

התכנון בירדן

מבוא

מרטין קרוקסטון

ירדן היא מדינה קטנה - 37,500 אלף מיליון דונם רבועים (ריקים ברובם) ואוכלוסיה המונה רק 3,500,000 נפש. יש בה שלושה מרכיבים בסיסיים: במזרח ובדרום - המדבר; הדומה יותר לערבה שוממת וצחיחה מאשר למדבר קלאסי כגון הסהרה, ובו העיר היחידה היא עקבה, הנמל ועיר הקיט שלחוף ים סוף; בקעת הירדן; השטח המשתרע בין ים המלח והכנרת, רצף אינסופי ודוחה של שטחים מושקים ועיירות קטנות ומלוכלכות הצמודות אל הכביש, מעין גרסה חמה, מאובקת ומדובללת של עמק סקרמנטו; והרמה המזרחית - מואב וגלעד המקראיות, תמציתה של ירדן, ובה מרבית האוכלוסיה ורוב העיירות, וכן תערובת מרתקת של תרבויות ונופי ערב ואגן הים התיכון. מעבר לנהר הירדן מצויה, כמובן, הגדה המערבית; זו מוחזקת בידי הצבא הישראלי וירדן חדלה זה כבר לתבוע חזקה עליה מידי ישראל, וויתרה על ניהולה ועל זכויותיה בגדה לטובת הפלסטינים.

כבמדינות מתפתחות אחרות שממדיהן לא גדולים, אף בירדן משקל מכריע לעיר הבירה. רבת-עמון מחזיקה במחצית מאוכלוסי המדינה וקרוב לודאי אף בשני שלישים מכלכלת המדינה. העיר מאופיינת בצמיחה מהירה ומשתרעת על אינסוף גבעות טרשיות ומדרונות ואדיות, באנדרלמוסיה מוחלטת של סגנונות בניה. הישועה באה לה בעיקר בזכות הלובר הבהוק של הציפוי האחד באבן מקומית ובזכות הירק הכהה של עצי הזית, הצפצפות ואורני חלב; עיצוב הנוף החופשי והגנים, אשר תרומתם כה רבה וההופכים את ערי המזרח התיכון לנסבלות.

לבד מן הרוגע והנעימות של רבת-עמון - שבזכותם נחשבת העיר למעין תחליף לבירות בעולם העסקים של המזרח הקרוב ובקרב הנופשים הסעודים - נכסיה הנוספים של ירדן הם תיירותיים בעיקרם; היסטוריה ונופים, באופן מיוחד נפלאות פטרה ו-ואדי ראם, גיראש הרומית, מצודות המדבר של לורנס איש ערב ושוניות האלמוגים של עקבה.

התכנון והפיתוח בירדן, כמו בכל מקום אחר, עיקרו בשני תחומים: דיור וקרקע. בעיות הדיור של ירדן, שלא כמקובל, אינן מתאפיינות בזרימת אוכלוסין מן הכפר אל העיר. ערי ירדן אכן צומחות במהירות רבה, אולם הסיבות העיקריות לכך הן הגידול הטבעי של האוכלוסיה (למעלה מ-3.5% בשנה) ושני גלי הפליטים הגדולים של 1948 ו-1967. הרשויות נענו ללחצים אלה במגוון של דרכים מעניינות; וניכר לעין כי תחת נקיטת מדיניות דיור ארצית, המענה הרלוונטי והמעשי לבעיות אלה היה בדרך של תכניות משולבות ברמה המקומית האינדבידואלית - איזון ההתפתחות והצמיחה בקהילה בעזרת פתרונות פסיים, כגון "אתרים-ושרותים" ותכניות לשיפור תנאי המגורים של מתיישבים-פליטים.

