

المشاريع الحضرية الكبرى كنموذج للتخطيط والتنمية الحضرية (حالة طنجة-المغرب)

د. طارق بولشيوخ، جامعة الحسن الثاني- المغرب

ملخص: ترتبط السياسة الحضرية بالمغرب منذ أوائل الثمانينيات بنهج نيوليبرالي، يهدف من خلال زيادة الأعمال في المشاريع الحضرية الكبرى وتحرير السوق والخصوصية إلى جعل المدن المغربية أكثر قدرة على المنافسة في السوق العالمية. تشكل مدينة طنجة في هذا الإطار نموذجًا واضحًا لإعادة الهيكلة الحضرية التي اعتمدها المغرب منذ تبنيه لبرنامج التقويم الهيكلي لسنة (1983)، حيث تم الانتقال تدريجيًا من النموذج الكلاسيكي للحكامة الحضرية، المتمسك بهيمنة الدولة وإدارتها المركزية، إلى مقاربة مختلفة تقوم على إنشاء مؤسسات مخصصة لضمان تخطيط وإدارة هذه المشاريع، التي سرعان ما أصبحت تمثل اليوم محور تساؤلات عديدة تتعلق بتنسيق عمل ومشاركة الفاعلين المحليين، وبالتزام الدولة بدمجها ضمن مجالها الترابي. تتناول هذه الورقة البحثية تحليلًا لوضعية مشروع "طنجة سيتي سنتر" (TTC) كنموذج يسمح بفهم منطوق إعادة الهيكلة الحضرية في طنجة، من خلال تحديد الهياكل التنفيذية للمشاريع الحضرية الكبرى وتحليل أدوار الفاعلين ومسؤولياتهم، وكذا المعايير الجديدة المعتمدة في إدارة وتخطيط المجال الحضري.

الكلمات مفتاحية: المشاريع الحضرية الكبرى، الحكامة الحضرية، التخطيط والتنمية الحضرية، التفاوتات الاجتماعية والمجالية.

MEGA URBAN PROJECTS AS A MODEL FOR PLANNING AND URBAN DEVELOPMENT (THE CASE OF TANGIER, MOROCCO)

Dr. Tarik Boulchioukh

Abstract : Since the early 1980s, urban policies in Morocco have been associated with a neoliberal approach that aims through Entrepreneurial urban governance, market liberalization and privatization to make Moroccan cities more competitive on the global market. In this context, the city of Tangier is a clear model of the urban restructuring, where a gradual transition from the classic model of urban governance, characterized by the dominance of the state and its central

administrations, to a different approach based on the establishment of ad hoc institutions to ensure planning and management. These projects, which quickly became today the focus of many questions related to the coordination of the work and participation of local actors, and the state's commitment to its territorial integrity. The analysis is based on the case study of the Tangier City Center (TTC) project, which will allow to understand the logic of urban restructuring in Tangier, and to define the operational structures of these projects through an analysis of the roles and responsibilities of actors, as well as the new standards adopted in urban management and planning.

Key words: Major urban projects, urban governance, urban planning and development, social and spatial disparities.

1. مقدمة:

ترتبط المشاريع الحضرية الكبرى اليوم بعمليات التجديد الحضري الهادفة إلى إعادة تأهيل مراكز التجمعات الحضرية وتزويدها بتجهيزات فاخرة تمكنها من تحسين موقعها التنافسي بين المدن. تمثل هذه المشاريع، باعتبارها بنايات مبتكرة لأقلمة التدفقات العالمية، أسلوباً للتخطيط الحضري، ووسيلة لتثبيت الرساميل الأجنبية في المدن العالمية (Moulaert, f. et al, 2003). تندرج هذه العملية في إطار ما يسميه (Harvey, D, 1989b) بـ "الدائرة الثانية لرأس المال"، حيث يتم توظيف الفائض الرأسمالي في البيئة المبنية. كما يصطلح على هذا النوع من الاستثمار القائم على البيئة المبنية أيضاً بإنتاج المجال (Lefebvre, H, 1991). يمكن لهذه المشاريع أن تتخذ عدة أشكال كتهيئة المناطق الساحلية، والتطوير العقاري لمراكز المدن، وتأهيل المدن العتيقة (في إطار عمليات التحسين الحضري)، وإنشاء وسائل النقل الحضرية الحديثة (القطار الفائق السرعة، الترامواي، التلفريك.. إلخ)، ولكنها غالباً ما تستند إلى برنامج مختلط يمزج بين الترفيه الحضري والسياحة والمشاريع الخاصة بتعبئة واستغلال العقارات التجارية والخدمية.

في الواقع، تواجه نظرية ومنهجية الحكامة الحضرية للمشاريع الكبرى قضية معقدة تتعلق بالسياق السياسي والاقتصادي العام للتخطيط، وآليات الحكامة والاستثمار والقوانين ذات الصلة. منذ عقدي السبعينيات والثمانينيات، جاء التحول الاقتصادي الجديد للمدن الكبرى في سياق "ما بعد فورد"، يقوم على مبدأ تقسيم العرض والطلب، ومرور الإنتاج والعمل، وتأثير العولمة، والاستخدام الهائل للتقنيات الجديدة على مستوى العالم (Donaire, J, 1998). في هذا الإطار، أصبحت المشاريع الحضرية الكبرى تمثل اليوم شكلاً أساسياً من أشكال العولمة والنيوليبرالية، وجزءاً من جهود الحكومات المحلية لتعزيز الوضع التنافسي لاقتصاداتها الحضرية في ظل

التغير المتسارع لظروف التنافسية العالمية (Swyngedouw et al, 2002). يعكس السياق السببي لهذه المشاريع -منطق التنمية والقدرة التنافسية- بعض الجوانب السوسيوإقليمية الهامة التي ترتبط أو تنتج عن السياسات الحضرية النيوليبرالية، حيث بات من الواضح التأثير الكبير للمنافسة غير المقيدة بين المدن على ممارسات الفاعلين الحضريين، حيث يتم صرف الانتباه عن توفير الخدمات الأساسية للسكان المحلية، والاتجاه بدلاً من ذلك نحو عمليات المضاربة في مخططات التنمية الحضرية لفائدة النخب الحضرية (Harvey, D, 1989b). تتمثل الانعكاسات الأساسية لهذا التوجه في ارتفاع أسعار السكن، وظهور أماكن ومرافق الاستهلاك الموجهة للفئات الميسورة (المتاجر والتجهيزات الترفيهية الفاخرة)، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العيش، ويدفع غالباً الطبقات المتوسطة إلى مغادرة مراكز المدن للاستقرار في الضواحي الهامشية، بل وقد يؤدي ذلك في بعض الأحيان إلى انتهاج سياسة قسرية لإعادة توطين الأحياء الفقيرة في الهوامش الحضرية، أو حتى أبعد من ذلك في مدن أخرى تابعة.

في هذا الإطار، تقدم المشاريع الحضرية الكبرى مجالات بحثية ناجعة تتعلق بالتأثير الإقليمي الذي من المتوقع أن تحدثه على بيئتها المباشرة وعلى المدينة (تطوير الأراضي، وإعادة توجيه التوسع الحضري، وتأهيل المساحات المركزية والأراضي غير المستغلة)، وكذا الصورة التي تعكسها في سياق التحول إلى مدينة عالمية من خلال تبنيها لمشاريع استراتيجية ذات استثمارات ضخمة؛ ولكن أيضاً بسبب ارتباطها بالعديد من القضايا الاجتماعية الرئيسية: كإدماج الأحياء الفقيرة، والتجديد الحضري و عملية إعادة التأهيل، وما إلى ذلك، الأمر الذي يبرر أهمية دراسة هيكلها المؤسسية وكشف تأثيرها الواضح في أنظمة إدارة المدينة.

2. إشكالية البحث:

ترتكز إشكالية البحث على مساءلة المشاريع الحضرية الكبرى وأنماط إدارتها، من خلال إلقاء الضوء على المؤسسات التي يتم إنشاؤها للاستجابة لخيارات التخطيط الحضري الجديدة هذه. من أجل تحديد الآليات، وبأي منطق، ووفقاً لأي نظام إداري تشتغل المؤسسات المسؤولة عن هذه المشاريع، ستسمح لنا دراسة شبكة الفاعلين في هذه المشاريع بتحديد أدوات العمل في التخطيط الحضري اليوم في المغرب. يركز التحليل على دراسة حالة مشروع "مركز مدينة طنجة" (TTC)، مما سيسمح بفهم آليات إعادة الهيكلة الحضرية في طنجة، ودراسة الهياكل التنفيذية لهذه المشاريع من خلال إبراز أدوار الفاعلين ومسؤولياتهم، وكذا المعايير الجديدة المعتمدة في إدارة وتخطيط المجال الحضري. يتميز نهج "المشروع" بشكل خاص بطابعه غير المتكرر والفريد، مما يجعل تطوير كل مشروع يتم وفقاً لطبيعة الاستثمار والتحديات الخاصة بالعديد من الجهات الفاعلة المعنية.

