

الإجابة النموذجية لمقياس: Management

السؤال الأول:

- يعد المشروع في سياق تسيير المدن أداة استراتيجية لتجسيد السياسات العمومية وتحقيق التنمية الحضرية المستدامة. فالمشروع لا يفهم فقط كعمل تقني، بل كعملية منظمة تتضمن مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تنفذ بهدف تحقيق نتائج محددة ضمن إطار زمني وموارد محدودة. هذا التعريف يعكس الطبيعة المركبة للمشروع الحضري، الذي يجمع بين الأبعاد التقنية، الاقتصادية والاجتماعية. كما أن المشروع يعتبر وسيلة لترجمة الرؤية التخطيطية إلى واقع ميداني ملموس، وهو ما يجعله حلقة وصل بين التخطيط والتنفيذ.

- يتميز المشروع عن النشاط بكونه غير متكرر ومؤقت، بينما النشاط هو عمل مستمر ومتكرر. فمثلا، تنظيف الشوارع يعد نشاطا يوميا، في حين أن إنشاء شبكة صرف صحي يمثل مشروعاً محدد الأهداف والمدة. هذا التمييز ضروري لفهم طبيعة التدخلات الحضرية وتحديد أدوات التسيير المناسبة لكل منها. كما أن الخلط بينهما يؤدي إلى ضعف في التخطيط وسوء في تخصيص الموارد.

السؤال الثاني:

- تعد خاصيتا التفرد والمؤقتية من أهم الخصائص التي تميز المشروع عن غيره من الأنشطة التنظيمية. فالتفرد يعني أن كل مشروع ينتج نتيجة فريدة تختلف عن غيرها، حتى وإن تشابهت بعض الأنشطة. وهذا التفرد ينبع من اختلاف السياقات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي ينفذ فيها المشروع. في المجال الحضري، يظهر التفرد في اختلاف خصائص كل مدينة أو حي، مما يجعل كل مشروع حالة خاصة تتطلب معالجة استثنائية.

- كما أن التفرد يفرض على مدير المشروع اعتماد أدوات تحليل خاصة بكل مشروع، مثل تحليل أصحاب المصلحة وتحليل البيئة. ولا يمكن تطبيق نفس الحلول على مشاريع مختلفة دون تعديل، لأن ذلك قد يؤدي إلى فشل المشروع. كما يرتبط التفرد بدرجة الابتكار، حيث تزداد فائدة المشروع كلما زاد مستوى الابتكار فيه.

- أما المؤقتية، فتعني أن المشروع له بداية ونهاية محددتان، ويرتبط وجوده بتحقيق هدف معين. هذه الخاصية تفرض إطارا زمنيا يجب احترامه، مما يجعل إدارة الوقت عنصرا أساسيا في نجاح المشروع. كما ترتبط المؤقتية بدورة حياة المشروع التي تشمل مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم.

السؤال الثالث:

- تمثل مرحلة التشخيص والبلورة الأساس الذي يبني عليه المشروع الحضري، حيث يتم خلالها تحليل الوضع القائم وفهم الإشكاليات الحضرية بشكل علمي. فالتشخيص ليس مجرد جمع للمعطيات، بل هو عملية تحليلية متعددة الأبعاد تشمل الجوانب الفيزيائية، الاجتماعية والاقتصادية. وتكمن أهميته في تحديد أسباب المشكلات الحضرية وليس فقط مظاهرها.

- يعتمد التشخيص على أدوات متعددة مثل نظم المعلومات الجغرافية (GIS)، الاستبيانات، والمقابلات مع الفاعلين. هذه الأدوات تسمح بالحصول على صورة شاملة عن المجال الحضري، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على معطيات دقيقة. كما أن إشراك السكان في التشخيص يعزز شرعية المشروع.

- بعد التشخيص، تأتي مرحلة البلورة التي يتم فيها تحويل المعطيات إلى رؤية استراتيجية. وتشمل هذه المرحلة تحديد الأهداف، اختيار السيناريوهات، وتحديد الأولويات. كما يتم خلالها تقييم البدائل واختيار الحل الأنسب، وتعد البلورة مرحلة حاسمة لأنها تحدد الاتجاه العام للمشروع، وتؤثر على جميع المراحل اللاحقة. كما أنها تتطلب توازنا بين الواقعية والطموح، بحيث تكون الأهداف قابلة للتحقيق.

السؤال الرابع:

- تعد الجماعات المحلية الفاعل الأساسي في المشروع الحضري، نظرا لقربها من المجال والسكان. فهي تمثل حلقة وصل بين السياسات الوطنية والتطبيق المحلي، وتمتع بشرعية قانونية وديمقراطية. كما تلعب دورا استراتيجيا في تحديد أولويات التنمية.