ספסרות הקרקעות, שכספם של ירדנים גולים ושל פלסטינים העובדים למחייתם במדינות המפרץ הפרסי הוא שמן על מדורתה, היא הגורם להמשך צמיחתה של רבת-עמון רבת. רבת-עמון, תשובתו של המזרח התיכון ללוס אנג'לס, משתרעת כיום 20 ק"מ מגרעינה ההיסטורי; אנדרלמוסיה של וילות ובתי דירות פזורים, משרדים ובתי מלון דמויי קופסאות קרטון, וכל אלה כרוכים באופן ראוטי סביב רשת יומרנית של כבישים מהירים, ולא בזכות מאמץ כלשהו בתחום התכנון העירוני. ברמת גוש הבניינים, ישנה באופן מוזר השפעה חזקה לסגנון מיובא, כמו-אמריקאי, בכל הנוגע לחלוקה לאזורים ולתמריצים. דבר זה מביא לתופעות כגון אזורים מסחריים מיוחדים הצצים באמצע שום-מקום, או גגות רעפים אדומים על בתי דירות רבי קומות (ישנן הקלות מיסוי).

רבת-עמון – עיר משגשגת

אליסון בראון*

כמו רומי, נבנתה רבת-עמון על שבע גבעות, מופרדות זו מזו בגאיות עמוקים המזינים את נהר זרקא, אחד מיובליו הגדולים של נהר הירדן. רק מעט נותר מרבת-עמון העתיקה, לבד מן המצודה והאמפיטאטרון הרומי. רבת-עמון המודרנית היא עיר של תוהו-ובוהו, שצבירים של בתי דירות מצופי אבן מקיפים את רחובותיה התלולים.

עד שבחר המלך עבדאללה ברבת-עמון לעיר הבירה של המדינה החדשה, ירדן, היתה סאלט העיר המרכזית בגדה המזרחית. שכונות חדשות נבנו על הגבעות המשקיפות על היישוב הישן, ואילו מחנות הפליטים שנבנו כדי לשכן את הפלסטינים לאחר 1948 תפסו את הקרקעות הפחות טובות. במלחמת 1967 איבדה ירדן את חלקה בירושלים וכן חלק מאדמותיה החקלאיות המשובחות ביותר, ובשנים שלאחר מכן התמקדה פעילות הפיתוח בבירה, רבת-עמון.

העיר התפשטה במהירות, ובלעה את האדמה החקלאית ואת הכפרים שמסביב. פרברים לבני המעמד הגבוה התפתחו בעיקר בצפון העיר ובמזרחה, והתמקדו סביב אזור העסקים החדש שמייסאני. מחציתה הדרומית של העיר עניה יותר, ואזורים גדולים ממנה סובלים מעומס תחבורתי רב בשל טורי המשאיות הכבדות המובילות מוצרי יבוא מנמל עקבה לירדן, סוריה ועמאן. כבר באמצע שנות ה-80 התעורר צורך דחוף בתכנון עירוני כוללני ומקיף, שכן תחומי העיר כבר חרגו בהרבה מן השטח שנשלט בפועל בידי עיריית רבת-עמון. חברת הייעוץ "דאר אל-הנדסה" מונתה בידי הבנק העולמי ועיריית רבת-עמון להכין תכנית אב וסקר תחבורתי לרבת-עמון רבתי. צוות ובו יועצים ואנשי העיריה הוקם ופעל במשותף לאורך כל הפרוייקט.

תכנית האב

תכנית האב התבססה על שלוש שנות מחקר, וכללה תכנית תחבורתית מלאה, תכנית חומש להשקעות, תכנוני תשתית ומינהל, וכן תכניות פעולה לשני אזורים ספציפיים - מרכז העיר ואל-ראגיב, אזור פיתוח בשולי העיר. אנשי הצוות הירדנים היו מעורבים בכל היבטי העבודה כדי שיוכלו מאוחר יותר לעקוב אחר ביצוע התכניות, וכן נעזרה התכנית במערכת מיפוי ממוחשבת, מתוחכמת למדי (GAMIS).

השלב הראשון של תכנית האב היה מיפוי והכנת סקר קרקעות לעיר, והגדרת גבול מוסכם לרבת-עמון רבתי, אשר יכלול את השטח המקורי של עיריית רבת-עמון, ועוד 11 מועצות כפריות. האזורים החיצוניים של העיר גילו רגשות מעורבים לנוכח היוזמה; הם רצו לזכות ביתרונות הפיתוח בלא התערבותה של עיריית רבת-עמון.