على المستوى المنهجي، يركز البحث على تحليل الخلفية السياسية والأيدولوجية للمشاريع الحضرية الكبرى باعتبارها نموذجاً للتخطيط والتنمية الحضرية والإقليمية بالمغرب، -من خلال دراسة حالة مدينة طنجة ومحيطها. من خلال التحليل، قمنا باعتماد مقاربة سياقية ملائمة، مع التركيز على العناصر المنهجية للتخطيط الحضري، وتحليل نظام الحكامة في المشاريع

الحضرية الكبرى. وفقاً لذلك، تستند دراسة حالة المشاريع الحضرية الكبرى في طنجة على بعدين أساسيين. يشمل البعد الأول عملية إنتاج المجال الحضري من قبل الجهات الفاعلة المختلفة، وعلاقات القوة التي تتجسد من خلال هذه العملية، والتي لا يمكن حصرها في سياق سياسي وطني. بمعنى آخر، تمثل المشاريع الحضرية النيوليبرالية مؤسسات عالمية، تضم جميع أنواع الفاعلين (الأجانب والنخب المحلية)، المؤثرين والمتحكمين في عمليات صنع القرار. ويتمثل البعد الثاني في الهياكل المؤسسية المرتبطة بتدخل الدولة. في الواقع، بالرغم من دحض المفهوم الشائع القائل بأن تطور العولمة قد أدى إلى تراجع دور الدولة أو نهايتها (Ohmae, K. et al, 1995)، سواء في الغرب أو في بقية العالم، إلا ما نلاحظه اليوم ليس أزمة دولة بقدر ما يمثل تحولا جذريا في ممارساتها وأنماط تدخلها. ترتبط المشاريع الحضرية الكبرى اليوم بإنشاء وكالات حكومية متخصصة ومناطق سيادة استثنائية، تجعل الحكومة تعبر عن نفسها بشكل مختلف عبر المجال، وتؤسس لروابط حضرية أو مميزة مع الجهات الفاعلة الأخرى.

3. الإطار الأيديولوجي والسياسي للحكامة الحضرية بالمغرب:

على مدى العقود الماضية، شهد المغرب تحولا سياسيا جوهريا ارتبط بشكل وثيق بتطورات الرأسمالية العالمية والسياسات الاقتصادية الدولية. مع ذلك، لا يمكن فهم هذا التحول من خلال المفاهيم التي تقدمها الأدبيات في هذا المجال، والتي تربط عادة التحرير الاقتصادي بالتطور الديمقراطي. أدى التحول الكبير في التنظيم الاقتصادي بالمغرب إلى تغيرات سياسية مهمة، ولكنها ظلت إلى حد كبير مبهمه وملتبسة في النقاشات الرئيسية حول الديمقراطية أو "الانتقال الديمقراطي". لا شك أن الخطاب المتداول حول تدابير الحكامة الجيدة (مثل اللامركزية، والتحرير الاقتصادي، والتشاركية والتمكين) كأدوات للتغيير السياسي، قد حجبت في الواقع الطبيعة السياسية لبروز نمط خاص للحكامة الحضرية، وأشكال مختلفة من مشاريع التنمية المتباينة مجاليا واجتماعيا.

قبل الثمانينيات، ارتكز النموذج التنموي للمغرب على دور الدولة باعتبارها المتدخل الأساسي والمحفز المباشر للنمو الاقتصادي. شكلت أزمة الديون في العالم الثالث مع نهاية السبعينيات بداية النهاية لنظرية "التنمية" (Catusse, M. 2009a)، وتحولاً واضحاً نحو أساسيات الحكامة النيوليبرالية. فكان لا بد من تقليص بيروقراطية الدولة وإدارتها العامة لتلبية المتطلبات الجديدة للإصلاح النيوليبرالي. شكلت الصيغ المعروفة لتحرير السوق، وإلغاء القيود الجمركية، والإصلاح المالي، وخصخصة الأنشطة الصناعية والخدمات العمومية، مجموعة الأدوات الحكومية الجديدة لتقليل العجز العام في سياق تبني خطة التقويم الهيكلي (1983) المدعومة من قبل صندوق النقد الدولي والبنك الدولي.

طرحت هذه الإصلاحات الهيكلية بعض التحديات الخطيرة للمؤسسات الحاكمة. أدت عمليات الخصخصة وتحرير السوق والإصلاحات المالية إلى تقويض قدرة الدولة على السيطرة على الحياة الاقتصادية والمجتمع. كما كان لسياسة التقشف والتقويم الهيكلي أثر فوري انعكس في انتشار الفقر وضعف العدالة الاجتماعية، مما ساهم في اندلاع العديد من أعمال العنف في المدن الكبرى (مثل الدار البيضاء سنة 1981). في هذا الإطار، ظهرت إعادة التفكير التدريجي في الاقتصاد الحضري من خلال إطلاق المشاريع الكبرى، وتنفيذ برامج اجتماعية جديدة (مدن بدون صفح، المبادرة الوطنية للتنمية البشرية) استجابةً لهذا الواقع الاجتماعي والاقتصادي الجديد للتقويم الهيكلي والتحرير الاقتصادي.

من المعروف أن التقويم الهيكلي لم يكن خيارًا إراديًا بالنسبة للمغرب، إلا أن دعم الإصلاح النيوليبرالي الموجه للسوق لم يؤثر بالضرورة على قوة الدولة وهيمنة النخب السياسية والإدارية فيه (Catusse, M. 2009a). في الواقع، يركز الإصلاح النيوليبرالي على مفارقة أساسية تتمثل في إلغاء قيود التجارة الحرة والخصخصة مع تدخل الدولة النيوليبرالية باستمرار في السوق لضمان ملاءمتها المالية (Financial Solvency) والحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق العالمية. وفقاً لـ (Harvey, D. 2005)، ترتبط النيوليبرالية بهدفين متناقضين: "دعم الرأسمالية من جهة، وإعادة تشكيل سلطة الطبقة الحاكمة من جهة أخرى. تتجسد هذه العملية في إعادة تشكيل الحياة السياسية والاقتصادية وفقاً لحوافز ومتطلبات السوق، حيث يتم دمج النخب الحاكمة المحلية والمؤسسات الدولية والشركات العالمية والمستثمرين والمنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني والحكومات الأجنبية في الشبكات والمجالات السياسية (العبر وطنية)، مما يجعل الحكومة "مؤسسة عالمية" بدلاً من كونها مجرد مؤسسة وطنية (Cohen, S & Jaidi, L. 2006). في الواقع، تتزامن الإصلاحات النيوليبرالية وتترابط بشكل وثيق مع الإصلاحات المؤسساتية للدولة من خلال إنشاء كيانات مؤسسية جديدة، يتم من خلالها إعادة توطين السلطة السياسية في محاولة للتأثير على جغرافية التراكم الرأسمالي في إطار ما يعرف "بمجالات الدولة الجديدة" (Neil, B, 2004). بهذا المعنى، ترتبط الطبيعة المختلفة للتنمية الحضرية بالأهداف السياسية التي تشكل النظرية الحضرية للمدن العالمية (Sassen, 2002). يقدم المغرب مثالا واضحا للدولة النيوليبرالية التي نجحت في تحقيق الهدفين جزئياً: تحرير اقتصادها والانفتاح على الرأسمال الأجنبي من جهة، والحفاظ على دور الدولة في إدارة مشاريع التنمية في مجالات السياحة والاستثمار الأجنبي من جهة أخرى.

