، والراحة والنفعية.

وقد بلغت التكلفة الإجمالية للمشروع 989,9

## الجهة الشرقية طرق سيارة ومسالك المستقبل : أي مواكبة لفك العزلة؟

عمر العلوي  
المدير العام لمكتب أكرو- كونسبت



بعد المبادرة الملكية لتنمية الجهة الشرقية، لن تتساءل هل ينبغي للبيضة أن تخلق الدجاجة أم العكس. موارد داخلية أو إسهامات خارجية، الوقائع دفعت الواقع والتفكير، لأن بنيات التواصل أصبحت موجودة.

غير كافي ؟ حقا، لكن المتدخلين يعملون على تعزيز الجاذبية. وهدف اقتصاديات الحجم يفعل فعله في قرارات التجدر الجهوي. فالمخاطر موجودة إذا. والإرادة أيضا.

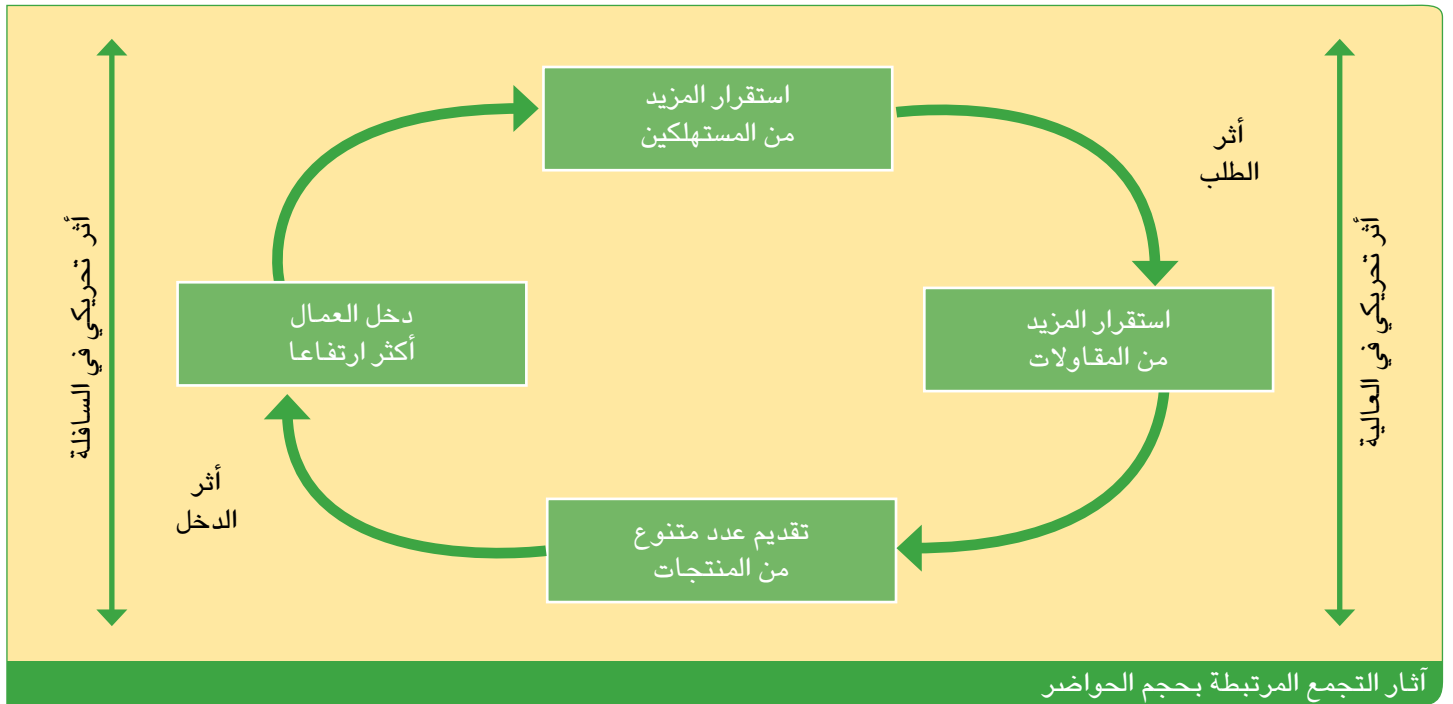
هذا، بالضبط، ما تم بالنسبة للجهة الشرقية  
بفضل المبادرة الملكية لتنمية الجهة  
الشرقية. وهذه المساهمة تتطرق للانعكاسات  
الاقتصادية لهذا الاختيار الإستراتيجي،  
بالاعتماد من أجل ذلك على أدوات الجغرافيا  
الاقتصادية الجديدة.