אוכלוסיית העיר הוערכה בכמיליון תושבים בשנת 1985. העיר חולקה ל-153 אזורי תעבורה ולכל אזור הוכנו תחזיות אוכלוסין לשנת 1985 ולשנת 2005. אלה הצביעו על הכפלת מספר אוכלוסי העיר עד שנת 2005. אזורי התעבורה אוגדו ל-17 גזרות תכנון, ובכל גזרה, בנפרד, נחקרו נושאי התעסוקה.

מתוך בחינה קפדנית של הנושא, גובשו שישה עקרונות כלליים, אשר ניתן לסכםם כדלקמן:

* יש לשאוף לפיזור אחיד של מתקנים, שרותים והזדמנויות תעסוקה.

* אליסון בראון הינה מתכנתת ערים ומשמשת יועצת בחברת ביוקאן.

- * לקשור בין רמת הפיתוח לכמות המשאבים הכספיים החזויה.
- * למנוע פיתוח נוסף באזורים שאינם מתאימים בשל הסביבה, הטופוגרפיה או הפוטנציאל החקלאי שלהם.
- * לכבד תכניות ומדיניות פיתוח שכבר בוצעו.
- * לקשור בין פיתוח עירוני ופיתוח התשתיות.
- * לספק ולטפח הדמנויות ליצירת תעסוקה ומקומות עבודה.

החלוקה הקיימת לאזורים נותרה כשהיתה, ודבר זה הותיר שפע של קרקעות לבנייה למעמד הבינוני והגבוה, אולם בקרקעות החדשות קבעה החלוקה שיעור של 65 עד 72 בתי אב להקטאר בבניה לשכבות החלשות. מרבית אזורי הקניות מוקמו בצורה לא מוצלחת, לאורך צירי תנועה ראשיים, ועל כן נקבע כי פיתוח מסחרי נוסף יבוצע ויפוזר בסדרה של מרכזי קניות, על פי הצרכים המקומיים. התכנית אינה מתירה פיתוח תעשייתי נוסף.

נושאי התעבורה ועומס התנועה היו בעיות מרכזיות. בשל הטופוגרפיה, כבישיה הראשיים של העיר התכנסו ונפגשו באזור המרכז, וחציית העיר נעשתה קשה, במיוחד בתחבורה הציבורית. הוגדר מדרג של צירי תנועה על פי חשיבותם, כשכונת המחקר לשמור על הרמה הנוכחית של 45 אחוזי שימוש בתחבורה הציבורית מתוך כלל הנסיעות הפנים-עירוניות, וזאת על ידי שיפור שרותי האוטובוסים והמוניות, הנהגת השימוש במיניבוסים, ופתיחתו מחדש של קו הרכבת רבת-עמון-זרקא. ההקלה על עומס התנועה מיועדת היתה לבוא מסדרה מורכבת של שיפורים בכבישים הקיימים, שתכליתה ליצור שני כבישים פנימיים טבעתיים סביב העיר.

כלכלת ירדן מושפעת באורח ניכר מאירועים בינלאומיים ושנים רבות עשויות לחלוף בטרם יתממשו ההצעות, אולם החשיבות בהכנת התכנית היתה בהכנתם של המתכננים המקומיים ובהכשרתם להעריך צרכים לטווח הארוך, וכן העניק הנסיון הזה לעיר תדמית עצמית פוליטית ולכידות אשר חסרו לה קודם לכן.

תכנית הפעולה לרובע אל-ראג'יב

ברוס ביוקנאן*

תכנית פעולה אזורית זו היתה, בעיקרה, הצעה לשיפור הדיור והתעשייה באחד מרובעי העלובים ביותר של העיר, אזור שבאו בו לידי ביטוי ההיבטים הגרועים ביותר של פיתוח ספקולטיבי. התעשייה נמשכה אל אזור זה כדי לספק שרותים לשיירות המשאיות העושות דרכן בין מפרץ עקבה וסוריה - בעקבות הגידול במסחר שמקורו במלחמת עיראן-עיראק. יעדיה העיקריים של תכנית הפעולה האזורית היו הקדמת תרופה למכה - מניעת פיתוח אקראי והדגמתה בפני המתכננים הירדניים של מתודולוגיה עיצובית ושימוש ברשימת-תיגון לתכנון ולהכנת תכניות פעולה אזוריות, וכל זאת כדי להמנע משיגאות כמו אלה שנעשו בעבר.

