المملكة المغربية Royaume du Maroc
جهة طنجة - تطوان - الحسيمة
RÉGION TANGER - TÉTOUAN - AL HOCEÏMA

المرصد الجهوي لليقظة الاستراتيجية والذكاء الترابي لطنجة - تطوان - الحسيمة
Observatoire Régional de Veille Stratégique et d'Intelligence Territoriale de Tanger–Tétouan–Al Hoceïma

نشرة يقظة

رقم 10

قدرة تنافسية المقاولات الصغيرة والمتوسطة بالجهة : بين الدينامية الريادية والعوائق الهيكلية

1. المقدمة والإطار الاستراتيجي

تحتل **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** مكانة حاسمة في الاقتصاد الوطني؛ فهي تمثل 95% من النسيج المقاولاتي المغربي، وتُسهم بحوالي 40% من **الناتج الداخلي الإجمالي**، وتوفّر ما يقارب 73% من مناصب الشغل الرسمية (المندوبية السامية للتخطيط، 2023؛ **بنك المغرب**، 2024 .(ويتجاوز هذا الدور البنيوي مجرد خلق الثروة؛ إذ تُعد هذه المقاولات محرّكاً للابتكار، وأداةً للمرونة في مواجهة الأزمات الاقتصادية، ورافعةً للإدماج الاجتماعي والترابي. ومن ثَمّ فإن ديناميتها تُحدِّد القدرة التنافسية الشاملة للمغرب وقابليته للاندماج بصورة أعمق في سلاسل القيمة العالمية.

1 المقدمة والإطار الاستراتيجي 1
2 الدينامية الريادية الجهوية : المزايا والفرص 2
3 العوائق الهيكلية أمام تنافسية المقاولات الصغيرة والمتوسطة 4
4 التحليل الترابي المُتمايز 5
5 دروسٌ من الممارسات الجيدة الوطنية والدولية..... 5
6 سيناريوهاتٌ استشرافية لتنافسية المقاولات الصغيرة والمتوسطة الجهوية..... 8
7 توصيات استراتيجية وعملياتية..... 9
8 الخاتمة الاستشرافية..... 9

تستفيد المقاولات الصغيرة والمتوسطة بجهة **طنجة–تطوان–الحسيمة**، من بيئة عالية الإمكانات لكنها متباينة. فمن جهة، يبرز المجال كقطب استراتيجي للتنافسية: فوجود ميناء طنجة المتوسط، والمناطق الحرة الصناعية، والممرات اللوجستية الدولية، والاستثمارات الضخمة في سلاسل السيارات والنسيج والسياحة الشاطئية، كلّها عوامل عززت دينامية ريادية مستدامة. كما توفّر المنظومات الفلاحية، ولا سيما في منطقة اللوكوس، آفاقاً للاندماج الزراعي–الصناعي والارتقاء نحو منتجات ذات قيمة مضافة عالية.

Impact Plus

غير أنّ هذه الدينامية تطبعها تفاوتات ترابية مستمرة؛ فبينما تتركز غالبية تدفقات الاستثمار وفرص الشغل في طنجة وتطوان، لا تزال أقاليم الداخل (شفشاون، وزان، الحسيمة) تعاني من العزلة وضعف البنيات التحتية، ومحدودية الولوج إلى التمويل، وانخفاض الكثافة الريادية. وتُبرز هذه الفوارق مفارقةً واضحة: جهةٌ عالية الكثافة الاقتصادية، غير أن جزءاً مهماً من ترابها يبقى على هامش ديناميات النمو، بما يقيّد التعبئة الكاملة لإمكاناتها الريادية.

وتهدف هذه النشرة إلى تقديم تشخيص نقدي واستشرافي لتنافسية المقاولات الصغيرة والمتوسطة الجهوية، عبر تحديد روافع النمو (التمويل، الابتكار، الرأسمال البشري، التحول الرقمي) والعوائق الهيكلية (البنيات التحتية، الحكامة، التفاوتات الترابية) التي تُكبّل تطورها.

وترمي هذه القراءة إلى تزويد صانعي القرار الترابي برؤية استراتيجية لتوجيه السياسات العمومية والشراكات الخاصة، بما يعزز الارتكاز الترابي للمقاولات الصغيرة والمتوسطة ويُرسّخ دورها في التحول الاقتصادي والاجتماعي لِـ **جهة طنجة–تطوان–الحسيمة**.

2. الدينامية الريادية الجهوية : المزايا والفرص

تُعتبر **جهة طنجة–تطوان–الحسيمة** اليوم أحد أكثر الأقطاب الريادية دينامية في المملكة. ففي سنة 2023، وحسب **المكتب المغربي للملكية الصناعية والتجارية**، استحوذت الجهة على نحو 13% من إحداث المقاولات على الصعيد الوطني، مؤكدةً مكانتها كثالث قطب ريادي في المغرب بعد جهتي الدار البيضاء–سطات والرباط–سلا–القنيطرة. ويعكس هذا الأداء جاذبيةً متزايدةً للجهة، كما يبرز حيوية نسيجها المقاولاتي المدعوم بمزيجٍ فريد من العوامل اللوجستية والصناعية والبشرية.