**إن** الطلب في مجال البنيات التحتية  
في ميدان النقل لا حد له تقريبا،  
حينما يكون ممولا من طرف الدولة. وتحديد  
الأولويات تصبح، على هذا الأساس، رهانا  
أساسيا. وأمام هذا الطلب، فإن جل الوزارات  
المكلفة بالقطاع عبر العالم تتخذ معايير  
«محايدة» للترتيب، ككثافة الرواج وتردد  
الحوادث.

وبعض الدول ذات التقاليد الراسخة في مجال  
التحليل الاقتصادي تخصص موارد مهمة  
لتحديد والمصادقة على طرق لتقدير فوائد  
وتكاليف مشاريع البنيات التحتية (لجنة  
بواتو (Boiteux) بفرنسا، مكتب الميزانية  
بالولايات المتحدة الأمريكية). وفي هذه  
الظروف، فإن مشاريع فك العزلة، التي  
تهم، تحديدا، مناطق ذات رواج منخفض،  
تجد صعوبة أكبر في تجاوز عتبة الأهلية.  
وبالتالي، يصبح التدخل السياسي، من حينه،  
ضروريا لـ «فرض» القرارات التي تكون  
عكس تيار المعايير المعتادة.



إرادية إعداد التراب تمكن من تجاوز معايير المردودية الفورية  
للبنيات التحتية الكبرى



• ومن جانب آخر، فإن النموذج، الذي طوره كروكمان (P. Krugman) في بداية تسعينيات القرن الماضي يفسر الفوارق التنموية بين الجهات (المركز والمحيط) بتنمية «صناعات ذات اقتصاديات الحجم» التي تُغرم الاستقرار بالمناطق الصغيرة بعكس المناطق الكبيرة. ويمكن تلخيص «نظرية» كروكمان، كالتالي: «إنما كانت تكاليف النقل منخفضة، واقتصاديات الحجم مرتفعة، فسوف يكون لنا تركيز في الأنشطة بالمركز على حساب المناطق المحيطة».

وفي هذه الظروف، يمكن لتحسين بنيات النقل أن يكون لها أثر معاكس للمتوخى، متيحاً مثلاً الصادرات انطلاقاً من الأقطاب الكبرى التي تستفيد فيها الصناعات من اقتصاديات الحجم (الدار البيضاء، طنجة، فاس) نحو الجهة الشرقية.

وتخفيف المخاطر بالنسبة لتنمية الجهة المرتبطة بهذا الحجة لم يكن ممكناً اعتباره من طرف المبادرة الملكية، التي بنت تدخلها على تعبئة الموارد الخارجية. وهذا المخاطر لا يمكن تفاديه باللجوء إلى دعم خارجي. فهو يتطلب وعياً من طرف العاملين الجهويين والمحليين، الذين بوسعهم وحدهم تعبئة الوسائل الذاتية الداخلية.

بإحساس الأسواق بالنقص تم استباقها وتخفيفها بواسطة المبادرة الملكية، بالقدر الذي تمكنت السلطات المكلفة بتنفيذ هذا النص المؤسس من استيعاب وتطبيق فكرة عرض مجالي كامل.



البنيات التحتية الكبرى تسهل أيضاً «استيراد» منتجات من جهات أخرى

## دروس الجغرافيا الاقتصادية الجديدة

حجتان اثنتين أساسيين طورتهما الجغرافيا الاقتصادية الجديدة تهمان إشكالية التنمية الجهوية باتصال بالبنيات التحتية.