* ברוס ביוקנאן הינו אדריכל/מתכנן יועץ בחברת ביוקנאן.

הרקע

גובשה תכנית רקע לשטח בן 1300 הקטאר, ומטרתה פיתוח מקיף וכוללני סביב אזור הפעולה. התכנית הוכנה בשלושה שלבים:

* הגדרת שימוש קרקע עיקריים (מגורים, תעשייה, שרותים קהילתיים, רזרבות קרקעיות).

* הגדרתם של אזורים ושכונות הנוצרים ממסלולי כבישים עיקריים ומשניים.

* הגדרת קהילות - 30,000 עד 40,000 תושבים, ושכונות - שאוכלוסייתן 4,000 עד 6,000 נפש.

השטח היה בערך 275 הקטאר ואיכלס כ-3,000 תושבים בשני כפרים חקלאיים. התכנית הציעה להגדיל את אוכלוסיית האזור לכ-40,000 תושבים וכן כללה עוד: הצעות לפריסת מבני המגורים הפרטיים והמבנים לדיור ציבורי; שיפור שני הכפרים הקיימים; אזור תעשייה; מתקני שרותים קהילתיים; מדרג כבישים; תפישות שונות לעיצוב הנדסי של תשתיות; עלויות; חלוקה לשלבים ואופני ביצוע.

המגבלות

אחת המגבלות העיקריות היתה בפיזורם האקראי של מספר מוקדים תעשייתיים שכבר היו קיימים באזור. דבר זה הוציא מכלל חשבון שימושים אחרים, ובמקומות מסויימים פירוש הדבר היה כי איזורי התעשייה יושארו בתוך איזורי מגורים עד שניתן יהיה להעבירם למקום חדש. עדין היתה באזור קרקע חקלאית מעובדת, ואלה יועדו לפיתוח מאוחר יותר. היה צורך לשלב את מערכת הכבישים הנפתלת שבנמצא בתיכנון החדש על מנת לסייע בקביעת החלוקה לאיזורי משנה (פרצלציה).

חקיקה בנושא צבירת קרעות אפשרה לממשלה לצבור, בלא הוצאות נוספות, שליש מכל הקרקעות שיועדו לחלוקה מחדש. דבר זה איפשר לרשויות להקצות קרקע למתקנים ציבוריים, לשרותים ולכבישים, ולמעשה פירוש הדבר היה שכמות הקרקע לכבישים הופחתה עד למינימום כדי להותיר קרקע מספקת למתקנים קהילתיים ולהגדיל עד למקסימום את כושר האכלוס. העדרם של מים זורמים ומערכת ביוב הטיל מגבלה נוספת במונחים של עלות. ואולם באזור זה באו לידי ביטוי רבות מן הבעיות הטיפוסיות שהמתכננים ברת-עמון נאלצים להתמודד עמן, ועל כן היה זה נסיון מועיל עבור המתכננים הירדנים.

התכנית

על פי העקרונות שנקבעו בתכנית הרקע, חולק אזור המגורים לשכונות בנות 4,000 עד 6,000 תושבים הבנויות כל אחת סביב מסגד, חנויות ובית ספר. מרכז קהילתי ובו מסגד ראשי, סופר-מרקט, גנים ציבוריים ובתי ספר תיכוניים שרת את קהילת-האם המונה 40,000 נפש. חלקות בגדלים שונים, החל ב-150 מ"ר ועד 450 מ"ר איפשרו לפתח מגוון רחב של סוגי דיור, החל בבתי דירות וכלה בבתי מסורתיים צמודי קרקע הבנויים סביב חצר פנימית, במיוחד עבור בעלי ההכנסה הנמוכה. נקבעו סטנדרטים לכיסוי פני השטח, עיכובים וגובה בניה. את מרבית הפיתוח לקחו על עצמם אנשים פרטיים שרכשו חלקות או שזכו בהקצאת קרקע. עוצבו מספר מערכים שונים כדי להדגים דרכים שונות לפיתוחו של האזור. הירדנים העדיפו בדרך כלל מערך נוקשה של רשת קווי אורך ורוחב, בעיקר מפני שהדבר הקל על ניהול הקצאתן של חלקות בעלות צורה אחידה. דבר זה גרם לבזבוז קרקע והביא לתכנון עירוני לקוי. תכנית הפעולה האזורית הדגימה דרכים גמישות יותר לפיתוחו של אזור. אזור התעשייה כיסה שטח של כ-132 הקטאר ועוצב סביב אזור התעשייה הגדול ביותר