1.3. المدينة كمنتج تفاوضي بين الدولة والقطاع الخاص الأجنبي:

وفقاً للنموذج النيوليبرالي للتنمية الحضرية الذي تبناه المغرب، لا تتعامل الدولة مع المدينة وفقاً لقيمة استخدامها (من حيث نوعية الحياة والعدالة السوسيوإقليمية)، ولكن وفقاً لقيمتها التبادلية في سوق عالمي تنافسي (Zemni & Bogaert, 2011). تمثل المدينة بشكل أساسي منتجاً تفاوضياً بين الدولة والمستثمرين الأجانب والسياح والمؤسسات المالية. في هذا الإطار، تقدم الحكومة المغربية حوافز ضريبية للاستثمار الأجنبي، فضلاً عن تشجيعها نمو صناعة سياحية قوية من

في الواقع، بالرغم من اعتماده على الاستثمار الأجنبي وتشجيعه، إلا أن النموذج المغربي للحكومة النيوليبرالية للتنمية الحضرية يبقى سلطوياً للغاية بقيادة الدولة (Kanai&Kut, 2011). فمن خلال الإصلاحات المؤسسية، تمكنت النخب الحاكمة في المغرب من سحب المشاريع والتطورات الاقتصادية الهامة خارج سيطرة الهيئات الحكومية والمحلية المنتخبة. تمثل سلسلة المشاريع الحضرية الكبرى التي تديرها الدولة بتمويل من القطاع الخاص، على حساب مشاريع التنمية الحضرية التي تم إعلانها على مدى العقود الماضية، من أبرز الأمثلة على هذا النمط من ريادة الأعمال بقيادة الدولة. تشمل هذه المشاريع مركز مدينة طنجة (TCC) وميناء طنجة المتوسط (TANGER MED)، ومشروع تهيئة وادي أبي رقراق في الرباط، والميناء الترفيهي بالدار البيضاء، والعديد من الطرق السريعة، وخطوط الترامواي، ومراكز التسوق الكبرى والموانئ الترفيهية. يتمثل القاسم المشترك بين هذه المشاريع في المزج بين تكنوقراطية الدولة والاعتماد على رأس المال الاستثماري الأجنبي. تنتشر اليوم في المدن الكبرى بالمغرب العديد من المؤسسات التكنوقراطية التي يتم إنشاؤها بموجب ظهير شريف (من خلال وزارة الداخلية أو وزارة السياحة)، والتي تعمل على التحكم في التنمية الحضرية وتوجيهها وفقاً لمتطلبات السوق، وبهدف جذب الاستثمار الأجنبي في المدن. يشكل هذا الإطار النخبوي من مديري المدن والشركات الخاصة الأجنبية المتدخل في مشاريع ريادة الأعمال اتحاداً واسعاً من الفاعلين العموميين والخواص الذين يحكمون فعلياً المدن في المغرب (Kanai&Kutz. Op. cit, 2011). من خلال العمل معاً، تخلق هذه المجموعة مشاريع مقاولاتية ضخمة مثل تلك المذكورة أعلاه، وتهيمن على الحياة الحضرية مادياً واقتصادياً، لتعيد تسويق المدن المغربية وجعلها أكثر جاذبية لفائدة نخبة متنقلة من السياح والمستثمرين الدوليين.

2.3. إعادة الهيكلة الحضرية والإقليمية و بروز نهج ريادة الأعمال الحضرية:

ترتبط إعادة الهيكلة الحضرية والإقليمية بخطط وتدخلات الفاعلين الحضريين الذين يعملون على تسخير الفوائد المحتملة للعلمة الاقتصادية، والاستفادة من تدفقات الاستثمار الدولي والتجارة والإيرادات المرتبطة بالمشاريع الحضرية والسياحية الكبرى. مع ذلك يجب الإشارة إلى أن هؤلاء الفاعلين يعملون في إطار مؤسسات الدولة التي تمت إعادة هيكلتها بشكل يسمح لهم بممارسة أدوارهم كفاعلين اقتصاديين.

من هذا المنظور، تعكس حالة منطقة طنجة تجربة مختلفة لإعادة الهيكلة النيوليبرالية في المغرب والشرق الأوسط ومنطقة شمال إفريقيا وعبر العالم المعاصر (Brenner, 1999). بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الحالة فريدة بسبب سياقها السياسي والتاريخي المضطرب مع السلطة المركزية. لعبت هذه الأخيرة دوراً محورياً في تطوير الدولة المغربية المستقلة حديثاً، وإعادة توزيع الطاقات التنموية من خلال تركيز الاستثمارات في عدد قليل من المدن التي يُتوقع منها أن تصبح مراكز عالمية.

تفسر التحديات المتزايدة في مجال التنمية بعد الاستقلال ظهور كل من النهج المقاولاتي في طنجة، واستمرار سيطرة الإدارة المركزية من خلال المؤسسة الملكية وممثليها. في الفترة المبكرة من التطور القومي الذي استمر حتى أواخر الستينيات، لم تُبد مخططات التنمية الاقتصادية سوى القليل من الاهتمام بالتفاوتات الاقتصادية والاجتماعية عبر الجهات. شكلت التنمية الصناعية القائمة على التصنيع لاستبدال الواردات (ISI) محور اهتمام السياسات الاقتصادية. لكن هذه الاستراتيجية فشلت، وسرعان ما تم استبدالها بمقاربة جغرافية وإقليمية تهدف إلى مراعاة التفاوتات المجالية والترابية المختلفة. ظلت الإجراءات المتخذة مخططة بشكل مركزي ببيعاز من المؤسسة الملكية في ظل الاعتقاد السائد بغياب الأطر البشرية الكفوة والمؤهلة القادرة على التواصل والوفاء بمتطلبات وقضايا التنمية المستعجلة.

في هذا السياق، تواترت الأزمات السياسية والاقتصادية على المغرب منذ الثمانينيات، ودفعت بالمؤسسة الملكية إلى تكريس سلطتها من خلال ممثلين محليين أوكل إليهم بمعالجة حالة الطوارئ الوطنية (Cherkaoui & Ben Ali, 2007). في الإطار من التحول الاقتصادي، ارتبطت اللامركزية الإدارية بعمليات الخصخصة، وزيادة الالتزام بالمعايير الدولية واتفاقيات التجارة الحرة. شكل وصول الملك محمد السادس للحكم عاملاً أساسياً في هذه العملية من خلال إنشاء مجموعة جديدة من المؤسسات التابعة لوصايته، والعاملة في إطار الشراكة مع المستثمرين والمانحين الخارجيين (بشكل رئيسي من الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي)، بهدف تعزيز العولمة في مجالات التنمية الحضرية وباقي المجالات الاستراتيجية كما هو الحال بالنسبة لمنطقة طنجة الكبرى.

من الناحية النظرية، تتوافق المنظمات الريادية للعولمة الحضرية مع مجموعة واسعة من متطلبات التكيف الخارجي مثل اللامركزية والتشاركية المحلية. مع ذلك، تعتبر أيديولوجية السوق الحر بأن وجود قطاع عام واسع يثبط القدرة على ريادة الأعمال، ويغذي الاقتصاد غير الرسمي ومظاهر الفساد، مما يعوق تطبيق القوانين المتعلقة بالأنشطة الاقتصادية المختلفة (Cherkaoui & BenAli, 2007). والواقع والحال هذه، أدى توسع سلطة الحكومة المركزية بعد الاستقلال إلى استفحال البيروقراطية والفساد، في ظل نقص الموارد البشرية والتقنية، مما دفع بمحاولات التخطيط الإقليمي إلى اعتماد اللامركزية في إدارة النمو الاقتصادي الحضري والإقليمي. في هذا الإطار، ظهرت مؤسسات ريادة الأعمال المعاصرة، في إطار ما يعرف بالأطر التشاركية التي تساوي الديمقراطية "بالحكمة الرشيدة"، وتستند إلى أشكال من اللامركزية الإدارية بدلاً من

في الواقع، ترتبط إعادة تشكيل المؤسسات الحضرية بتحول في الممارسات الإدارية، من خلال الانتقال التدريجي من التركيز على توفير الخدمات الأساسية للسكان المحليين إلى ريادة الأعمال والمضاربة التي تستهدف المستثمرين الأجانب. وتشمل هذه العملية الاعتماد المتزايد على عمليات الخصخصة والتحفيز الضريبي. بعد إنشائها في فترة التقويم الهيكلي (ما بعد 1983)، اضطلعت المؤسسات الحضرية بمهمة جعل المدينة أقل اعتماداً على تدخلات الدولة. من الواضح أن العولمة الاقتصادية أصبحت موجهة من قبل نخبة من رجال الأعمال والفاعلين الاقتصاديين الذين لعبوا أدوار واضحة في تخطيط وتنفيذ خطط التنمية والمشاريع الكبرى. بشكل ملحوظ، انتقل العديد من هؤلاء من القطاع الخاص المفوض حديثاً إلى المكاتب المنتخبة والمناصب المعيّنة البارزة (Catusse, 2008 , p. 137). في حالة طنجة، تركز الحكامة الحضرية للمشاريع الكبرى على وكالات متخصصة وذات أدوار محددة، مثل "وكالة طنجة المتوسطة الخاصة" (TEMSA) و"الشركة المغربية للهندسة السياحية (SMIT) ووكالة إعادة توظيف ميناء طنجة (SAPT). تعمل هذه المؤسسات في إطار شراكات مع القطاع الخاص الأجنبي، أو في إطار شركات خاصة مملوكة للدولة، وتتميز بمقاربتها من أعلى لأسفل (Top-down)، وتركيزها على الحكامة الإجرائية بدلاً من المساءلة الديمقراطية المباشرة.