• حسب متبني الجغرافيا الاقتصادية الجديدة، فإن «إقلاع» الجهات التي تعتبر متأخرة النمو، تمر عبر «حُزْم استثمارات متعددة القطاعات» من أجل حل مشاكل التنسيق الخاصة بالمناطق الدائرية وحصر المخاطر الناتجة عن «شعور الأسواق بالنقص». وقد أشار مؤلفون، كالبير هيرشمان (Albert Hirschman) بأن الاستثمارات القطاعية أو المحددة، قد ترى أثرها مقلصاً، أو ملغاً، في سياق متميز بغياب بعض الأسواق، وهجرة وهروب الرساميل.

لذلك، فإن هذه المدرسة الفكرية، تدعم مشاريع البنية التحتية المواكبة للمشاريع القطاعية وتقف ضد المشاريع المحايدة والعمياء في مجال البنية التحتية في المناطق التي تشكو من تأخر في التنمية. ويمكننا التأكيد بأن هذه التوصية المتعلقة

## مسالك للمستقبل

يمكن للمخاطر المرتبطة بالتوطين أن تدبر بالاعتماد على رافعات تساعد على ترسيخ الأنشطة بالجهة. من هذا المنطلق، يمكن تنشيط ثلاث رافعات.

• الرافعة الأولى، التي تفرض اليقظة، هي رافعة تنافسية الأنشطة الأكثر حساسية لاقتصاديات الحجم في الميدان الصناعي وميدان الخدمات. وهذه اليقظة تمر عبر تشخيص مستقبلي مع المهنيين، من أجل الدخول في مخطط لليقظة الإنتاجية. والشعب الصناعية الأكثر حساسية لمخطر التوطين في المناطق الأخرى هي بالطبع تلك المتعلقة بمنتجات الاستهلاك العادية، وخاصة الغذائية، التي توجد بعدد لا يستهان به بالمنطقة الشرقية.



تسهيلات التبادل وتخفيض التكاليف اللوجستكية يمكن أن تزحزح تنافسية الصناعات الجوية

• الرافعة الثالثة القابلة للتعبئة هي استغلال اقتصاديات الحجم داخل الجهة، من أجل نشرها في إطار إستراتيجية هجومية، سواء كانت مرتبطة بالصناعة أو بالخدمات. وفي القطاع الصناعي، فإن شعبة مواد البناء هي التي قد تستفيد، على المدى القصير، من فك العزلة. وعلى المدى الطويل، فإن قطاع الطاقات المتجددة بإمكانه الاستفادة من تقليص تكلفة النقل.

• الرافعة الثانية تتمثل في دعم الأنشطة التي تساهم في التجدر الترابي للبشر والأنشطة. وهذا الوضع يحيلنا بشكل طبيعي إلى جودة خدمات القرب، التي تعد الساكنة والمقاولات رهينة لها إذا صح القول. وسوف يتعلق الأمر في هذا الميدان بمماثلة جودة خدمات القرب لخدمات الحواضر الكبرى، على الأقل بالمراكز الكبرى للجهة، في مجال التربية، والصحة و الحياة الثقافية بالمعنى الواسع.



مواد البناء تستفيد دون شك من فك العزلة

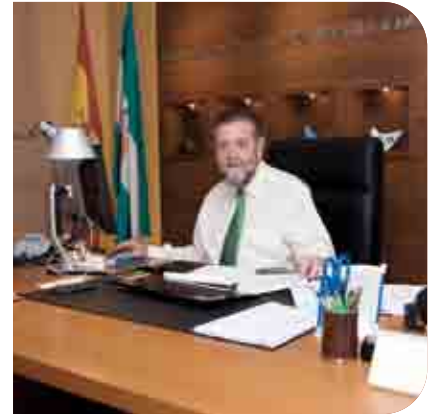


السياحة، مسارات ذات التمرکز القابل لتغيير التوطين

وشعب الخدمات القابلة للتأثر هي السياحة، حيث لا يمكن تجاهل مخطر تحول نحو فاس لمسارات استكشاف الجهة الشرقية، وكذا الخدمات المكثفة من الكفاءات النوعية، التي قد يمكن أن تطرح للتنافس مع المنظمين الكبار للجولات السياحية العاملين بالجهات الأخرى.