ברובע. הכבישים שופרו כדי יצירת מדרג ברור, בוטלו צמתים ושופר רדיוס הפניות. האזור חולק לארבעה אזורים משנה תעשייתיים, הכוללים כל אחד סדנות, תעשייה קלה ובינונית, ואולמות תצוגה. שטחי החלקות נעו בין 500 מ"ר ל-4,000 מ"ר. הפוטנציאל התעסוקתי הוערך בכ-5,000 מקומות עבודה. המתקנים הקהילתיים כללו מסגד ומרכז לעזרה ראשונה רפואית. החלוקה לשלבים כיסתה תקופה של עשרים שנה, הגם שהנסיון מרובעים אחרים ברבת-עמון מלמד כי פיתוחו המלא של אזור עשוי לארוך 40 עד 50 שנים. על כן חשוב היה לפתח קהילות עצמאיות שאינן תלויות בהשלמתה של התכנית כולה; וכן, חשוב היה, במקומות בהם עדיין היתה קרקע חקלאית מעובדת, להחזיק בקרקעות אלה כרזרבה עד כמה שניתן.

סיכום

במהלך הכנת התכנית מלאו המתכננים הירדנים תפקיד פאסיבי למדי, אולם כאשר ראו את התוצר הסופי של מתודולוגיית העיצוב ורשימת התיוג, החלו בהתלהבות רבה להכין תכניות משל עצמם לאזור האמור, ובכך סייעו להשיג את אחד היעדים העיקריים של המחקר.

דיוור לבעלי הכנסה נמוכה

סו ג'ונס

החברה לתכנון "לואלין דייז" זכתה בהזדמנות המעניינת (והנדירה, למרבה הצער). לשמש חלק מצוות סיוע טכני במשך עשר שנים, בפרוייקט חדשני למגורים בירדן. הנסיון הזה הקנה לנו במקרים רבים הבנה באפשרויות הארגוניות הרבות הטמונות בתכנית מעין זו, כמו גם בפוטנציאל הדיוור הטמון בה.

תכנית הדיוור הירדנית

בראשית שנות ה-70 חל שינוי גדול בכיוון המחשבה, אם כי לא במישור המעשי, בכל הנוגע לבניית מגורים במדינות מתפתחות. בחד החנית עמד אז הבנק העולמי, שעודד את הממשלות במדינות המתפתחות לזנוח את שיטת הסיבסוד הנרחב להקמת בתי דירות גדולים לבעלי הכנסה נמוכה, ותחת זאת לסייע במענקים לשיפור תנאי המגורים ברובעי עוני, וליישומן של תכניות אתרים-ושרותים. יעדה של התכנית היה לספק מענה לצרכי התושבים, ואשר יהיה בהישג ידם, יגלה רגישות ויהלום את צרכיהם, בין אם בדרך של השבחת האזורים בהם התושבים הארעיים כבר ביססו עצמם במידה מסויימת, ובין אם בדרך של הקמת יחידות דיוור בסיסיות וזולות, שהזוכים בהן יוכלו בעתיד להרחיבן ולשפרן בעצמם, כל אחד על פי יכולתו.