4. مشروع (Tanger City Center): نموذج حضري عالمي بترتيبات مؤسسية محلية:

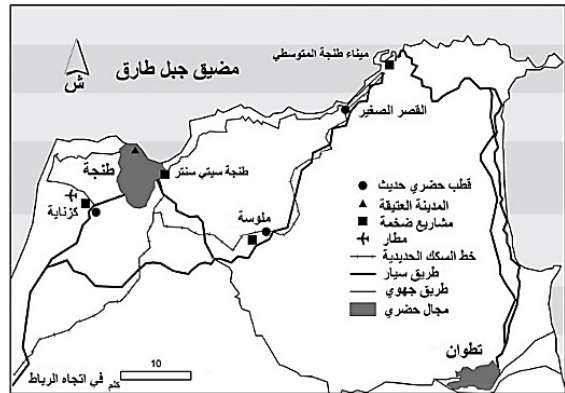
يمثل مشروع (TTC) نموذجاً لفهم ديناميات إعادة الهيكلة الحضرية والإقليمية بطنجة الكبرى من خلال تبني النهج المقاولاتي في المجال العقاري والسياحي. في موقعه في الجهة الشرقية للمنطقة الاستعمارية السابقة، وعلى طول خليج المدينة (انظر الشكل 1)، يمثل المشروع، متعدد الوظائف، مبادرة تنموية واسعة النطاق (بمساحة تقدر بـ 175 ألف متر مربع، وبتكلفة إجمالية تصل إلى 2 مليار درهم)، كما يمثل مركزية جديدة لمدينة إقليمية آخذة في التوسع.

وفقاً لما يوحي به اسمه، يسعى مشروع "مركز مدينة طنجة" إلى المساهمة في تحويل مركز المدينة إلى محور مركزي للتجارة والأعمال في الاقتصاد الوطني والعالمي. يقدم التحليل اللاحق نظرة تفصيلية على الطابع التفاوضي للعلاقات القائمة بين الفاعلين العموميين والخواص، وكذا التناقضات الواضحة بين الأهداف المتوخاة من مشروع "المدينة العالمية" وتأثيراته الفعلية على النسيج الاجتماعي والعمراني القائم.

شكل (1): موقع مشروع (Tanger City Center)



شكل (2): صورة لمشروع (Tanger City Center)



يعكس مشروع (TTC) نهجا مبتكراً لريادة الأعمال في مجال العقارات السكنية والتجارية والسياحية. يضم المشروع أول مركز تجاري على الطراز الغربي في المدينة (Tanger City Mall)، بالإضافة إلى مركز للأعمال (Tanger City Business) ومجموعة من الإقامات

والفنادق (498 سرير) من فئة أربع وخمس نجوم. يقع المركز التجاري ذو الثلاث طوابق على مساحة تقدر بـ 30000 متر مربع، ويضم مجموعة من المتاجر العالمية في إطار عقود الامتياز التجاري (Franchising). ويغطي مركز الأعمال حوالي 10000 متر مربع من المساحة المخصصة للمكاتب، ليكون كما تم التخطيط له بمثابة القطب الجديد للخدمات الإقليمية، ومركز للقيادة بالنسبة للمشاريع الكبرى الموجودة ضمن النفوذ الإقليمي لطنجة، حيث يتصل بخط سكي مباشر بالميناء المتوسطي، انطلاقاً من المحطة القريبة منه - على مسافة أقل من 200 متر. من جهة أخرى، يمثل المجمع السكني الجديد (Tangier City Residences)، والذي يضم أكثر من 803 شقة مطلة على الخليج، الصورة الجديدة للحياة الحضرية في طنجة. تغطي مجموعة فنادق (Tangier City Hotels) حوالي 40.000 متر مربع، وهي مصممة "للدعم القدرات الفندقية في المدينة نوعاً وكماً وتعزيز رسالتها السياحية والتجارية" (Tanger City Center).

من خلال نمطه المعماري والهندسي المتميز، ووظائفه المتعددة، يهدف مشروع مركز مدينة طنجة (TTC) إلى جعل طنجة مدينة عالمية، تقدم نوعية حياة جيدة، وذات موقع منافس في الأسواق العالمية. من هذا المنظور، يبقى من المهم اكتشاف التصورات والعلاقات القائمة بين المؤسسات العمومية والفاعلين الخواص في سياق الانفتاح والعولمة وبروز مفهوم المدن العالمية.

من أجل فهم أفضل لأشكال التفاوض بين الشركة المغربية للهندسة السياحية (SMIT) والشركة الإسبانية (Inveravante)¹ العاملة في إطار الشراكة لتطوير مشروع (TTC) بمركز مدينة طنجة، يركز التحليل على الأهداف والقيود الخاصة بكل طرف، وكيفية ترجمتها إلى قرارات وإجراءات. يساعد هذا الإطار التحليلي على توضيح الهيكل الذي يعمل ضمنه هؤلاء الفاعلون، وكذا الصورة المحددة للمدينة التي يسعون لإنتاجها.

1.4 نظام الفاعلين المرتبط بتخطيط وإدارة مشروع "مركز مدينة طنجة" (TCC):

استلزم إنجاز مشروع (TTC) أشكالاً مختلفة من الخبرة التنظيمية والتقنية والتسويقية، مما تطلب انخراط العديد من الفاعلين. يُظهر هؤلاء الفاعلون، المرتبطون بالسلطة الحكومية والمقاولين الخواص، درجات عالية من المرونة الوظيفية والجغرافية. يقع المشروع ضمن اختصاص الشركة المغربية للهندسة السياحية (SMIT). وتتمثل مهمة الشركة في إعادة تحويل وتنشيط دور الدولة المغربية في التخطيط السياحي (Ministre du Tourisme, 2005). في سنة 2008، أنشأت وزارة السياحة والصناعة التقليدية هذه الشركة (SMIT) برأس مال قدره 41 مليون درهم (SMIT, 2008)، من خلال دمج الشركة الوطنية لتهيئة خليج أكادير (SONABA) والشركة الوطنية لتهيئة خليج طنجة (SNABT) ومديرية التهيئة والاستثمار (DAI) سابقاً بوزارة السياحة. بتلقيها لتمويل أفضل من (SNABT)، تستخدم (SMIT) موظفين أكثر احترافاً ومستويات عالية من الدعم التكنولوجي. على عكس الوكالات الحضرية (مؤسسات عمومية تتمتع

بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي) والمجالس البلدية المنتخبة، تعتبر (SMIT) شركة خاصة مملوكة للدولة²، تُحدد صلاحياتها من قبل وزارة السياحة³. يسمح الهيكل التنظيمي للشركة بمساهمة مجلس الإدارة العامة في انتخاب "مجلس الرقابة" الذي يختار المديرين المسؤولين للإشراف على المكاتب وجدول الأعمال وإنجاز التقارير السنوية.

من جهة أخرى، تستفيد الشركة من الصلاحيات القانونية للشركات المدمجة، وخاصة الامتياز المتعلق بنزع الملكية لأجل المنفعة العامة، كما تحل محلها فيما يخص الالتزامات والمهام المنوطة بها. بالرغم من تواجد مقرها الرئيسي في كل من الرباط وطنجة وأكادير، إلا أن مجال عملها يشمل مجمل التراب الوطني في إطار رؤية وطنية للتنمية السياحية (المخطط الأزرق، مخطط مدائن...). ومع ذلك، يستلزم التعامل مع مجموعة كبيرة من المواقع السياحية في جميع أنحاء المغرب، تداول تمثيلية المكاتب بشكل دوري عبر المكاتب المحلية، حيث يتم تخصيصها لمشاريع مختلفة. كما تقوم الشركة بزيارات للمستثمرين المحتملين في الخارج والمشاركة في المؤتمرات الدولية والمعارض التجارية.