- من الناحية التخطيطية، تتولى الجماعات المحلية إعداد مخططات التهيئة العمرانية، التي تحدد استعمالات الأرض وتوجه التنمية. كما تعمل على تحقيق التوازن بين مختلف الوظائف الحضرية مثل السكن والنقل والخدمات.

- أما من الناحية السياسية، فإن قرارات الجماعات المحلية تتأثر بالتوازنات داخل المجالس المنتخبة. وقد يكون هذا عاملا قوة أو ضعف حسب طبيعة هذه التوازنات. كما أن الجماعات المحلية تمثل صوت السكان داخل المشروع.

- ومن الناحية المالية، تساهم في تمويل المشاريع من خلال مواردها الذاتية أو عبر الشراكات. غير أن محدودية الموارد تمثل تحديا كبيرا، مما يتطلب البحث عن حلول تمويل مبتكرة.

السؤال الخامس:

-يشغل مدير المشروع الحضري موقعا وسيطا بين المستوى الاستراتيجي والتشغيلي، حيث يربط بين صاحب المشروع والجهات المنفذة. هذا الموقع يجعله مسؤولا عن تنسيق مختلف الفاعلين وضمان انسجام العمل.

-كما يعمل مدير المشروع ضمن شبكة علاقات معقدة تشمل علاقات عمودية وأفقية. ويتطلب ذلك مهارات في التواصل وإدارة المعلومات. كما أنه يلعب دور الوسيط بين المصالح المتعارضة.

- إن مدير المشروع مسؤول عن ضمان احترام الأجل والميزانية والجودة. كما يتولى إدارة المخاطر وضبط التعاقدات. وهذا يتطلب كفاءات متعددة تشمل الجوانب التقنية والقانونية.

السؤال السادس:

-يعد فهم الديناميكيات الحضرية من أهم المهارات التي يجب أن يمتلكها مدير المشروع الحضري، لأنها تمكنه من تحليل التحولات التي تشهدها المدينة. وتشمل هذه الديناميكيات الأبعاد الديمغرافية والاقتصادية والاجتماعية.

-فالديناميكيات الديمغرافية تؤثر على الطلب على السكن والخدمات، بينما تحدد الديناميكيات الاقتصادية طبيعة الأنشطة داخل المدينة. أما الديناميكيات الاجتماعية فتؤثر على توزيع السكان ومستوى التفاوت الاجتماعي.

-كما أن هذه الديناميكيات مترابطة، حيث يؤثر كل منها على الآخر. لذلك، فإن فهمها يتطلب مقاربة شمولية. كما يساعد هذا الفهم في اتخاذ قرارات تخطيطية مناسبة.

السؤال السابع:

-يعد تعارض المصالح من أبرز التحديات في المشاريع الحضرية، حيث ينشأ نتيجة اختلاف أهداف الفاعلين. ويمكن أن يكون اقتصاديا، اجتماعيا، سياسيا أو بيئيا.

-كما أن تعارض المصالح ليس ظاهرة سلبية فقط، بل يمكن أن يكون فرصة لتحسين المشروع إذا تم إدارته بشكل جيد. حيث يؤدي الحوار إلى حلول أكثر توازنا.

وتتطلب إدارة هذا التعارض اعتماد آليات مثل الحوار، التخطيط التشاركي، والوساطة. كما أن الشفافية تلعب دورا مهما في تقليل الصراعات.

السؤال الثامن:

-تمثل قيادة المشروع الحضري عملية توجيه وتنسيق جميع مراحل المشروع لتحقيق الأهداف المحددة. وهي لا تقتصر على الإدارة التقنية، بل تشمل تحفيز الفاعلين واتخاذ القرار.

كما ترتبط القيادة بالتخطيط الاستراتيجي، حيث يتم تحديد الأهداف والموارد. كما تتطلب القدرة على التكيف مع التغيرات.

-ويعد اتخاذ القرار عنصرا أساسيا في القيادة، خاصة في بيئة معقدة. ويتطلب ذلك تحليل المعطيات واختيار الحلول المناسبة.

-القسم الثاني: دراسة حالة (8ن):

-بين لماذا يعتبر هذا التدخل مشروعا حضريا وليس نشاطا، مع توظيف المعايير العلمية للمفهوم.

-يصنف هذا التدخل كمشروع حضري لأنه يستوفي جميع المعايير العلمية لتعريف المشروع. فالمشروع يعرف على أنه مجموعة من الأنشطة المترابطة والمنسقة التي تنفذ بهدف تحقيق نتائج محددة ضمن مدة زمنية معينة وباستخدام موارد محدودة. وفي هذه الحالة، يتمثل الهدف في إعادة تهيئة حي قديم وتحويله إلى قطب حضري حديث، وهو هدف واضح ومحدد يعكس رغبة في إحداث تغيير هيكلي في المجال الحضري.