הממשלה ההאשמית הירדנית היא אחת מן המדינות בהן נוסו פרוייקטים מעין זה. לאחר שנערך סקר התיכנות ב-1979/80, מומן הפרוייקט העירוני הראשון במשותף בידי הבנק העולמי, ממשלת ירדן והבנק הירדני הלאומי לדיוור. מאז מומנו עוד שני פרוייקטים (UDP2 ו-UDP3). הסיוע הטכני לשלושת הפרוייקטים הוגש על ידי צוותים משותפים לחברת התכנון לואלין-דייז, שותפות האלקרו-פוקס וחברה מקומית בשם "זיוזיס".

הגוף שהוקם לביצוע הפרוייקט - המחלקה לפיתוח עירוני - צמח מצוות קטן המסונף לעירית רבת-עמון לכדי ארגון רב-תחומי ובו למעלה מ-100 עובדים, ביניהם אדריכלים, מהנדסים ומומחים

לכספים, לניהול נכסים ולפיתוח קהילתי. הסדרה הראשונית של תכניות ברבת-עמון, צמחה והגיעה לכדי היקף ארצי, ולה פרוייקט שיפור רחב-היקף בזרקא, מצפון לרבת-עמון, וצוות לפיתוח עירוני היושב בעקבה ומסייע בפתרון בעיות הדיור הקשות של עיר הנמל הדרומית. היעד הוא יצירתן של קהילות עירוניות חדשות או מתוגברות ובהן מגוון רחב של שרותים לבעלי ההכנסות הנמוכות, במחירים שבהישג ידם. לבד מדיוור, ניתן עוד מגוון גדול של מתקנים פיסיים וקהילתיים. יחד עם אספקת מים, חשמל ומערכות ביוב, שבילים וכבישים, קיימת גם תכנית משלימה להקמת מתקנים קהילתיים וכן מעודד סגל המחלקה ומפתח פעילות קהילתית. החזר העלות ויכולתם של התושבים לעמוד בתשלום - אלה הן נקודות המוצא. הכנסתן של המשפחות וכמות המשאבים שהן מסוגלות להקצות לטובת הדיור - אלה הם הקריטריונים לקביעת מה ניתן לבנות או לממן. אותם בעלי הכנסות נמוכות הזוכים בסיוע, נעזרים בו כדי לרכוש את חלקותיהם וניתנות להם משכנתאות בתנאים מיוחדים מטעם הבנק הלאומי לדיור. כפי שניתן להניח מראש כשמדובר בבנק העולמי, הודגש (לעיתים יתר על המידה) הצד הפיננסי. יש להגיע להחזר עלויות מלא בכל פרוייקט. המנגנון של סובסידיה פנימית בכל תכנית - מכירתן של יחידות המגורים והמסחר היקרות במחיר שוק מלא מנגנון זה מסייע בסבסוד מחירי החלוקת לחלוקה.

היתרונות

יזמות מסוג זה נדונו ונחקרו רבות, וקיימות מספר דרכים להערכתם של פרוייקטים מעין אלה.

★ כמה אנשים זכו לסיוע במסגרת הפרוייקט?

★ מהו האחוז של בתי-האב בעלי הכנסה נמוכה מאד שזכו לתמיכה?

★ מה מידת המחוייבות של הקהילה?

★ מהי רמת הסיבסוד הריאלית?

★ מהי רמת החזר העלויות?

★ עד כמה ניתן לחזור על הפרוייקט?

★ האם פרוייקטים כאלה יכולים להמשך על בסיס מימון עצמי?

בעשר השנים בהן היא פועלת, היתה המחלקה לפיתוח עירוני נתונה בחקירה ובדרישה בכל ההיבטים הללו, בדרך של ביקורת פנימית ומחקר אקדמי, כמו גם בדרך של ביקורת על ידי הבנק העולמי, ולאחרונה הועמדה המחלקה במבחן גם לעומת תכנית האסטרטגיה הלאומית לדיור, שגובשה במשרד התכנון של ממשלת ירדן על יסוד תוצאות פרוייקט הפיתוח העירוני הראשון.