## الجهة الشرقية وغرناطة منطقة واحدة وصفتين

أنخل دياز صول  
رئيس سلطة ميناء مورتيل



يقدم الكاتب الإنجازات الأخيرة لميناء مورتيل. لكنه يترجم هذه الإنجازات أولا جوابا على دينامية، ينبغي أن تقابلها عروض عصرية وملائمة. أكثر من ذلك، فهو يستبق أشياء لا تقولها التقنية أبدا : شركات أصبحت ممكنة، كفاءات تحفز بعضها البعض ومهارات تتبادل في ما بينها... الميناء يفتح العديد من الأبواب.

وهذا التكامل مؤهلات لتنافسية أفضل في مواجهة جهات أخرى، بتحفيز المبادلات بين مؤسسات الطرفين ومقاولات كل القطاعات، في إطار نمو للمبادلات التجارية بوسعه أن يسهل تنمية منطقتينا: الجهة الشرقية وإقليم غرناطة.

لقد بذلت الحكومة المغربية خلال السنوات الأخيرة جهودا ضخمة لتمكين الجهة الشرقية من البنيات التحتية الطرقية والمينائية والمطارية، وكذا من نسيج لوجستيكي ضروري لمواكبة التنمية الاقتصادية والتجارية والبشرية. وتتجلى أفضل الأمثلة في المحطة الشاطئية للسعيدية، ومشروع مارشيك، والقطب التكنولوجي لوجدة، والقطب الفلاحي لبركان، والحظيرة التكنولوجية للناظور، وكذا خط السكة الحديدية فاس-الناظور، والطريق السيار فاس - وجدة، الخ.

وفي هذا السياق، فإن إقليم غرناطة، الذي ينتمي إلى المنطقة الشرقية للأندلس، بوسعه أن يضطلع بدور هام عبر مؤسساته وقطاعه المقاول، في تبادل المهارات، من أجل تدعيم

ويتوجه بعد ذلك نحو شبه الجزيرة وأوروبا. ويديهي بأن هذه البنيات لن تخدم بشيء المبادلات التجارية بدون اندماج كامل للاقتصاد المغربي عموما - واقتصاد الجهة الشرقية بالخصوص - في السوق المشتركة الأوروبية. من أجل ذلك، ينبغي إيجاد عناصر مشتركة تجعل من هذا الاندماج



مورتيل : ميناء بحري  
بين المغرب وإسبانيا

**تلعب** الموانئ حاليا دورا طلائعيا في تنمية النقل المشترك والخدمات اللوجستكية لكونها تعمل كمحاور مفصلية بين النقل البحري والبري بأنواعها. والنقل البحري القاري للبضائع بالعربات المتحركة، البديل للنقل عبر الطريق، تبدو كالحل الأقل كلفة ووقعا على البيئة، لامتناس الزيادة في دفعات البضائع بالاتحاد الأوروبي.

غير أن هذا التعدد في الوسائط يتطلب فعالية كبيرة من حيث أوقات السفر والتردد. وتستوجب، من جهة أخرى، حجما كافيا من الرواج لضمان قابلية الاستثمار المالية للخطوط البحرية.

وهذا هو السياق الذي يحتل فيه ميناء مورتيل موقعا استراتيجيا في العلاقات بين المغرب وإسبانيا. وبإمكانه، كنقطة خدمة للطرق البحرية في البحر المتوسط، أن ينجح في إقامة ربط للرواج البحري للعربات المتحركة يُمكن من الولوج إلى جزء من رواج السلع الذي يتحرك باستمرار على طرق الساحل المغربي باتجاه موانئ الناظور والحسيمة



حركة البشر والبضائع في آن واحد

وتنمية المبادلات مع المغرب، بالاعتماد على القرب الجغرافي سواء على الساحل أو بوسط إسبانيا : علاقات ثقافية تاريخية. ووضع الميناء كميناء تجاري لشبه الجزيرة الأيبيرية الأقرب إلى الناظور والحسيمة، ويضم منطقة للأنشطة اللوجستكية، وأرضية للتوزيع الدولي للبضائع و380 000 متر مربع من مستودعات التخزين، يمنحه خاصية أرضية لوجستكية تتوفر على أكبر الحظوظ للنمو بجنوب اسبانيا.