1.2. نمو إحداث المقاولات والحيوية الريادية

يعكس ازدهار إحداث المقاولات في **جهة طنجة–تطوان–الحسيمة** عدّة اتجاهات متناسقة :

- الدينامية الميناءية والصناعية المحيطة بمركّب **طنجة المتوسط**، الذي يستقطب المستثمرين الأجانب ويعزّز بروز مقاولات صغرى ومتوسطة محلية مندمجة في سلاسل القيمة العالمية (السيارات، الإلكترونيات، النسيج التقني).
- أثر الرفع الذي تُحدِثه المناطق الحرة والصناعية (**المنطقة الحرة بطنجة، طنجة أوتوموتيف سيتي، تطوان بارك**) بما يُحفّز المناولة المحلية وتكاثر الوحدات المتخصّصة الصغيرة.
- النمو الديمغرافي والحضري (أكثر من 4 ملايين نسمة في 2024، مع أغلبية حضرية)، ما يخلق سوقاً استهلاكية أوسع وأكثر تنوّعاً لقطاعي الخدمات والتجارة القريبة.

2.2 منظومات قطاعية واعدة

تتجلّى تنافسية المقاولات الصغرى والمتوسطة الجهوية عبر عدّة سلاسل استراتيجية:

- **قطاع السيارات :** تتركّز في الجهة أكثر من 40% من الإنتاج الوطني بفضل مصنع **رونو–نيسان ملوسة** وشبكة كثيفة من المجهزين (فاليو، يازاكي، دلفي). وتشارك المقاولات المحلية في المناولة واللوجستيك والخدمات المرتبطة.
- **اللوجستيك :** يربط محور **طنجة المتوسط** أكثر من 180 ميناءً في 70 بلداً، ما يُنشّط إنشاء مقاولات العبور والتخزين والنقل الطرقي وخدمات الجمارك.
- **التعهيد والخدمات الرقمية :** تعرف طنجة وتطوان نمواً مطّرداً لمراكز النداء والخدمات المُفوَّضة، مدعومةً بيد عاملة شابة ومتعددة اللغات. كما تبرز مقاولات ناشئة محلية في الرقمنة والتجارة الإلكترونية والأمن السيبراني.
- **السياحة والإيواء :** مع أكثر من 2.5 مليون ليلة مبيت في 2024، تستقطب الجهة مقاولاتٍ في الإيواء والمطاعم والصناعات التقليدية. وتُرسّخ **شفشاون** مكانتها قطباً للسياحة القروية والبيئية بما يوفّر فرصاً لريادةٍ مستدامة.
- **الصناعات الغذائية :** يوفّر المجال السقوي **اللوكوس** والقطب الفلاحي **العرائش** قابليةً للاندماج الصناعي (تصدير التوت الفواكه الحمراء، زيت الزيتون، المنتجات العضوية)، غير أنّ مقاولات القطاع لا تزال تُكابد لبلوغ حجمٍ حرج يمكّنها من التوسّع.

3.2. الدور المُحفِّز للجالية المغربية المقيمة بالخارج

تستفيد **جهة طنجة–تطوان–الحسيمة** من مساهمة قوية للجالية المغربية المقيمة بالخارج، وهي مساهمةٌ تتخذ بُعدين رئيسيين:

- **التحويلات المالية :**وفقاً لـ**بنك المغرب**، تمثل تحويلات أبناء الجهة من المغاربة المقيمين بالخارج جزءاً مهماً من إجمالي التحويلات (أكثر من 110 مليارات درهم على المستوى الوطني سنة 2023)، ويُعاد توجيه حصةٍ كبيرة منها إلى الاستثمار في العقار والتجارة والمقاولات العائلية الصغيرة.
- **ريادة الأعمال عند العودة :**يوظّف العديد من أفراد الجالية خبراتهم وشبكاتهم الدولية للاستثمار في **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** المحلية (الفندقة، الصناعات الغذائية، الخدمات). وتُعدّ هذه الدينامية رافعةً لتحديث الممارسات التدبيرية وتعزيز الانفتاح على الأسواق الخارجية.

4.2. المبادرات العمومية وآليات المواكبة

تدعم عدة برامجٍ مُهيكِلة ريادة الأعمال على مستوى الجهة:

- **ميثاق الاستثمار :(2022)** ينصّ على حوافز جبائية وترابية، مع منحٍ قد تصل إلى 30% للمشاريع المُقامة في المناطق ذات الأولوية.

يعزز ميثاق الاستثمار الجديد بشكل مباشر الشركات الصغيرة والمتوسطة، التي تُمثل 95% من النسيج الاقتصادي الوطني. فهو يُوفر لها نظام دعم مالي مُهيكل، يصل إلى سقف إجمالي قدره 30%، ويعتمد على ثلاث منح تراكمية:

- منحة مجالية (من 10% إلى 15%) لتشجيع تأسيس الشركات في الأقاليم ذات الأولوية؛
- منحة قطاعية (تصل إلى 10%) للأنشطة الصناعية والزراعية والغذائية والرقمية والخضراء؛
- منحة مشتركة (تصل إلى 10%) مرتبطة بتوفير 5 وظائف على الأقل، والابتكار، والإدماج الاجتماعي.

مع إجراءات مُبسطة من خلال مراكز الاستثمار الجهوية، يُمثل الميثاق رافعة رئيسية لتسريع نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة الجهوية.

- **برامج "المقاولات الصغرى والمتوسطة" و"انطلاقة" :**تُيسّر الولوج إلى التمويل والمواكبة التقنية لفائدة روّاد الأعمال الشباب. وعلى صعيد الجهة، استفادت عدة مئات من المشاريع من قروضٍ مُدعَّمة وضماناتٍ من الدولة.
- **المركز الجهوي للاستثمار المُرقمن :**أدّت رقمنة مساطر إحداث المقاولات إلى تقليص الآجال إلى أقل من 48 ساعة، بما يحسّن من شفافية مناخ الأعمال وجاذبيته.
- **الحاضنات والتكنوبولات :**يوفّر **طنجة تكنوبارك** والمبادرات الجامعية مواكبةً للشركات الناشئة في مجالات الرقمنة والابتكار والتكنولوجيات الخضراء.