באופן ברור ניתן להצביע על הישגים ספציפיים בתשובה לשאלות שלעיל. ב-14 מוקדי אתרים-ושרותים ואזורי שיקום נעזרו בפרוייקטים של המחלקה לפיתוח עירוני כ-70,000 תושבים מתחתית טבלת ההשתכרות (מאיון 10-40). עד כה נבנו במסגרת פרוייקט פיתוח מס' 1 ו-2 14 מרכזים קהילתיים, 14 בתי ספר, 13 מרכזים להכשרה מקצועית (12 מהם לנשים) - כל אלה עבור בעלי ההכנסה הנמוכה. בפרוייקט פיתוח מס' 3 ישנן הצעות לעוד 10 אתרים למתקנים קהילתיים. המחלקה לפיתוח עירוני תמכה ועודדה מגוון שלם של פעילויות בקהילה, כולל תכניות להגברת ההכנסה המיועדות לנשים בעלות מעוטות הכנסה והשכלה, וכן סיעה המחלקה בהקמת איגודים קהילתיים שיקבלו על עצמם אחריות לקהילות השונות. פעולתו של סניף המחלקה בעקבה מצביעה על כך שניתן לחזור על הפרוייקט, בתנאי שיינתן סיוע טכני. כיום בודקת המחלקה את נושא המימון העצמי.

אחד ההיבטים שממעטים להתייחס אליהם בהערכה מעין זו הוא הפיתוח בתחומי הארגון והמומחיות המתרחש במקביל לפרוייקטים הללו.

פיתוח תחום הארגון

המחלקה לפיתוח עירוני התפתחה ועברה תמורות שונות, כפי שקורה בהכרח בפרוייקטים דומים לדור. תחילתה כיחידה ממשלתית אד-הוק, המסונפת לעיריית רבת-עמון, ופועלת בחסות ראש העיר. התכנית (לפרוייקט פיתוח מסי 3) כבר תיושם בהיקף ארצי ותורשה לקחת על עצמה מבצעים דומים בערים אחרות, בפיקוח הדוק פחות של הבנק העולמי. דבר זה ישפיע, כמובן מאליו, על העבודה ועל הארגון. לדוגמא, כיצד ישמור ארגון הנמצא בצמיחה על רוח עבודת הצוות! למעשה, אין הדבר אפשרי. אחד הנושאים שיש להביא בחשבון בתכניות מעין זו היא מידת הגמישות הארגונית ויכולת ההסתגלות של הסגל לתנאים המשתנים.

המחלקה לפיתוח עירוני אף נאלצה להגיב ולהענות לסיטואציות והקשרים משתנים בפוליטיקה ובמדיניות. לשרים חדשים גישות שונות וכל אחד חפץ להשאיר את רישומו במגוון של צורות ואופנים. שינויי מדיניות עשויים לשנות את סדרי הקדימות. תכנית האסטרטגיה הלאומית לדור, לדוגמא, מבקשת כי המחלקה לפיתוח עירוני תמלא תפקיד בפתחת אתרים לעיבוי, (ישנו מספר גדול של אתרים וכיסי קרקע קטנים בתוך האזור העירוני הבנוי בשל תבניות הפיתוח היחודיות של רבת-עמון). כמו כן תכנית האסטרטגיה לוחצת בכיוון של מעורבות יתר על הסקטור הפרטי בתכניות השונות.

בכל הנסיבות והמצבים הללו על סגל העובדים להמשיך ולהפיק פרוייקטים ולבצע תכניות. גם במסגרת תכנית הביצוע עצמה יש מקום לשינויים והתאמות. ישנה הבעיה התמידית של נסיון ליצור עבודת צוות מולטי-דיסציפלינרית בעוד שהעובדים מבוצרים בנאמנויות ובאינטרסים מחלקתיים. ישנו עוד, כתמיד בפרוייקטים לדור, האיזון העדין בין בניה פיסית בפועל לבין התכניות לפיתוח קהילתי, הגוזלות זמן רב יותר ואשר קשה למדדן על פי אמות מידה כמותיות. בהזדמנויות שונות הופעל לחץ שגרם להסטת הדגש לחתירה אל תוצאות שניתן לכמתן ולהגבלת הפעילות הקהילתית. פרוייקטים מעין אלה נאלצים להתמודד עם מגוון עצום של השפעות ושינויים, פנימיים וחיצוניים כאחד.