بين جامعة غرناطة والمغرب هي أحد المحاور الرئيسية لإستراتيجية تنمية هذه الجامعة على الصعيد الدولي مع العدد المتزايد للشباب المغاربة المسجلين في مختلف الكليات وفي الدراسات العليا : 940 طالب بالنسبة لسنة 2010-2011. هذا فضلا عن اتفاقيات التعاون مع كل الجامعات العمومية المغربية تقريبا، ومنها جامعة وجدة. وسلطة ميناء موتريل، منذ إنشائها في أكتوبر 2005، تعمل على تدعيم علاقاتها



النقل متعدد الوسائط : أحد مفاتيح المستقبل

العلاقات بين الضفتين، واندماج منطقتينا، في آن معا : «نفس المنطقة وضفتين».

ينبغي أن يتحرك هذا الاندماج حول تنمية مستدامة اجتماعية واقتصادية على حد سواء : وهذا هو السياق الذي يمكن فيه للموانئ أن تتشكل كقنطرة دائمة، كنقطة انطلاق في السلسلة اللوجستكية، ضامنا بتبادل السلع والخدمات هذا الاستثمارية الاقتصادية للخطوط البحرية بين الضفتين. ودون شك، فإن العلاقات بين غرناطة والمغرب تمر اليوم بأحسن فترة بدفقات اقتصادية، وثقافية وأكاديمية، متبادلة على مستوى لم يضاهاى خلال القرن الماضي.

وحتى لو كان اهتمام مقاولات إقليم غرناطة بالمغرب حديثا، فإنه مكثف : الدليل على ذلك هو المقاولات الغرناطية الـ 111 المستقرة بالمغرب أو التي تنهيا للاستقرار به. والمغرب يوفر لغرناطة حجما متزايدا من المنتجات الفلاحية، والألبسة والمواد الكيماوية غير العضوية ومدخلات أخرى : فاتورة تبلغ 9,9 مليون أورو، أما واردات الإتحاد الأوروبي من المنتجات الفلاحية المغربية، فقد بلغت 1 939 مليون أورو سنة 2008. ومنذ هذا التاريخ، ضاعف إقليم غرناطة ثلاث مرات صادراته نحو المغرب من مواد التجهيز ومواد غذائية، منتقلة من 6 إلى 16 مليون أورو.

إن جزءا هاما من اليد العاملة الأجنبية التي دعمت النمو الاقتصادي للإقليم خلال الطفرة الاقتصادية (1992-2007) هي من أصل مغربي. وقد امتصت القطاعات التي حققت أفضل النتائج كالبناى والفلاحة هذه اليد العاملة التي أصبحت ثاني ساكنة أجنبية في وضعية قانونية بـ 9 312 مواطن مغربي يعملون بالإقليم.

وتتطور العلاقات الثقافية بين غرناطة والمغرب عبر العديد من الملتقيات، والمعارض والمؤتمرات. والعلاقة الوطيدة

كما أن نقل المهارات يمكن أن يتم في ميادين أخرى كمشاريع الطاقات الجديدة (المقامة في عدة مناطق جغرافية بإقليم غرناطة) وقطاع السياحة، المبني على التاريخ المشترك، في مختلف تجلياته (الكلاسيكية، والقروية والثقافية...)، وقطاعات قابلة جيدا للتكامل. وبالتالي، وانطلاقا من إقليم غرناطة، فإن نقل المهارات والتكوين الأكاديمي لمهنيي السياحة المستقبليين أو مهن أخرى معنية يمكن أن يتم عبر جامعة غرناطة، في إطار اتفاقية التعاون مع جامعة وجدة.

وبالتأكيد على فكرة التعاون بين الجهة الشرقية وإقليم غرناطة، فإن الميناء، كبنية أساسية، يطمح فقط لأن يلعب دور الحافز وأن يقدم في حدود مهامه وقدراته، دعما لكل مبادرة للتقريب ما بين الضفتين. وهذا يمكن أن يطابق رغبة مؤسسات عمومية وخاصة أخرى في أن تتطور هكذا، بأن تعهد للميناء بالقيام بدور قنطرة الوحدة بين الضفتين لهذا الفضاء الذي ندعي أنه يشكل نفس المنطق. وفي هذا الإطار فقط، سيبيلور الميناء هذه الإيرادات.