5.2. الفرص الاستراتيجية الواجب اغتنامها

تضع تفاعلاتُ الديناميات المذكورة **جهة طنجة–تطوان–الحسيمة** أمام منعطفٍ حاسم:

- **تعميق إدماج المقاولات الصغيرة والمتوسطة** في سلاسل القيمة العالمية (خصوصاً السيارات واللوجستيك والصناعات الغذائية).
- **تطوير منظومة رقمية جهوية** تُمهِّد لقيام "جهة ذكية" تنافسية.
- **تعبئة أكبر للجالية والادخار المحلي** لتمويل الاستثمار المنتج.
- **التنزيل الترابي لأدوات الدعم العمومي** لتقليص الفوارق بين الساحل والداخل.

خلاصة :تتوفر الجهة على أسسٍ صلبة لتعزيز تنافسية **المقاولات الصغيرة والمتوسطة**، غير أن توطيد هذه المقومات يستلزم **استراتيجية ترابية استباقية** تُحوِّل الزخم الريادي القائم إلى نموٍّ شامل ومستدام.

3. العوائق الهيكلية أمام تنافسية المقاولات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من الدينامية الريادية في **جهة طنجة–تطوان–الحسيمة**، ما تزال تنافسية **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** مُقيَّدةً بمجموعةٍ من العوائق الهيكلية المستمرة. وتحدّ هذه العوائق من قدرة المقاولات على النمو، والاندماج في سلاسل القيمة العالمية، والمساهمة بشكلٍ شامل في التنمية الترابية.

1.3. الولوج إلى التمويل: اختلالٌ مستمر

يتمثّل أحد أبرز المعيقات أمام **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** بالجهة في ضعف تعبئة الادخار محلياً. فبين 2017 و2024 ارتفعت الودائع البنكية بطنجة بنسبة **43.7%** (من **39.6** مليار درهم → إلى مليار درهم)، بما يعكس قدرة ادخارية جهوية قوية. غير أنّ القروض البنكية لم ترتفع إلا بنسبة **30%** خلال الفترة نفسها (من **19.1** مليار درهم → **24.8** مليار درهم)، وهو ما يكشف فجوةً بنيوية.

ويعكس هذا الاختلال عدّة حقائق:

- **هجرة الرساميل نحو الدار البيضاء** حيث تعيد البنوك الكبرى توجيه الودائع لتمويل مشاريع ذات بعد وطني.
- **تحفّظ البنوك** عبر تفضيل المشاريع "الآمنة" وتوجيه تمويل محدود نحو **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** المُتَصوَّر أنها أعلى مخاطرة.
- **غياب آليات استثمار جهوية** (صناديق رأس المال المخاطر، شبكات استثمار مهيكلة)، ما يحدّ من تحويل الادخار إلى استثمار منتج.

والنتيجة المباشرة هي **عجزٌ في التمويل** يبطئ نمو **المقاولات الصغيرة والمتوسطة**، خصوصاً في الأقاليم البعيدة عن محور طنجة–تطوان.

2.3. الرأسمال البشري: عدمُ التوافق بين التكوين وسوق الشغل

لا يزال الرأسمال البشري في الجهة غير منسجمٍ مع حاجات السوق. فرغم توفّر الجامعات ومراكز التكوين المهني، فإن المهارات المتخرّجة لا تتوافق دائماً مع السلاسل الواعدة:

- **بطالةُ خريجي التعليم العالي** تفوق **19%** مقابل **8%** للأشخاص من دون شهادة.
- **تقلّص التخصّصات التقنية والصناعية** (الهندسة، اللوجستيك، تكنولوجيا المعلومات والاتصال) في العرض التكويني، مقابل هيمنة تخصّصاتٍ عامّة (العلوم الإنسانية والاجتماعية).
- **هشاشة الوسط القروي**: لا يلجُ التعليم العالي سوى **25%** من الشباب القروي، مقابل **42%** في الوسط الحضري.

ويُفاقم هذا الاختلال صعوبات الإدماج المهني ويحدّ من تنافسية **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** التي تعاني نقصاً في الكفاءات المؤهّلة في التدبير، والرقمنة، والابتكار.

3.3. البنيات التحتية والعزلة الترابية

تعاني الجهة من تفاوتاتٍ ترابية بارزة. فبينما تستفيد طنجة وتطوان من بنى تحتية بمعايير دولية (طرق سيّارة، ميناء طنجة المتوسط، مناطق حرة)، تبقى بعض الأقاليم الداخلية في **عزلة**:

- **الحسيمة**: مسافةٌ متوسّطة إلى الطرق المعبّدة تبلغ **4.1 كلم**، بارتفاع **22%** منذ 2014.
- **شفشاون : 3.3 كلم (+159%)** منذ 2014.

وبالمقارنة، لا تتجاوز المسافة في **طنجة–أصيلة 0.8 كلم**.

وتفرز هذه المحدودية في الولوج عدة انعكاسات:

- صعوبة وصول **المقاولات القروية** بمنتجاتها إلى الأسواق.
- ضعف جاذبية المجالات المعزولة للاستثمار.
- محدودية الولوج إلى المناطق الصناعية واللوجستية الحديثة.

وعليه، تجد **المقاولات** في الأقاليم الداخلية صعوبةً في الاندماج ضمن الديناميات الاقتصادية الجهوية، بما يُعمّق الفجوة بين الساحل والداخل.