אחד ההיבטים המעניינים של הגשת סיוע טכני (TA) בהקשר זה הוא ההתמודדות עם השתנות הנסיבות והצרכים המשתנים בתחומי המומחיות הדרושים על פני זמן. בתחילתו של כל פרוייקט נהוג להסתמך בעיקר על צוות סיוע טכני גדול ובו מגוון רחב של מומחים ובעלי מקצוע. ככל שאנשי הסגל קונים לעצמם מיומנויות בטכניקות בסיסיות של דור זול, נדרש הצוות הטכני לסייע בעיקר בהרחבת המיומנויות וטיפוח הבטחון העצמי בתחום הטכני. התרומה הספציפית של צוות הסיוע הטכני השתנתה והותאמה כנגד השינויים בדגשים אשר חייבו תשובות מסוג חדש, (לדוגמא, דרישת הבנק העולמי בתכנית פיתוח עירוני מסי 3 לגישה תכניתית שונה - קו אשראי כללי במקום אישורן של תכניות אינדיבדואליות), וזאת על מנת להעלות את רמת המומחיות או להוסיף על ולתמוך בידע שבידי העובדים המקומיים.

בעזרת ההכשרה שניתנה על ידי היחידה לתכנון הפיתוח, כחלק מחבילת הסיוע הטכני, ניתן היה ל"תפורר" את ההכשרה לשלב השני כך שתתאים לצרכי סגל המחלקה לפיתוח עירוני, ולמקדה בתחומי ההכשרה אותם ציינו העובדים הללו כחשובים במיוחד.

העתיד

המחלקה לפיתוח עירוני מושפעת אף היא מן התנודות והשינויים בשיטות המימון הנהוגות. אירוני הדבר, כי מספר גופים בינלאומיים העוסקים במימון מעוניינים כיום במיוחד בתכניות מחוללות-הכנסה, ונלהבים ביותר להטיל על סוכנויות "מן המוכן" כגון המחלקה לפיתוח עירוני את התפקיד הזה. התחזית היא כי ארגון זה יוכל בקלות רבה לקלוט מיומנויות, תכניות ופעילויות

חדשות. נותר עוד לראות אם יהיה בכך כיוון חדש לתכנית הדיור שמדובר בה, ולעוד אחרות כמוה - צירופן וליכודן של הפעילויות מתחום ההכנסות והתעסוקה כאמצעי שיסייע לאנשים לשלם עבור השיפור בתנאי הדיור שלהם. למעשה, ניצבים מספר סימני שאלה מעל לתכניות הדיור בכללן, והללו באים לידי ביטוי מובהק במקרה הירדני.

- * גופים מממנים כגון הבנק העולמי ו-USAID אינם נותנים עוד קדימות גבוהה לביצוע פרויקטים לדיור לנצרכים.
 - * תכניות הדיור לנצרכים זוכות בתפקיד הלא-מלהיב של נסיון לענות על צרכיהם של בעלי ההכנסות הנמוכות, ובו-בזמן לנסות למשוך מימון מסחרי.
 - * לאור הקשיים הכלכליים הגוברים, נמשכת בדיקת הטכניקות לדיור זול אולם הדבר נעשה בידי סגל החסר את הנסיון הדרוש.
 - * מרבית הגופים העוסקים בדיור לנצרכים ייאלצו לחפש כיוונים חדשים להתפתחות, בלא להסתמך על תמיכה בינלאומית, ועל כן גם ללא העוצמה הפוליטית הנובעת מכך.
- בשלב האחרון של הסיוע הטכני, המסתיים ב-1990 - יום השנה העשירי להקמת המחלקה לפיתוח עירוני - חברת לואלין-דייויס, יחד עם חברת הלקרו-פוקס ממשיכה לייעץ לאנשי המחלקה בשעה שהללו עוסקים בדיון על דרכם בעתיד ומחליטים כיצד יגיבו לאופנות החדשות בתחום המימון והמדיניות. יש להניח כי תכניות דיור דומות לנצרכים אשר קמו בתגובה לרעיונות שנות השבעים ואשר עדיין פועלות, עסוקות אף הן כרגע בבחירת כיווני הפעולה שלהן לעתיד.