يستلزم فهم المخطط السياحي المتعلق بعمل (SMIT) في مدينة طنجة استحضار السياق الوطني العام لهاته الرؤية. في الواقع، أنشئت (SMIT) في إطار تطبيق "رؤية 2010"، الهادفة إلى جذب 10 ملايين سائح، وزيادة سعة الفنادق إلى 230.000 سرير (Ministère du Tourisme et de l'Artisanat. p. 10). وبالرغم من الركود الاقتصادي العالمي، زاد عدد السياح الوافدين إلى المغرب من 4.4 سنة 2001 إلى 7.9 مليون سنة 2008 (Ministère du Tourisme, 2008). تماشيًا مع الخطة السابقة، تم الإعلان عن رؤية جديّة (رؤية 2020) من خلال مجموعة من البرامج والاستراتيجيات السياحية الجهوية التي وضعت لدعم أشكال محددة من التنمية السياحية في جميع أنحاء المغرب. ويتعلق الأمر بتطوير السياحة الشاطئية الفاخرة في إطار "المخطط الأزرق" (130.000 سرير فندي)، ودعم السياحة الداخلية في إطار "مخطط بلادي" (30.000 سرير فندي) و"مخطط مدائن" الذي يستهدف من بين جهات أخرى مدينة طنجة⁴.

- 1- شركة إسبانية متخصصة في العقارات والفنادق والطاقة والمواد الغذائية والزراعية، تحتل مكانة مهمة في الاستثمار في القطاع السياحي بالمغرب (استثمار بلغ منذ سنة 2008 أكثر من خمس مليارات درهم).
- 2- ويرجع الهدف من خلق هذه المؤسسة بالنسبة للدولة إلى ضرورة تحديد ممثل عمومي مسؤول عن تطوير المنتج السياحي على المستوى الوطني والجهوي.
- 3- وزارة السياحة والنقل الجوي والصناعة التقليدية حالياً.
- 4- يهدف "مخطط مدائن" إلى تحسين الواجهات الموجودة من خلال تطوير مناطق سياحية جديدة وزيادة سعة الفنادق بـ 75.000 سرير. كما يهدف إلى تطوير "وجهات ثقافية" مثل فاس ومراكش وورزازات والدار البيضاء، بالإضافة إلى السياحة الشاطئية في طنجة وتطوان وأكادير. معاً، يهدف هذان الجانبان من المخطط تنويع السياحة المغربية وإعادة تطوير المواقع الحالية.

على الرغم من ارتكاز استراتيجية السياحة في طنجة على رؤية وطنية، باعتبارها جزءاً من مشروع أوسع للتنمية الاقتصادية، فهي تساعد أيضاً في التغلب على تحديات التنمية في المدينة، في ظل القيود التاريخية والجغرافية الخاصة بها. في الواقع، كانت طنجة واحدة من المناطق ذات الأولوية في التهيئة منذ سنة 1965 بهدف تنشيط قطاع السياحة. جاء إنشاء (SNABT) في أواخر الستينيات لتحقيق هذا الهدف السياحي في الخليج البحري للمدينة، مع محاولة ربط هذا القطاع بالأنشطة الاقتصادية للنسيج الحضري، حيث كان من المنتظر أن تساهم في جذب الأجانب والاستثمارات لاستعادة صورة عالمية مشابهة لتلك التي كانت في مرحلة الوضع الدولي، غير أن مشاريعها اعتُبرت غير ناجحة إلى حد كبير: مع تأثيرات اقتصادية مضاعفة محدودة، وتدخلات مجزأة، وتأثيرات بيئية واضحة⁵.

⁵-طارق بولشيوخ، (2019) "السياحة وسؤال التنمية المستدامة: حالة المجالات الحضرية الساحلية بشبه الجزيرة الطنجية"، رسالة دكتوراه في الجغرافيا، جامعة الحسن الثاني (الدار البيضاء).

تترسخ اليوم هذه الرؤية ويتأكد الطموح في جعل خليج طنجة نافذة لإفريقيا وبوابة لأوروبا. في هذا الإطار، يتمحور دور (SMIT) حول دعم عملية التنمية غير المكتملة لفترة ما بعد الاستعمار، وتطوير وضع تنافسي وصورة جديدة للمغرب ضمن الاقتصاد العالمي، مع الترويج لصورة متميزة من الحداثة في طنجة. من أجل تطوير عملها، تسعى (SMIT) إلى التغلب على التجزؤ المجالي في المشهد الحضري الناتج إلى حد ما عن فشل عمليات التهيئة الأولى في الخليج البحري (في إطار المخطط الثلاثي 1965-1967). لا شك أن موقع طنجة الجيوستراتيجي له تأثير واضح في رؤية التنمية. تلعب التنمية السياحية والعقارية، كما هو الحال بالنسبة للساحل الجنوبي لإسبانيا "la Costa del Sol"، دوراً رئيسياً في تشكيل الصورة الخاصة للمدينة التي تسعى (SMIT) إلى إنتاجها.

من جهة أخرى، يلعب التسويق دوراً حيوياً في الاستجابة للاهتمامات الأساسية للعملاء المحتملين على المستويين العالمي والمحلي. في هذا الإطار، تقوم (SMIT) بأنشطة ترويجية مكثفة داخل المغرب وخارجه لجذب المستثمرين الأجانب. على المستوى المحلي، تبتث الشركة إعلانات في مختلف الصحف الناطقة باللغتين العربية والفرنسية، مثل *LeMatin* و *L'Économiste* و "المغربية". تستهدف هذه الإعلانات المطورين من حاملي المشاريع في المنطقة، ومن لديهم القدرة على الاستثمار. لكن الاهتمام الأكبر لهاته الأنشطة الترويجية ينصب على المشاركة في المعارض العقارية في برلين، وكان، وبرشلونة ودبي. تمثل هذه الأحداث أساساً لإقامة اتصال مباشر مع العديد من المطورين متعددي الجنسيات في آن واحد (SASSEN, S, 2002, pp. 13-30). مع ذلك، تحتل الاتفاقيات الأوروبية أهمية أكبر، لكون معظم الشركات العقارية الأوروبية لديها دراية أفضل بالأطر القانونية والعادات والثقافة المغربية، وخاصة فرنسا وإسبانيا اللتين فرضتا حمايتهما على المغرب لأربع عقود على الأقل (1912-1956).

في الواقع، على الرغم من أن المطورين الفرنسيين والإسبان ينشطون حالياً في جميع أنحاء المغرب، إلا أنهم يميلون إلى التركيز أكثر على مناطقهم الاستعمارية السابقة. بشكل عام، يتمتع المطورون الأوروبيون بميزة تنافسية (اسم تجاري أكثر جاذبية) أكبر بالنسبة للمستثمرين والفاعلين الذين تود المدينة جذبهم لدعم السياحة. مع ذلك، يؤكد مسؤول عن المبيعات والاستثمار لدى (SMIT) على أن المعيار الوحيد لاختيار مستثمر في المشروع هو قدرته على استثمار 200 مليون درهم على الأقل وإكمال المشروع في ظرف 36 شهراً. ومع ذلك، يضيف المسؤول أنه في ظل الظروف المثالية، تفضل الشركة مطوراً عالمياً للعلامات التجارية مثل "Marriott أو Four Seasons" لأنها تتمتع بجاذبية علاماتها التجارية وتطور مواردها المالية والبشرية⁶.

تلخص شركة (SMIT) ومشاريعها، بما في ذلك مشروع (TTC)، التحولات المؤسسية التي ميزت الليبرالية الجديدة منذ وصول الملك محمد السادس للحكم سنة 1999. لا يقتصر دور (SMIT) على تطوير السياحة المغربية فحسب، بل يوضح أيضاً تحول منطق التنمية الاقتصادية

6_ في حوار أجري مع مسؤول لدى (SMIT)، فضل إخفاء هويته.