4.3. الإطار المؤسسي والحكامة الترابية

لا يزال الإطار المؤسسي يشكّل عائقاً مهماً. فعلى الرغم من اعتماد المغرب لسياسة الجهوية المتقدمة، يبقى نقل الاختصاصات فعلياً إلى الجهات محدوداً.

- تفتقر المجالس الجهوية إلى هوامش مناورة مالية وعملياتية كافية لدعم **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** مباشرةً.
- تُثبط التعقيدات الإدارية (تعدد الرخص، بطء منح التراخيص والتمويلات) عزيمة رواد الأعمال، لا سيما في القطاعات المبتكرة.
- يُبطئ عجز التنسيق بين المصالح اللاممركزة والجماعات الترابية تنفيذ برامج الدعم (ميثاق الاستثمار، برنامج «مغرب مقاولات»).

وتُكرّس هذه الوضعية صورة البيروقراطية المُرهِقة وتُضعف فعالية سياسات دعم **المقاولات الصغيرة والمتوسطة**.

5.3. الابتكار والرقمنة : تأخرٌ يجب تداركه

على الرغم من إمكانات الرقمنة، ما تزال **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** في الجهة متأخرة في التحول الرقمي:

- تقلّ نسبة المقاولات المستعملة للحلول الرقمية المتقدمة (أنظمة التسيير المندمج **PGI**، التجارة الإلكترونية، الأمن السيبراني) عن 25%.
- تظل غالبية **المقاولات الصغيرة جداً** متمسكة بممارسات تقليدية مع حضورٍ ضعيف على الإنترنت.
- تجد المبادرات العمومية للرقمنة (استراتيجية **المغرب الرقمي 2030**، وبرامج **المركز الجهوي للاستثمار** المُرقمنة) صعوبةً في الوصول إلى أصغر المقاولات، ولا سيما في المناطق القروية.

ويحدّ هذا الضعف في تبني الرقمنة من الإنتاجية، ويقلّص القدرة على الولوج إلى الأسواق الدولية، ويجعل **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** أكثر هشاشةً أمام منافسة الفاعلين الأكثر تنظيماً.

4. التحليل الترابي المُتمايز

تجسّد **جهة طنجة–تطوان–الحسيمة** مفارقةً ترابيةً واضحة: فمن جهة، يوجد ممرٌّ ساحلي فائق الدينامية حول طنجة وتطوان يتركّز فيه معظم التدفقات الاقتصادية والاستثمارات؛ ومن جهةٍ أخرى، يمتدُّ مجالٌ داخليٌّ معزول حيث تبقى الكثافة الريادية ضعيفة وتعاني **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** صعوباتٍ في التطور. وتُبرز هذه الفجوة المكانية رهاناتِ التماسك والإنصاف الترابيَّيْن، اللّذين يُعدّان أساسيَّيْن لتعزيز التنافسية الجهوية في مجملها.

1.4. ممرّ طنجة–تطوان: قاطرة لوجستية وصناعية

يشكّل القطبُ الساحلي الذي تُكوِّنه طنجة وتطوان القاطرةَ الحقيقية للجهة:

- يَستحوذ على أكثر من 55% من الناتج الداخلي الخام الجهوي ونحو 60% من الاستثمارات العمومية والخصوصية.
- أسهم وجودُ مركّب **طنجة المتوسط** والمناطق الحرة (المنطقة الحرة بطنجة، **Tanger Automotive City**، **Tetouan Park**) البنيات التحتية الحديثة (الطريق السيار، القطار فائق السرعة، المطار) في جعل هذا الممر أحد أكثر المراكز اللوجستية والصناعية تنافسيةً في إفريقيا.
- تستفيد **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** المحلية من أثر الجرّ الذي تُحدثه المجموعات الدولية الكبرى (السيارات، النسيج التقني، الإلكترونيات، اللوجستيك).

غير أنّ هذا التمركز الاقتصادي يُنتج اختلالاً؛ إذ تظل الاستثماراتُ مُنْصَبّةً بقوة على محور طنجة–تطوان، بما يزيد الفجوة مع الأقاليم الداخلية.

2.4. الأقاليم الداخلية: شفشاون، وزان، والحسيمة

تتميز هذه المناطق بخصائص محددة لكنها تشترك في إكراهات هيكلية متشابهة :

- **ضعف الكثافة الريادية :** عدد **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** أدنى بكثير من المتوسط الجهوي بسبب نقص البنيات التحتية وضعف الأسواق القابلة للاستدامة.
- **فلاحةٌ محدودةُ التحديث :** ما يزال الإنتاج تغلب عليه الزراعات التقليدية (الزيتون، التين، الحبوب) ذات القيمة المضافة المنخفضة، ويقيد غيابُ هيكلة السلاسل المرتبطة بالصناعات الغذائية آفاقَ التسويق.
- **العزلة وضعف الولوج:**

- **الحسيمة :** مسافةٌ متوسّطة إلى الطرق المعبّدة تبلغ **4.1كلم**، وهي في ارتفاعٍ منذ 2014.
- **شفشاون 3.3 :كلم (+159%)**، وهو من أضعف المؤشرات على الصعيد الوطني.

• تعيق هذه القيودُ الاستثمارَ وتصديرَ المنتجات الفلاحية والاندماجَ في سلاسل القيمة الجهوية.

وعليه، تظل الأقاليم الداخلية على هامش التنمية الجهوية، على الرغم من مؤهلاتها الفلاحية والحرفية والسياحية (وخاصة السياحة الإيكولوجية في شفشاون).