وثمرة هذه النظرة هي دراسة جدوى خطوط بحرية بين موتريل والموانئ المغربية، اعتبارا للدور الأساسي للموانئ لتنمية الطرق المشتركة والخدمات اللوجستكية كأولوية بالنسبة للنقل البحري والبري. وتحلل هذه الدراسة الوضعية الحالية للرواج، ولكن أيضا الطلب المحتمل، مما يتطلب تحليلا متعدد المعايير:

- لتقدير التنافسية، لا سيما مؤهلات بعض الجهات؛
- للمنشآت الضرورية في موانئ المصدر وموانئ الوجهة؛
- للمعايير التي قد تستعمل لتحديد النموذج العملي المناسب أكثر للخط، حتى تضمن ديمومته ومرد وديته للمجهز.

كما أن البحث والتكوين العلمي في القطاعات المنتجة (كالزراعة تحت البلاستيك أو الفلاحة الشبه استوائية) بالمناطق الساحلية لإقليم غرناطة، يمكن أن تنقل للجهة الشرقية للمغرب في إطار تعاون حقيقي وفعال.

تلكم كانت فائدة إقامة وتدعيم الروابط مع المغرب، والتي دفعت الوكالة الوطنية للموانئ وسلطة ميناء موتريل، سنة 2009، إلى التوقيع على اتفاقية تعاون من أجل تسهيل إقامة خطوط وممرات بحرية بين البلدين.

ويحدد الاتفاق كأهداف تشجيع إرساء إطار جمعي لتسهيل تنمية وإقامة تعاون تقني واقتصادي وتجاري، وكذا البحث عن فرص التنمية الاقتصادية والتجارية لموانئ الضفة الجنوبية إلى جانب ميناء موتريل، من أجل فعالية أقوى. وهذا الاتفاق يمر عبر رفع المبادلات البحرية بين موانئ الناظور، والحسيمة وموتريل، وكذا تعزيز تكاملها لفائدة العاملين في مجال اللوجستيك والصناعات في مناطق تدخلها.

وتندرج هذه الإستراتيجية في إطار «المخطط الاستراتيجي لميناء موتريل» المصادق عليه في 2009 و«المخطط المديرى للبنيات التحتية لميناء موتريل». وهو يأخذ بعين الاعتبار الرواج المحتمل مع المغرب وكذا الخطوط البحرية المرتقبة بين الضفتين.



استثمارات مكثفة من أجل تجهيزات في مستوى الأهداف على الصعيد الدولي



## التكوين في مجال التسيير اللوجستي والنقل بالمدرسة العليا للتكنولوجيا لوجدة

نعيمة بنعزي  
جامعة محمد الأول  
المدرسة العليا للتكنولوجيا - وجة



إن الأولوية الوطنية الممنوحة للوجستيك قد تصطدم بعقبة الكفاءات المتوفرة. وهذه المسألة التي اهتم بها المغرب على عدة مستويات، تعرف على المستوى الجهوي إجابة تعتمد على الشراكة الوثيقة بين وكالة الجهة الشرقية وجامعة محمد الأول لوجدة. وبعد تجربة 6 سنوات، اكتسبت شعبة رائدة قيمة نموذجية. إنها ثمرة الذكاء الاقتصادي الجهوي الذي يتقاطع مع حيوية الأسبقيات الوطنية والتصاميم التي تحملها. لمحة.

وبشكل عام، يجب التذكير بأن اللوجستيك تمكن من تدبير دفعات السلع، والخدمات، والمعلومات ومجموع الموارد الاقتصادية والمالية للمقاولات على الوجه الأمثل.

فهي إذا عنصر حاسم في التنافسية وتنتمي في آن معاً لمجال الإستراتيجية ولمجال التسيير العملياتي.

وسعيًا منها في توفير تكوينات ملائمة لمتطلبات الوسط الاقتصادي، وبغية المساهمة في التحول الكبير للجهة الشرقية الذي انطلق مع خطاب صاحب الجلالة الملك محمد السادس، نصره الله، في 18 مارس 2003 بوجدة، فإن المدرسة العليا للتكنولوجيا تعمل جاهدة

وإضافة إلى ذلك، فإن الجهة الشرقية تنعم بموقع جيوسراتيجي رائع في ملتقى المغرب الكبير وأوروبا وتعرف حالياً إنجاز مشاريع كبرى في مجال البنيات التحتية (إحداث مناطق حرة، أراضي لوجستكية).