من سلطة الحكومة المركزية لرؤية الدولة كعامل تمكين تقني للاستثمار الخاص (العبر) الوطني. في الواقع، تؤكد السياسات الجديدة على المشاركة المنسقة للجماعات المحلية والقطاع الخاص والمجتمع المدني والمتخصصين (Direction de l'Aménagement du Territoire, 2001, page 7). بشكل حاسم، تم تحديد الانطلاقة النيوليبرالية من خلال إعادة هيكلة دراماتيكية للحكامة الجهوية: تقليدياً، كان تم تعيين الوالي من بين الرتب العليا في وزارة الداخلية. في سنة 2001، غير "الملك محمد السادس" سياسة والده، بتعيينه لسبعة من بين تسعة مرشحين جدد من خارج الوزارة. يُعرف هؤلاء باسم "الولاية التكنوقراط" (Techno-walis) لقدرتهم الواضحة على إدارة البيئة المبنية وفقاً لمبادئ السوق. حافظ هؤلاء المسؤولون على علاقات وثيقة مع المؤسسات الخاصة والملكية، وخلقوا نظاماً "تكنوقراطياً" لحكامة المدينة. إلى جانب العلاقات القوية التي تربط هؤلاء "الولاية التكنوقراط" (Techno-walis) بالعائلة الملكية، فإن منشأهم من القطاع الخاص يشير أيضاً إلى تركيز متزايد على التنمية الموجهة تقنياً والقائمة على التنافسية (Catusse et al, 2007). والي جهة طنجة تطوان سابقاً، محمد حصاد، إحدى هاته الشخصيات (أصله من منطقة سوس، وتلقى تعليمه في مدرسة القناطر والطرق بباريس). قبل تعيينه في سنة 2005، ترأس حصاد وزارة التجهيز، ومكتب استغلال الموانئ، وكان أيضاً والياً بمراكش⁷ منذ وصوله إلى طنجة، قاد تطوير ميناء طنجة المتوسط (201 و2) والمشاريع الأخرى الموجهة نحو العولمة، بالتعاون في الغالب مع وكالات متخصصة مثل الشركة المغربية للهندسة السياحية (SMIT).

في الجانب المقابل للمشروع نجد الشركة الإسبانية (Inveravante). حصلت هذه الشركة على مشروع (TCC) من مالكة الأصلي (Martinsa-Fadesa) في أوائل سنة 2009، بعد انسحاب Manuel Jové⁸، الرئيس التنفيذي لشركة "Fadesa" سابقاً، وتأسيسه لشركته الخاصة (Inveravante). على الرغم من رغبة الشركة الجديدة في التميز عن سابقتها، إلا أن معظم موظفيها استمروا في عملهم في إطار الشركة الجديدة لعدة لسنوات أخرى.

يوجد مقر شركة (Inveravante) في "لاكورونيا" بإسبانيا، وهي شركة عالمية لها مجموعة واسعة من الاستثمارات في قطاعات الأسهم الخاصة، والطاقة الريحية، والغاز، والعقارات، والفنادق، والزراعة، ومراكز الترفيه وأماكن التسوق. تعتمد فلسفة الشركة الاقتصادية على أربعة أركان رئيسية: (1) الموارد البشرية مع خبرة استثنائية في مشاريع قيادة الأعمال واسعة النطاق؛ (2) استثمار "أقصى قدر من الملاءة المالية"؛ (3) رؤية شاملة لخلق قيمة مضافة في الشركات واستراتيجيات التنمية المختلفة؛ (4) التخطيط والرقابة لضمان الانتهاء من المشروع في الأجل المحددة. في قطاع التطوير العقاري، تركز (Inveravante) أنشطتها في المناطق ذات "الإمكانات العالية للتوسع والنمو وخلق القيمة، وخاصة في أوروبا وأمريكا الشمالية وأمريكا اللاتينية".

7 <http://www.eib.org/projects/regions/med/cooperation/conferences/1st-femip-conference/speakers/mohamed-hassad.htm>

8 <https://www.alyaoum24.com/579314.html>

تعتمد (Inveravante) على استراتيجيات تسويقية محددة لجذب الوكلاء العقاريين العموميين. إلى جانب اهتمامها بتعزيز قدرتها المالية والتقنية في إدارة وتطوير مركز مدينة طنجة، تعلق الشركة دوراً رمزياً هاماً كمطور عالمي. لا تقتصر هذه الوظيفة فقط على تعزيز شرعية (TTC) كمشروع مدينة عالمية، ولكنها تدعم أيضاً تأثيراته الفرعية. على سبيل المثال، يتيح الإتصال العالمي لشركة (Inveravante) بالمشاريع والصناعات الأخرى في جميع أنحاء العالم الاستفادة من الخدمات الخارجية العابرة للحدود. علاوة على ذلك، تساعد شبكة الشركة على تسويق المشروع في هذه الأماكن البعيدة، وبالتالي تعزيز وجودها وجاذبيتها على الصعيد العالمي. كمثال على ذلك، على الرغم من اهتمام (SMIT) بجذب السياح الأجانب من أوروبا، إلا أن (Inveravante) استجابت للانخفاض في الاستثمار نتيجة للركود الاقتصادي في سنة 2008، وحولت رؤيتها التسويقية لتشمل أكبر عدد من المغاربة المغتربين الذين يعودون موسميًا إلى طنجة من بلدان كثيرة في أوروبا. من هنا يتضح أن المغرب أصبح يبحث اليوم عن زبائن جدد أكثر تنوعاً، وبشكل خاص أكثر ثراءً، من الفرنسيين" (Dupuy, H, 2006, p. 36).

من جهة أخرى، يستهدف المجمع السكني أيضاً نخبة من العملاء الدوليين. تستهدف الاستراتيجية التجارية لشركة (Inveravante) للمجمعات السكنية التابعة لمشروع (TCC) المشترين المتقلبين بدرجة عالية، بما في ذلك المقيمين المؤقتين والزوار الموسميين. قبل الأزمات الاقتصادية لسنة 2008، ركزت المخططات الأولى على المشترين الأوروبيين للمنازل الثانوية والعقارات الاستثمارية. يحتوي الموقع التجاري للمشروع على إصدارات باللغات الإنجليزية والفرنسية والإسبانية⁹. ومع ذلك، وبعد انخراطها في المشروع، ارتكز اهتمام (Inveravante) على فئة المغاربة المقيمين في المدن الأوروبية الكبرى (على سبيل المثال: باريس، أمستردام، بروكسل). في ماي 2010، شارك مشروع (TTC) في النسخة السابعة من معرض العقارات المغربي في باريس¹⁰. جمع هذا المعرض الضخم أكثر من 140 عارضاً، يمثلون ما يقرب من 55 مدينة من جميع أنحاء المغرب، وكان من الممكن أن يستقبل أكثر من 50.000 زائر (Challenges, 2010 ; SMAP IMMO, 2010).

2.4 الفرص والتحديات المرتبطة بمشروع "Tanger City Center" (TCC):

واجهت كل من (SMIT) و (Inveravante) عدة تحديات ومخاطر في تطوير مشروع (TCC). في الواقع، استلزم إنجاز المشروع تحقيق توافق في رؤية (Inveravante) مع القواعد الإرشادية وقوانين البناء المعمول بها. تمثل هذه القوانين إحدى الوسائل الوقائية التي يعتمد عليها المشرع ضد انتهاكات وتجاوزات المطورين العقاريين. بشكل عام، في المغرب وخارجه، ترتبط أهداف هذه الوسائل بتنظيم عملية التهيئة من خلال ما يعرف بمعامل استخدام المجال (CUS) ومعامل إشغال المجال (COS). تحدد هذه المعايير المساحة المخصصة لاستخدامات معينة، مثل المناطق الصناعية والسكنية والتجارية، إلخ. فضلاً عن ذلك، قد تفرض قوانين البناء تصاميم غير

9_ <http://www.tangercitycenter.ma>

10_Salon Immobilier Marocain à Paris, SMAP IMMO

القابلة للتسويق، وتضيف تكاليف غير ضرورية للمشروع. تطرح هذه القيود تحدياً بالنسبة لشركة (Inveravante) في تعظيم هامش الربح المطلوب كمتطور عالمي. ومع ذلك، وبغض النظر عن صرامة هذه القواعد، فإن العديد من العوامل تجعل التنمية في طنجة ومحيطها جاذبة بالنسبة لـ (Inveravante). أولاً، سوق البناء أكبر بكثير مما هو عليه في إسبانيا. ثانياً، تتمتع الجهة الشمالية بحوافز ضريبية أفضل من أي مكان آخر في المغرب. فعلى الرغم من أن السوق العقاري في الدار البيضاء أكثر جاذبية من طنجة، سواء من حيث الطلب أو القوة الشرائية، إلا أن قواعد التنمية الحكومية تجعل الرغبة في الاستثمار هناك أقل ربحية. أخيراً، فإن الطلب في المغرب أكبر بكثير منه في أي مكان آخر في أوروبا. بالنسبة لشركة (Inveravante)، فإن حجم المشروع في حد ذاته ليس مهماً، وإنما أهمية الاستجابة للطلب الذي يسمح بمبادرات التنمية المستقبلية طويلة الأمد. من جانبها، تحتفظ (SMIT) بمكانة رائدة في طنجة، ومع ذلك فهي مجبرة على تقديم حوافز وإعفاءات ضريبية كبيرة للمطور حتى يظل المشروع مربحاً وجذاباً. يرتبط نجاح (SMIT) كمؤسسة خاصة مملوكة للدولة بقدرتها على التوسط مع هذه الجهات الخارجية والحفاظ على تدفق الاستثمارات الأجنبية. يشمل الدعم الأساسي لشركة (SMIT) في طنجة الإعانات الاستباقية - 75 مليون درهم لشركة (TCC) - وتحويلات الأراضي للمطورين في "عروض رمزية" أقل من السوق.