5.2. العرائش وحوض اللوكوس: مؤهلات في الصناعات الغذائية غير مستغلة بما يكفي

يُعدّ المجالُ المسقي بحوض **اللوكوس**، حول **العرائش**، من بين أكثر الأحواض الزراعية إنتاجيةً في المغرب:

• زراعات خضروات ومحاصيل حمضيات وتوتٍ أحمر مُوجَّهة للتصدير وبمردوديةٍ عالية.

• وجود **أغروبُول Agro-pole** زراعي–صناعي مُخصَّص لهيكلة السلاسل وتعزيز التحويل المحلي.

ومع ذلك، تبقى هذه المؤهلات غير مستغلة بالشكل الأمثل لعدة أسباب:

• عدم كفاية البنى اللوجستية الملائمة (سلسلة التبريد، التلفيف، النقل نحو **طنجة المتوسط**).

• نقص **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** الزراعية–الصناعية القادرة على تحويل الإنتاج الخام إلى منتجاتٍ ذات قيمةٍ مضافةٍ عالية.

• ضعف إدماج صغار المنتجين في قنوات التصدير وشبكات التوزيع الحديثة.

NORDEV : الدور، الأدوات، والنتائج الأولى

صندوق الشمال للاستثمار والتنمية - NORDEV - هو مبادرة جهوية استراتيجية أنشأها مجلس جهة طنجة-تطوان-الحسيمة، بشراكة مع الولاية والمركز الجهوي للاستثمار (CRI)، ووكالة إنعاش وتنمية الشمال. ووفقًا للتوجيهات الملكية الداعية إلى تعزيز حقيقي للاستثمار الخاص، يهدف NORDEV إلى تحفيز النشاط الريادي، وجذب الاستثمارات الإنتاجية، وتعزيز خلق فرص عمل مستدامة بجميع أقاليم وعمالات الجهة. وتماشيًا مع ميثاق الاستثمار الجديد وبرنامج التنمية الجهوي 2022-2027، يدعم الصندوق رواد المشاريع من خلال آليتين - دعم الاستثمار والدعم التشغيلي - ويقدم منحًا تصل إلى 30٪ من إجمالي تكلفة المشروع.

يتميز NORDEV بنظام الحوافز الخاص به الذي يتمحور حول ثلاث منح تكميلية: منحة مجالية تصل إلى 15٪، يتم تعديلها وفقًا لجاذبية واحتياجات كل إقليم؛ منحة الالتقائية تصل إلى 10%، تُشجع على خلق فرص العمل، والتوافق مع الأولويات الجهوية، والتكامل الاجتماعي؛ ومنحة مشتركة بحد أقصى 10%، تُمنح بناءً على معايير مثل الاستدامة، وإحلال الواردات، وإمكانات التصدير. يدعم هذا النظام المشاريع الواعدة، مع تعزيز المساواة المجالية، والعدالة الاجتماعية، والاستدامة، بهدف بناء منظومات اقتصادية جديدة، والحد من التفاوتات الجهوية.

يُمثّل **NORDEV** الذراع التنفيذية الجهوية لخدمة **المقاولات الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة** .وتتمثّل مهمتها في شقَّين: تسريع إحداث المقاولات وتقنينها والارتقاء بها، مع **إعادة توازن الجهد العمومي ترابياً** لفائدة الأقاليم الأقل حظاً. ويرتكز الجهاز على **شبك خدمات** يشمل التشخيص والاحتياجات الأولى للرقمنة (موقع إلكتروني، أداءات، نظام **ERP** خفيف، أمن سيبراني)، و**مسرّع قطاعي** منظَّم على شكل دفعات (cohortes)، و**صندوقٍ صغيرٍ للتمويل الأوّلي والمساهمة المشتركة** مدعومٍ بضمانة، إضافةً إلى **خليةٍ للأسواق والمطابقة** لتيسير الولوج إلى الصفقات العمومية والخاصّة. ويؤمّن **مرصد جهوي للمقاولات** التتبّعَ الدوري. وتشير النتائج الأولية إلى **ارتفاعٍ في عدد المقاولات المستفيدة**، وزيادةٍ في نسبة المستفيدين خارج الشريط الساحلي، وانخفاضٍ في آجال اتخاذ القرار (الهدف ≥ 20 يوماً)، وتحسّنٍ ملموسٍ في تبنّي الرقمنة بعد ستة أشهر(M+6) ، مع **أثرٍ رافعةٍ ماليةٍ إيجابي**.

يقدم صندوق NORDEV تقرير أداء قويًا حتى 15 أكتوبر 2025، مؤكدًا دوره المحوري في الاستثمار الجهوي. وتُظهر نسختي طلبات تقديم المشاريع اتجاهات متكاملة من حيث الحجم، وخلق فرص العمل، وزيادة الانتقائية.

دعمت النسخة الأولى (2023) 51 مشروعًا، تمثل استثمارًا متعاقدًا عليه بقيمة 735 مليون درهم، وأسهمت في خلق 2295 فرصة عمل. يُسلط التوزيع القطاعي الضوء على ثلاثة مجالات رئيسية (66%، 22%، و12%)، مما يعكس تركيزًا موضوعيًا. جغرافيًا، يقع 60% من المشاريع في المناطق الحضرية و40% في المناطق القروية.

وتعكس النسخة الثانية (2025) نهجًا أكثر استهدافًا: تم اختيار 17 مشروعًا (بما في ذلك مشروعان من النسخة الأولى)، تمثل استثمارات مقترحة بقيمة 44.6 مليون درهم، و384 فرصة عمل متوقعة. بلغ إجمالي قيمة الإعانات الممنوحة 11.75 مليون درهم. التوزيع في المنطقة أكثر توازناً: 58% بالمجال الحضري، و 43% بالمجال القروي.