-كما أن هذا التدخل يتميز بخاصية المؤقتة، إذ يرتبط بمدة زمنية محددة تبدأ بمرحلة الانطلاق وتنتهي بتحقيق النتائج المرجوة، بخلاف النشاط الذي يتميز بالاستمرارية والتكرار. فمثلا، تسيير الأسواق داخل الحي يعد نشاطا يوميا، بينما إعادة تهيئة الحي تمثل تدخلا استثنائيا ومؤقتا يهدف إلى إحداث تحول نوعي. وهذا التمييز جوهري في فهم طبيعة التدخلات الحضرية.

-إن المشروع الحضري يهدف إلى إحداث تغيير قابل للقياس، مثل تحسين جودة الحياة وجذب الاستثمار، وهي أهداف استراتيجية. في المقابل، لا يسعى النشاط إلى إحداث تغيير جذري، بل إلى الحفاظ على سير العمل اليومي.

-كيف تتجلى خاصية التفرد في هذا المشروع، مع إعطاء أمثلة من الحالة.

-أولا، يظهر التفرد في الخصوصية الجغرافية للحي القديم، الذي يتميز بنسيج عمراني تقليدي ووظائف اقتصادية واجتماعية محددة. هذا السياق يجعل من المشروع حالة فريدة، لأن التدخل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الخصائص المحلية، مثل طبيعة المباني والأنشطة القائمة.

-ثانيا، يتجلى التفرد في البعد الاجتماعي، حيث تختلف مواقف السكان تجاه المشروع. فبعضهم قد يدعم المشروع باعتباره فرصة لتحسين ظروف العيش، بينما يعارضه آخرون خوفا من فقدان مصادر رزقهم أو تغيير نمط حياتهم. هذا التباين يجعل المشروع فريدا من حيث التفاعلات الاجتماعية التي يفرزها، ولا يمكن تعميم نفس المقاربة على مشاريع أخرى.

-ثالثاً، يظهر التفرد في الأهداف المتعددة للمشروع، التي تجمع بين تحسين جودة الحياة، جذب الاستثمار، وتقليل التدهور العمراني. هذا التعدد في الأهداف يفرض مقارنة متكاملة تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يزيد من تعقيد المشروع وفرادته.

-خاصية المؤقتية في هذا المشروع، و التحديات المرتبطة بها.

-تعد المؤقتية من الخصائص الأساسية التي تميز المشروع، وتظهر في هذه الحالة من خلال ارتباط التدخل بفترة زمنية محددة تهدف إلى تحقيق أهداف معينة. غير أن غموض مدة الإنجاز المذكور في الحالة يشكل إشكالية حقيقية، لأنه يعكس ضعفاً في التخطيط الزمني، وهو ما قد يؤدي إلى تأخيرات تؤثر على فعالية المشروع.

- كما أن المؤقتية في هذا المشروع تتداخل مع استمرارية الأنشطة اليومية داخل الحي، مثل الأسواق والخدمات. هذا التداخل يخلق نوعاً من الصراع بين الزمن المؤقت للمشروع والزمن المستمر للنشاط الحضري، مما يفرض ضرورة اعتماد تخطيط مرحلي يسمح بتنفيذ المشروع دون تعطيل الحياة اليومية.

-اقترح إجراءات عملية لضمان احترام خصائص المشروع (الزمن، الموارد، الأهداف).

- يجب إعداد مخطط زمني دقيق يحدد مختلف مراحل المشروع، مع تحديد آجال واضحة لكل مرحلة. كما ينبغي إدراج هوامش زمنية لمواجهة التأخيرات المحتملة.

- من الضروري تحسين إدارة الموارد من خلال تحديد الميزانية بدقة، وترتيب الأولويات حسب الأهداف الاستراتيجية. كما يمكن اللجوء إلى شراكات مع القطاع الخاص لتوفير تمويل إضافي، مع ضمان الحفاظ على المصلحة العامة.

- ينبغي إشراك السكان في مختلف مراحل المشروع من خلال اعتماد مقارنة تشاركية. فهذا يساهم في تقليل المعارضة وتعزيز قبول المشروع، كما يسمح بتكييفه مع احتياجات السكان.

- يجب اعتماد آليات متابعة وتقييم مستمرة، مثل مؤشرات الأداء (KPIs)، التي تمكن من قياس تقدم المشروع واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. وهذا يساهم في التحكم في الزمن والتكاليف.

- من الضروري اعتماد تخطيط مرحلي يسمح بتنفيذ المشروع تدريجياً، خاصة في ظل وجود أنشطة يومية داخل الحي. هذا النهج يقلل من الاضطرابات ويضمن استمرارية الحياة الحضرية.

أ.د/ بن ديلمى اسماعيل