**بعدها** كان متوجهة في البداية نحو أنشطة والتخزين، نمت اليوم الحاجيات في مجال اللوجستيك وتنوعت. وقد ساهم أيضاً ازدهار الإعلاميات والمكانة التي خصصت لأوجه الجودة في تطور وبروز مهن جديدة.

ولهذه الأسباب كلها، أصبحت التكوينات في ميدان التسيير اللوجستي والنقل مطلوبة في سوق الشغل بكل جهات المملكة.

بالجهة الشرقية، تواجه المقاولات مشاكل جديدة في مجال اللوجستيك، مما يحد من امتيازاتها التنافسية، رغم أن هذه الجهة تضم مطارين دوليين، وميناء كبيراً، وشبكة سكك حديدية، وأربعة مناطق صناعية، الخ.



جامعة محمد الأول لوجدة تكون في الشعب التي يحتاجها السوق الجهوي للشغل



السيد محمد مبارك، المدير العام لوكالة الجهة الشرقية، محاطا بمدرسي وطلبة شعبة التسيير اللوجستيكي والنقل بجامعة محمد الأول لوجدة

على إصلاح وتحديث عرضها في مجال التكوينات.

ومن بين الشعب الجديدة التي انطلقت بتعاون وثيق مع وكالة الجهة الشرقية، وفق توصيات مديرها العام، ويفضل اليقظة الاقتصادية لخبرائها، يجدر ذكر التكوين في مجال التسيير اللوجستيكي والنقل. وهذه الشعبة تعتبر الأولى من نوعها بمؤسسة جامعية مغربية، وخاصة بالنسبة لمستوى تقني عالي.

وهذه الشعبة، التي أحدثت منذ 2006، توفر سنويا 60 متخرجا مؤهلا قابلين فورا لولوج سوق الشغل. ويساهم هؤلاء بفعالية في انفتاح المقاولات التي يندمجون فيها بمساعدتها في حل مشاكلها في مجال التسيير اللوجستيكي سواء في العالية (مشاكل التزويد) أو في السافلة (مشكل التوزيع و منافذ الإنتاج).

واستنادا على نجاحها، أصبحت شعبة التسيير اللوجستيكي للمدرسة العليا للتكنولوجيا بوجدة محط اهتمام متزايد

ونتيجة لذلك، فإن هدف هذه الشعبة يتمثل في توفير تقنيين عاليين في مجال اللوجستيك والنقل قادرين على :

- شغل مناصب مسؤولية بالمصالح اللوجستيكية لمقاولات النقل البري، والبحري أو الجوي للسلع والمسافرين، العمومية أو الخاصة؛
- تحمل مهام المسؤولية بالمصالح اللوجستيكية للمقاولات التي تعمل في ميدان غير ميدان النقل؛
- إحداث مقاولات صغيرة ومتوسطة مختصة في مجالي اللوجستيك والنقل.

ومن جهة أخرى، فإن هذا الدبلوم (دبلوم جامعي للتكنولوجيا) يمكن أن تستند عليه دراسات أطول من أجل الحصول على إجازة تقنية أو ماجستير متخصص.

وتظل شعبة التسيير اللوجستيكي والنقل، التي أحدثت منذ ست سنوات بفضل الدعم المعنوي والمالي لوكالة الجهة الشرقية، ذات راهنية جهويا ووطنيا وتستجيب تماما لانتظارات ومتطلبات زبائن المدرسة العليا للتكنولوجيا بوجدة (طلبة ومقاولات).

لعدد كبير من أفضل حاملي البكالوريا المغربية والأجانب. ومن جانب آخر، فقد ارتفعت نسبة النجاح باستمرار لتصل إلى 95%. ويتم باستمرار تكييف المحتوى البيداغوجي وتحسينه تبعا لتغير المحيط المهني للنقل وللإكراهات اللوجستيكية الجديدة المفروضة على مختلف أصناف المقاولات.



أفواج من 60 طالبا و95 في المائة نسبة نجاح