يشمل برنامج NORDEV إجمالاً 68 مشروعاً، باستثمارات بلغت 779.6 مليون درهم، و2679 فرصة عمل. يُظهر البرنامج نضجاً متزايداً، يتجلى في الكفاءة الإدارية، والتنويع التدريجي، وتحسين الإدماج المجالي.

بفضل التقارب المستقبلي بين NORDEV وميثاق الاستثمار، ستتمتع الجهة ببيئة استثمارية أكثر جاذبية، تجمع بين الدعم المالي، وتبسيط الإجراءات الإدارية، والتوجيه الشخصي من خلال مركز الاستثمار الجهوي (CRI) والشبابيك المحلية. وقد عزز هذا التآزر القدرة التنافسية للشركات الصغيرة والمتوسطة، ووسّع قاعدة ريادة الأعمال، وساهم في إعادة التوازن المجالي للاستثمارات.

ويُشكل NORDEV حاليا رافعة استراتيجية لتسريع التحول الاقتصادي الجهوي ودعم تنفيذ برنامج التنمية الجهوية 2022-2027.

5. دروسٌ من الممارسات الجيدة الوطنية والدولية

تزدادُ وجاهةُ تحليل تنافسية **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** الجهوية عندما يُوضع في منظورٍ مقارن مع تجارب وطنية ودولية ناجحة، بما يتيح مساراتِ عملٍ مُلاءِمة لسياق **جهة طنجة–تطوان–الحسيمة**.

1.5. مقارنات وطنية

•**الدار البيضاء–سطات :**باعتبارها أول جهة اقتصادية في المغرب (أكثر من 30% من الناتج الداخلي الإجمالي الوطني)، تُبرز قوّة التجمعات الصناعية والخدمية (المالية، الطيران، التعهيد). لقد مكّن إدماج **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** داخل منظوماتٍ مُنظَّمة حول شركاتٍ كبرى من تحقيق ارتقاءٍ سريعٍ في السلاسل وإدماجٍ فعّال في سلاسل القيمة الدولية.
•**سوس–ماسة :**وهي جهةٌ فلاحية بامتياز، عززت تنافسية **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** عبر قطب **أكادير هاليوبول** (الصناعات الغذائية والسمكية) وسياسات تثمين المنتجات المجالية. ويُعدّ نهجُها الترابي المتكامل (الفلاحة، الصناعات الغذائية، اللوجستيك) نموذجاً قابلاً للنقل إلى مجال اللوكوس.

2.5. تجارب دولية

•**البرتغال – رقمنة المقاولات الصغيرة والمتوسطة القروية :**من خلال برنامج **Indústria 4.0**، أقرّت البلاد حوافزَ ضريبية ومنصّاتٍ رقمية لمواكبة المقاولات القروية الصغيرة في تبنّي الأدوات الرقمية (التجارة الإلكترونية، التدبير عبر الإنترنت، الأمن السيبراني). النتيجة: ارتفاع الإنتاجية وتحسّن الاندماج في الأسواق الأوروبية حتى بالنسبة إلى المقاولات المتناهية الصغر والمعزولة.
•**تركيا – مناطق حرّة صناعية مع إدماجٍ محليٍّ للمقاولات الصغيرة والمتوسطة :**صُمِّمت المناطق الحرّة التركية (مثل إزمير ومرسين) لاستقبال الشركات متعددة الجنسيات و**لإدماج المقاولات الصغيرة والمتوسطة المحلية** أيضاً عبر آلياتٍ مخصّصة للمواكبة والتكوين والتمويل. وقد مكّن هذا المنطق القائم على منظوماتٍ مختلطة من تقوية النسيج المقاولاتي المحلي وتطوير قدراتٍ تصديرية تنافسية.

الخلاصة لِجهة طنجة–تطوان–الحسيمة :تتعزّز تنافسية **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** عندما تُدمَج داخل تكتلات ترابية منظَّمة، وتُسنَد بسياساتٍ عموميةٍ مُوجَّهة (الرقمنة، التمويل، التكوين)، وتُوصَل بسلاسل القيمة الدولية. وتُظهر الخبرة المغربية (الدار البيضاء، سوس–ماسة) والدولية (البرتغال، تركيا) أنّ الموازنة بين جاذبية المستثمرين الكبار ومواكبة المقاولات المحلية الصغيرة والمتوسطة حاسمةٌ لتحقيق نموٍّ شاملٍ ومستدام.

6. سيناريوهاتٌ استشرافية لتنافسية المقاولات الصغيرة والمتوسطة الجهوية

استباقاً لتطوّر تنافسية **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** في **جهة طنجة–تطوان–الحسيمة**، يمكن تصوّر ثلاث مساراتٍ استشرافية في أفق سنة 2030. وتتيح هذه السيناريوهات قياس الآثار المتباينة للاختيارات السياسية والمؤسساتية والاقتصادية على التوازن الترابي والأداء الريادي.

السيناريو 1 – اتجاهٌ قائم: استمرار ديناميةٍ مُستقطَبة

في هذا السيناريو، تتواصل جهود دعم المقاولات الصغيرة والمتوسطة دون إعادة توجيهٍ استراتيجي كبير.