من جهة أخرى، يرتبط تضمين المشروع بالعلاقة الديناميكية بين كل من (SMIT) و (Inveravante). في الواقع، تلعب (SMIT) دوراً استباقياً للغاية في تطوير (TTC). ويرجع ذلك إلى اهتمامها العميق بالاستثمار في المشروع بالنظر إلى الدور الذي تلعبه كوسيط مع الجهات الخارجية وفاعل أساسي في ضمان تدفق الاستثمارات الأجنبية. بصفتها فاعلاً رائداً في تنمية شمال المغرب، ومع الانخراط المهم للدولة في عملية الموافقة، كانت لدى (SMIT) مصلحة متأصلة في ضمان تحقيق صورة معينة للمدينة وفقاً لشرطها المحددة. وبالنظر إلى الأهمية المحلية والوطنية التي ظل يكتسبها المشروع، كانت الأبنك أكثر استعداداً لتوفير الدعم المالي نظراً لثقتها في نجاحه. ومع ذلك، ونتيجة لحجم الاستثمارات التي توجهها الدولة إلى خليج المدينة، فإن عملية الموافقة استغرقت وقتاً أطول بكثير. لم يتوقع العديد من المطورين هذه المشكلة، ولم يستطيعوا تحمل التكلفة المخصصة للمشروع في الوقت المناسب لبدء التطوير. في ذلك الوقت (2009)، كانت المحطة السياحية الشاطئية في السعيدية (التي تولت إنجازها مجموعة فاديسا المغرب) المشروع الوحيد في المغرب الذي تم إنجازه من مشاريع رؤية 2020، في وقت تأخرت فيه جميع المشاريع الأخرى (المحطات السياحية الخمس).

من جهة أخرى، تبرز عدة عوامل أساسية توضح سياق العلاقة الثقافية لشركة (Inveravante) مع (SMIT). أولاً، توظف (Inveravante) بشكل شبه حصري المغاربة الذين يشكلون حوالي 90 بالمائة من القوة العاملة للشركة. هذا الأمر مهم لأن هؤلاء التقنيين والمهندسين لا يفهمون فقط التنظيمات المحلية، القانونية والتقنية، ولكنهم يدركون جيداً الفروق الثقافية التي تجعلهم يقيمون أهداف (SMIT) بشكل أفضل. ثانياً، تعترف إدارة

(Inveravante) بأن (SMIT) هي جهة فاعلة لا بد من دمجها في جدول أعمال التنمية لتحقيق أقصى قدر من النجاح المالي والكفاءة الزمنية لإنجاز المشروع. ثالثاً، من الواضح أيضاً أن إدارة (Inveravante) تعتبر (SMIT) شريكاً أساسياً، إن لم يكن فاعلاً متساوياً، حيث يعتمد كل طرف على الآخر للنجاح في تحقيق رؤاهم وأهدافهم. يساعد هذا الفهم العميق للتطور العالمي في توضيح حقيقة أنه عندما ننظر إلى التصاميم المعمارية والهندسية لشركة (Inveravante)، تصبح لدينا طريقة جديدة لتقييم عمليات التهيئة بمركز مدينة طنجة. في الواقع، لا يشكل المشروع صورة مفروضة عالمياً للهندسة المعمارية الغربية، ولكنه في الواقع تعبير مباشر عما يريد مديرو (SMIT) التعبير عنه كتصور خاص للحدثة المغربية العالمية بشروط ومعايير محددة.

3.4 مفارقات التخطيط الحضري من خلال نموذج مشروع (TCC):

يعد مشروع (TTC) مشروعاً هيكلياً في تخطيط مدينة طنجة الكبرى. مع ذلك، فإن وظائفه الأساسية تسلط الضوء على التوزيع غير المتكافئ للاستثمار العمومي الذي يجب تفسيره على أنه جزء صغير من الآثار المترتبة على المشاريع الكبرى على مستوى النسيج الحضري والاجتماعي من حيث العمالة والسكن وتكلفة العيش.

من جهة أولى، يوفر (TTC) فرصاً جديدة وديناميكية للتوظيف المحلي. مع ذلك، تشير العديد من الدراسات المماثلة إلى آثار اجتماعية سلبية على العمالة المحلية. في حالة مدينة طنجة، يبقى الحد الأدنى للأجور منخفضاً، إذ لا يتجاوز 14 درهم للساعة (أي حوالي 2586.84 درهماً شهرياً)¹¹، بالرغم من نمو الاستثمار والقيمة المضافة في مجمل الإقليم. وعلى الرغم من تضاعف حجم العمالة في المنطقة، فإن معدل البطالة يتجاوز 11% (أنظر الجدول 1). يتمثل التأثير الأكثر أهمية في استقطاب قوي للقوى العاملة المحلية، في مقابل توظيف تقنيين ومهندسين أجانب ذوو أجور عالية في الاقتصاد الإقليمي من قبل قطاع كبير من الخدمات المساعدة منخفضة التكلفة (Sassen.S, 2001). تبرز المشاريع الكبرى في طنجة هذه الظاهرة. في الأماكن التي تم فيها تطوير مناطق التجارة الحرة، ساهم انخفاض الأجور في انتشار ظروف عيش غير مستقرة، كاستمرار تواجد البناء العشوائي، مثل "كزناية"، حيث تتأخم المسكان العشوائية مرافق الخدمات الحديثة العابرة للحدود الوطنية. ومع ذلك، فإن هذه المستوطنات لا تمثل سوى جزءاً من الأزمة المتمثلة في مظاهر الفصل السوسيو مجالي المتعدد الأبعاد.

11_ <https://www.cnss.ma/>

جدول (1): معدل البطالة (%) حسب عمالات وأقاليم الجهة ووسط الإقامة (سنة 2015)¹²

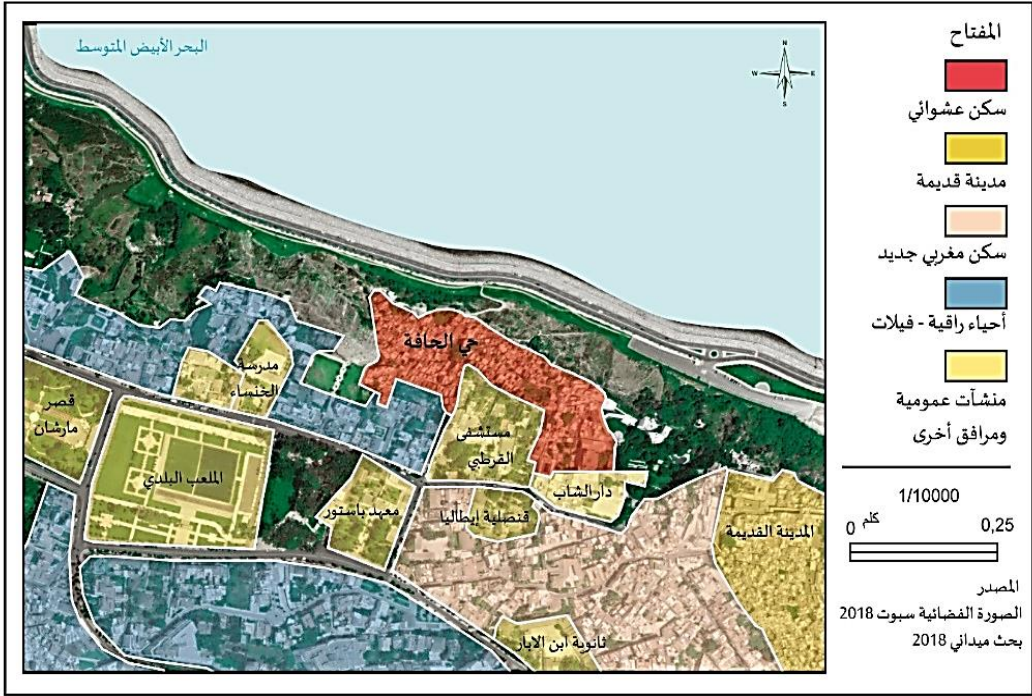
العمالة أو الإقليم	وسط الإقامة	
	قروي	حضري
المجموع	20,4	6,6
تطوان	11,0	25,3
طنجة أصيلة	6,2	5,9
شفشاون	4,2	22,3
العرائش	5,8	10,3
الحسيمة	3,6	7,3
المعدل الجهوي	10,7	4,4
المعدل الوطني	16,5	9,5