- **الخصائص:**
  - استمرار تمركز الاستثمارات والبنيات التحتية حول ممرّ طنجة–تطوان.
  - استفادة المقاولات الصغيرة والمتوسطة بشكلٍ غير مباشر من أثر الجرّ الذي تُحدثه المجموعات الصناعية واللوجستية الكبرى.
  - بقاء الأقاليم الداخلية (شفشاون، وزان، الحسيمة) على هامش الدينامية بسبب نقص البنيات وصعوبات الولوج إلى التمويل.
- **الآثار:**
  - الحفاظ على نموٍّ إجمالي للنسيج الريادي مع تفاقم الفوارق الترابية.
  - مخاطر هشاشةٍ اجتماعية واقتصادية في الداخل، ما يُعزّز الهجرات الداخلية نحو طنجة وتطوان.

السيناريو 2 – تسريعٌ نوعي: اندماجٌ ترابي وارتقاءٌ في السلاسل

يفترض هذا السيناريو إرادةً سياسية قوية وتعبئةً منسّقة للفاعلين العموميين والخواص.

- **الخصائص:**
  - إحداث صناديق استثمار جهوية وآلياتٍ لإعادة ضخّ الادخار المحلي في **المقاولات الصغيرة والمتوسطة**.
  - تطوير أقطابٍ قطاعيةٍ ترابية : الصناعات الغذائية بالعرائش، السياحة المستدامة بشفشاون، تثمين الصناعات اليدوية بالحسيمة.
  - تكثيف رقمنة المقاولات وتعزيز الابتكار (حاضنات، تكتلات رقمية).
  - إدماجٌ أقوى للنساء والخريجين الشباب في ريادة الأعمال عبر آلياتٍ مُوجَّهة (التكوين المزدوج والقروض الصغيرة والتوجيه).
- **الآثار:**
  - تقليص الفوارق الترابية وتحسين إدماج الأقاليم المعزولة.
  - تعزيز مرونة الجهة بفضل تنويع القطاعات وارتقاء **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** في سلاسل القيمة.
  - رفع جاذبية الجهة على المستوى الأورو–متوسطي.

السيناريو 3 – صمودٌ مُقيَّد: استمرارُ الاختناقات

يفترض هذا السيناريو بقاء العوائق الهيكلية المُحدَّدة على حالها.

الخصائص:

- يظلّ تمويل **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** غير كافٍ، وتستمرّ هجرة الرساميل نحو الدار البيضاء.
- لا تُرفَع العقبات المؤسساتية (الثقل البيروقراطي وبطء نقل الاختصاصات).
- تبقى الابتكار والرقمنة هامشيَّيْن مع ضعف معدلات تبنيها من طرف المقاولات.
- تستمرّ الأقاليم الداخلية في المعاناة من العزلة الاقتصادية والاجتماعية.

الآثار:

- تفاقم الفوارق بين الشريط الساحلي والداخل.

- إضعاف التنافسية الشاملة للجهة رغم قوة **طنجة المتوسط**.
- تنامي مخاطر الارتهان للمستثمرين الأجانب على حساب ترسيخ قاعدةٍ ريادية محلية متينة.

الخلاصة الأساسية :ستعتمد تنافسية **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** الجهوية على قدرة الفاعلين الترابيين على تجاوز سيناريو "الاتجاه المُستقطِب" والانتقال إلى قفزةٍ نوعية حقيقية. ويُعدّ سيناريو "التسريع" المسارَ الأكثر ملاءمةً لأنه يجمع بين الدينامية الريادية والاندماج الترابي والابتكار، بما يضمن نمواً اقتصادياً وتماسكاً اجتماعياً في آنٍ واحد.

7. توصيات استراتيجية وعملياتية

من أجل تعزيز تنافسية **المقاولات الصغيرة والمتوسطة** في **جهة طنجة–تطوان–الحسيمة**، يلزم تحويل الخلاصات والسيناريوهات الاستشرافية إلى خطة عملٍ ملموسة وقابلة للتنفيذ. وتستند التوصيات الآتية إلى خمسة محاور استراتيجية تهدف إلى إرساء بيئة أكثر شمولاً وابتكاراً وتوازناً ترابياً.

1.7. ترابية سياسات دعم المقاولات الصغيرة والمتوسطة

•تطوير آليات ضمانٍ ائتماني مُكيَّفة مع احتياجات البُنى الصغيرة (التمويل الأصغر، التمويل التشاركي، التمويل الإسلامي).

•إرساء مبدأ التمييز الإيجابي في تخصيص الموارد العمومية لفائدة المجالات الأقل حظاً (شفشاون، الحسيمة، وزان).

2.7. تنمية الرأسمال البشري الجهوي

•تعزيز التكوين الثنائي (تناوب مدرسة–مقاولة) في السلاسل الواعدة: السيارات، اللوجستيك، الصناعات الغذائية، وخدمات التعهيد .

•إبرام شراكاتٍ مُنظَّمة بين الجامعات ومراكز التكوين المهني والمقاولات المحلية لملاءمة المناهج مع حاجات السوق الفعلية.

•دعم إدماج الشباب والنساء في ريادة الأعمال عبر برامج موجَّهة (حاضنات جهوية، إرشادات، مواكبة).

3.7. رقمنة شاملة للمقاولات الصغيرة والمتوسطة

•إطلاق برامج جهوية للتحول الرقمي: التجارة الإلكترونية، الأمن السيبراني، التسيير المندمج(ERP) ، والحلول السحابية.

•إحداث «شيكات خدمات رقمية» ممولة بالمناصفة بين الدولة والجماعات الترابية لدعم رقمنة المقاولات الصغيرة جداً والصغيرة والمتوسطة.

•تطوير تكتلات رقمية (حول **طنجة تكنوبارك** وحاضنات الجامعات) لتشجيع بروز الشركات الناشئة المحلية.