وإلى جانب تكلفته المرتفعة (حوالي 2 مليار درهم، منها 75 مليون توفرها SMIT لدعم البناء) فإن المشروع يدعم ممارسات المضاربة العمومية في الشركات الخاصة. في الواقع، أدت عمليات المضاربة العقارية إلى نشوء فوضى البناء في ضواحي المدينة، وضعف البنية التحتية الأساسية، وتفاقم الفقر، والفصل السوسيوإقليمي المتمثل في ازدواجية بين المجالات السكنية الخاصة، المجهزة بشكل جيد، والأحياء العشوائية ضعيفة التجهيز والصيانة. تشكل الأحياء السكنية المنظمة أحياناً "محاصراً" من قبل الأحياء العشوائية والأحزمة الضاحوية التي تعيق آفاق التوسع الحضري المنظم. تستلزم مثل هذه القيود التي تعترض تطوير المشاريع الحضرية الكبرى إزالة الأحياء العشوائية كأداة لتجديد الجمالية الحضرية. على سبيل المثال، تم هدم جزء من منطقة "الحافة"¹³، الواقعة بهضبة مرشان، جزئياً سنة 2009، كما كانت الجماعة الحضرية للمدينة قد أصدرت قراراً بهدم مقهى "الحافة" في غشت 2018 قبل أن يتم التراجع عنه، والاكتفاء بهدم جزء بسيط بُني بغير ترخيص قانوني (أنظر الشكل 3).

شكل (3): استخدام المجال بمنطقة حي الحافة بطنجة

¹²- معطيات البحث الوطني حول التشغيل (مديرية الإحصاء).

¹³- إحدى أقدم الأحياء بالمدينة الواقعة.



شكل (4): أشغال الهدم لمقهى الحافة بطنجة (2018)





إن تدمير هذه المنطقة وحماية الفيلات المجاورة للحقبة الدولية في وقت واحد يؤكد على "الظلم المكاني" في عملية تجديد المدينة وتطوير جماليتها، ويسلط الضوء على غياب التوافق بين الممارسات الإدارية والاحتياجات الأساسية للمجتمع الحضري. تعزز مثل هذه الممارسات التوسع الجغرافي غير المتوازن، والموجه نحو متطلبات الاقتصاد العالمي على حساب الساكنة المحلية. فبالموازاة مع عمليات الهدم التي تحدث بأجزاء مختلفة بالمدينة، تنتج عمليات البناء المتزامنة نمطاً عالمياً واضحاً للتنمية الترابية تحت ذريعة الصالح الاجتماعي.

5. خاتمة:

يعتبر إشراك المستثمرين الأجانب واستقطاب الرأسمال العالمي من أهم خصائص الترتيبات المؤسسية التي تعتمدها الدولة في إنشاء المشاريع الحضرية والسياحية الكبرى. مع ذلك، فإن القول بأن العولمة النيوليبرالية قد دفعت العلاقات الرأسمالية العالمية أو العابرة للحدود الوطنية إلى مستوى السياسات المحلية، فهذا لا يعني بالضرورة أن الدولة فقدت سلطتها واستقلاليتها في إدارة وتدبير المشاريع، ولكنها بالأحرى تعمل على تكييف العلاقات "الخارجية" والتفاوض حولها بين مختلف الجهات الفاعلة في مجالها الخاص. باختصار، يبقى تدخل سلطة الدولة ضرورياً في أسواق الأعمال وتطوير البنية التحتية الأساسية والظروف القانونية المناسبة لتطوير "مناخ جيد للأعمال".

إن الحضور القوي للملك والإدارة المركزية في عمليات تصور وإنجاز المشاريع الكبرى يثبت أن هناك حركة لمركزية العمل العام الحضري باسم البراغماتية والكفاءة. من ناحية أخرى، تسير العديد من الإصلاحات في اتجاه شكل من أشكال ديمقراطية العمل العام المحلي من خلال السلطة الممنوحة للمجلس الإقليمي¹⁴. وهكذا، فإن الحكامة المحلية في المغرب تتبع حركتين متناقضتين:

¹⁴ - تم اعتماد ثلاثة قوانين أساسية تتعلق بالجهات والولايات والعمالات والبلديات من قبل البرلمان المغربي (مجلس الشعب) في يونيو 2015 والتي تهدف إلى "تعزيز الديمقراطية المحلية، وتوسيع دور السلطات المحلية في التنمية".

المركزية "الواقعية" واللامركزية في الإصلاحات. تظهر دراستنا أنه في النهاية، أصبحت حركة "المركزية" أكثر فاعلية في طنجة، بالنظر إلى أن الهيئات المنتخبة لا تنجح في خلق فرص لمشاريع هيكلية كبرى وخطط للتنمية بالمدينة، بحكم افتقادها للقدرة على توحيد وتنسيق العمل بين مختلف الفاعلين. في قلب هذه المخاوف تكمن مسألة الشرعية.

تشارك المشاريع الحضرية الكبرى التي انطلقت منذ بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين في طنجة في العديد من الخصائص المتشابهة وهي:

-سمة المشاريع الاستثنائية: من حيث اختيار الموقع والإجراءات المتبعة في إطار الشراكة بين المؤسسات المتخصصة والقطاع الخاص الأجنبي، مما يعكس منظورًا مختلفًا جديدًا في تخطيط المدن؛

-تدويل رمزي للمشاريع الحضرية الكبرى: من خلال اتجاهين متناقضين، نزعة "الموضوعية" التي تتجلى من خلال تعميم الرموز العامة وتوحيد معايير التخطيط الحضري. الاتجاه الثاني هو "التمايز" الذي يدعم الابتكار المستمر والتميز من خلال سمات فريدة ومميزة بشكل عام؛

-تدويل الأشكال: تتخذ المشاريع الحضرية الكبرى بشكل عام نفس الأشكال الحضرية (مراكز المحاور الطرقية والواجهات البحرية)؛

-تدويل الممارسات: من خلال ظهور مؤسسات جديدة مخصصة لدعم المشروع، واللجوء إلى الفاعلين الخواص الأجانب في تمويل المشروع، وبالتالي تعميم ممارسة التعاقد.

قائمة المراجع:

- 1.BRENNER, N. (1999), Globalization as Reterritorialization: The Rescaling of Urban Governance in the European Union. *Urban Studies*, 36(3), pp. 431-451.
- 2.CATUSSE, M. (2008), *Le Temps des Entrepreneurs ? Politique et Transformations du Capitalisme au Maroc*. Paris : Maisonneuve & Larose.
- 3.Dupuy, H. (2006), *Le Nouveau Miracle Marocain*. La Tribune May 2.
- 4.COHEN, S. & L. JAIDI (2006), *Morocco: Globalization and Its Consequences*. London: Routledge.
- 5.HARVEY, D. (1989a). From managerialism to entrepreneurialism: The transformation in urban governance in late capitalism. *Geografiska Annaler B*, 71 (1), pp. 3-17.
- 6.HARVEY, D. (1989b). *The Urban Experience*. Baltimore: Johns Hopkins. University Press.
- 7.Kanai M, Kutz W, (2011), *Entrepreneurial Assemblages from off the Map: (Trans) National Designs for Tangier* (<https://journals.sagepub.com/doi/10.1068/d20311>).

8. LEFEBVRE, H. (1991). The Production of Space. Malden, MA: Blackwell Publishing.
9. MOULAERT, F., A. RODRIGUEZ, & E. SWYNGEDOUW (2003). The Globalized City: Economic Restructuring and Social Polarization in European Cities. Oxford: Oxford University Press.
10. SASSEN, S. (2002), Locating Cities on Global Circuits. Environment and Urbanization, 14(1), pp. 13-30.
11. Zemni & Bogaert. (2011) .Urban renewal and social development in Morocco in an age of neoliberal government. REVIEW OF AFRICAN POLITICAL ECONOMY. 38 (129). p.403-417.