4.7. تبسيط مناخ الأعمال

•إرساء شبابيك جهوية موحَّدة للاستثمار بمساطر مُرقمنة وآجالٍ مضمونة.

•تطوير مرصدٍ جهوي للمقاولات الصغيرة والمتوسطة لتتبع مؤشرات التنافسية وضمان حوارٍ دائم مع رواد الأعمال.

•تعزيز التنسيق بين المصالح اللامركزة والجماعات الترابية لتيسير المواكبة الإدارية.

5.7. تحفيز الابتكار والاقتصاد الأخضر

•دعم الابتكار عبر صناديق جهوية للبحث والتطوير التطبيقي موجَّهة للمقاولات الصغيرة والمتوسطة.

•تشجيع الانتقال الإيكولوجي بمواكبة المقاولات نحو نماذج منخفضة الكربون (الطاقات المتجددة، تدبير النفايات، الإنتاج المستدام).

•تطوير مُلصقات/علامات جهوية ، سياحة بيئية لتثمين السلاسل المحلية وتعزيز تموقعها في الأسواق الدولية.

8. الخاتمة الاستشرافية

تُعَدّ **تنافسية المقاولات الصغيرة والمتوسطة** رافعةً للمرونة الاقتصادية وشرطاً أساسياً لضمان توازنٍ ترابيٍّ مستدام. وفي **جهة طنجة–تطوان–الحسيمة**، يُجسّد الزخم الريادي الذي يدفعه الممرّ اللوجستي والصناعي طنجة–تطوان إمكاناتٍ كبيرة للنموّ وللانفتاح الدولي لدى هذه المقاولات. غير أنّ هذا الإمكان ما يزال هشّاً بفعل اختناقاتٍ هيكلية: اختلالات التمويل، عدمُ مواءمة الرأسمال البشري، عُزلة الأقاليم الداخلية، وتأخّر التحوّل الرقمي.

إن مستقبل التنافسية الجهوية سيعتمد على القدرة على **إدماج جميع الأقاليم** في الدينامية الريادية. ويستلزم ذلك **تعزيز سياسات الدعم الموجَّهة**، وترسيخ المقاولات الصغيرة والمتوسطة داخل **منظومات ترابية منظَّمة**، وإبراز **أقطابٍ جديدةٍ للصناعات الفلاحية–الغذائية والسياحة** خارج الشريط الساحلي. ومع إزالة هذه العوائق، ستتمكّن **جهة طنجة–تطوان–الحسيمة** من تحويل ديناميتها الراهنة إلى **نموٍّ شاملٍ ومتوازن**، بما يُرسّخ دورها محركاً استراتيجياً للتنمية الوطنية والأورو–متوسطية.

وينبغي أن تتطوّر **تجربة NORDEV** ضمن حكامةٍ مُوضَّحة، ومعاييرَ مُحكَمة، ومؤشراتٍ مُبسَّطة. ويُقترَح إحداث **لجنة دورية (كل ثلاثة أشهر)** تجمع **الجهة** و**المركز الجهوي للاستثمار** و**الاتحاد العام لمقاولات المغرب** و**الغرف المهنية** و**البنوك** و**مؤسسات التكوين**، تتمتّع بسلطة التحكيم وتنشر **لوحة قيادة منتظمة**. كما تُعتمد **فقرة للإنصاف الترابي** تُحدِّد عتباتٍ دنيا لعدد المستفيدين وحجم الاعتمادات لفائدة الأقاليم الداخلية، مع **مراجعة نصف سنوية**، إلى جانب **آلية إنصات** (استطلاعات بعد 3 و12 شهراً، خط تواصل وجولات ترابية) لاستكمال حلقة التحسين المستمر.

وتُعطى **الأولوية** للمشاريع المتوافقة مع **االاختصاصات الترابية للأقاليم**، ومع **التقنينين الضريبي والاجتماعي**، ومع **التوجّه للتصدير أو تعويض الواردات**، ومع **خلق فرص للشباب والنساء**، مع **سُلَّمٍ مُعزَّز** لفائدة المجالات الأقل حظّاً. ويُقاد الجهاز عبر **نواةٍ من المؤشرات الفصلية** :**حصة المستفيدين خارج الساحل**، **نسبة المشاريع المتوافقة مع التوجهات والخصائص الترابية**، **مدّة معالجة الملف حتى القرار**)الهدف ≥ 20 يوماً(، **معدّل البقاء بعد 12 و24 شهراً**، **تبنّي الرقمنة**، **أثر الرافعة بين العمومي والخاص**، و**الولوج الفعلي إلى الأسواق** .

وتشمل **خطة عمل 2026** :تحيين **خرائط التوجهات الترابية**، إطلاق " **شيك الخدمات+ للداخل"**، **دفعتين من المسرِّع** التحويل الفلاحي–الغذائي، والصناعات اليدوية–التصميم(**خليةً مخصّصةً للملصقات والمعايير)**، **المرحلة الثانية من صندوق التمويل الأولي**، إطلاق **منصّة تجارة إلكترونية جهوية**، و**تقييمَ أثرٍ مستقل**.

المصادر:

- **المندوبية السامية للتخطيط**، الحسابات الجهوية (2023) .
- **بنك المغرب**، التقرير السنوي (2024) .
- **المكتب المغربي للملكية الصناعية والتجارية**، إحصاءات إحداث المقاولات (2024–2023) .
- **البنك الدولي**، تقرير *ممارسة أنشطة الأعمال – المغرب على المستوى ما دون الوطني* (2020) .
- تحليلات Impact Plus.