

أساليب الحصول على المشاريع في المكاتب المعمارية/الهندسية: دراسة لبعض مناطق ومدن المملكة

مشاري عبد الله النعيم و علي محمد السواط*

قسم العمارة، كلية العمارة والتخطيط، جامعة الملك فيصل بالدمام

* إدارة تنسيق المشاريع، أمانة مدينة الدمام

المملكة العربية السعودية

الملخص:

يعتبر الحصول على المشروع هو بداية ممارسة مهنة العمارة، إذ لا يمكن أن نتخيل ممارسة للمهنة دون الحصول على المشروع. ولأن هناك أساليب متعددة للحصول على المشاريع المعمارية منها ما هو مهني مثل المسابقات المعمارية ومنها ما هو غير مهني عن طريق العلاقات الخاصة، لذلك فإن دراسة خصائص السوق المهنية في المملكة وفهم الأنماط التي تتبناها المكاتب المعمارية/الهندسية (Architectural/Engineering Offices) للحصول على المشاريع سوف يتيح الفرصة لتحديد الملامح الثقافية التي تجعل من مهنة العمارة مهنة ذات ارتباط وثيق بالنسق الاجتماعي أكثر من كونها مهنة ذات نظم وأنظمة تمكن المكاتب المعمارية/الهندسية من الحصول على حقوقها وتأدية الواجبات المستحقة عليها.

وإذا ما عرفنا أنه لا توجد نظم خاصة بالمسابقات المعمارية في المملكة، وأن الكثير من المكاتب المعمارية/الهندسية في السوق السعودية لا تحصل على مشاريعها بالأساليب المهنية المتعارف عليها من خلال التنافس على جودة التصميم أو من خلال المسابقات المعمارية كما هو متبع في كثير من دول العالم، وهو ما قاد إلى نوع من التنافس القوي بين هذه المكاتب على أقل الأسعار وهذا بدوره أحدث تدهوراً في مستوى وجودة العمل المهني المعماري والهندسي، الأمر الذي يثير أسئلة عديدة عن مستوى العمل المهني المعماري والهندسي بشكل عام في المملكة في ظل الأوضاع السائدة والأساليب المتبعة للحصول على المشاريع.

تحاول هذه الدراسة الإستكشافية التعرف على الأساليب الشائعة التي تمارسها المكاتب المعمارية/الهندسية في السوق المهنية السعودية للحصول على المشاريع في بعض مناطق ومدن المملكة، والتحقق من الإعتماد على العلاقات الاجتماعية كأسلوب للحصول على المشاريع، حيث تفترض هذه الدراسة أن الأساليب التي تنتهجها هذه

المكاتب للحصول على المشاريع لا تتوقف على الأساليب المهنية مثل كفاءة المكتب والمسابقات والدعاية والإعلان وإنما تتجاوز ذلك إلى توظيف العلاقات الشخصية والمعارف والصدقات في سبيل الحصول على المشروع، ولذلك ترى هذه الدراسة أن أحد أسباب تدني مستوى العمل المعماري في السوق السعودية متعلق إلى حد بعيد بالأساليب التقليدية المتبعة في إسناد العمل المهني لمكاتب لا تتمتع بالكفاءة والأهلية المهنية.

كلمات دالة: المكاتب المعمارية/ الهندسية، الحصول على المشاريع، المسابقات المعمارية، تسويق العمل المعماري، أتعاب التصميم، المشاريع المعمارية، ممارسة المهنة، السوق المهنية السعودية.

مقدمة:

تعتبر المهن محوراً يدور حوله النشاط البشري المنتج وهي تراكم لتراث إنساني يعكس المستوى الحضاري في المنطقة التي تزاوّل فيها تلك المهن، وتمثل المهن أدواراً اجتماعية تتحرك في إطار النظم الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق أهداف التنمية (السراء، ١٩٩٢م)، والمهن الهندسية بمختلف تخصصاتها هي المحرك الرئيس لعجلة التنمية الصناعية والاقتصادية، وإذا ما تحدثنا عن مهنة العمارة والهندسة تحديداً فإن المكتب المعماري/الهندسي يمثل نواة الثقافة المهنية بالإضافة إلى المهندس والمعماري اللذان يلعبان دوراً أساسياً في الحفاظ على تلك الثقافة ويعملان على تطويرها (النعيم، ٢٠٠١م)، ربما نحتاج هنا أن نفهم كيف ينشأ وينمو المكتب المعماري/الهندسي، وما هي الأنماط المختلفة لنمو وانحياز المكاتب المعمارية/الهندسية. تناقش (دانا كف، ١٩٩١م) نمو المكتب المعماري/الهندسي وتطوره بقولها أن المكتب يبدأ صغيراً، وينمو ببطء خلال السنين، ويغير مظهره الخارجي عبر الوقت، كما أن هناك المكاتب التي لا تنمو ولا تتغير بشكل كبير، وهناك المكاتب التي تنمو ولا تتغير كثيراً، ومثل هذه المكاتب عادة ما تتشبث بقائد واحد أو مجموعة ثابتة من القادة، وغالباً ما تؤدي وفاة القائد إلى موت المنظمة، وهذه المجموعة أيضاً تضم المنظمات التي يكونها صغار المعماريين والمهندسين ويبدؤون بأنفسهم، بالإضافة للمؤسسات الأخرى التي يؤسسها أشخاص لا يقبلون بوجود شركاء لهم (Cuff, 1991).

يشير كل من (كابل وويليس، ٢٠٠٠م) إلى أن المماريين لا يختلفون عن المهنيين الآخرين فهم بحاجة للحصول على زبائن لكي يتمكنوا من ممارسة المهنة، وإذا كان (كابل وويليس) يناديان بالوعي وتوخي الحذر عند استخدام الدعاية والإعلان في العمل المعاري فإنهما يشيران إلى ذلك الشعور العام السائد الذي لا يزال يمتلك المماريين ويجعلهم يعتقدون بأن الدعاية والإعلان ليست عملاً مهنيّاً أثناء ممارسة مهنة العمارة (Chappell & Willis, 2000). من جانبه يقول (جاك لويس، ١٩٧٨م) إن أول ما يفكر به المكتب المعماري/الهندسي الناشئ هو كيفية الحصول على الزبون والإحتفاظ به في ظل منافسة المكاتب الأخرى القديمة والناشئة، ويشير إلى أن تزايد مسؤوليات المعماري كمهني متخصص تتطلب منه أن يكون رجل أعمال لأن المستقبل سيحتاج إلى معماريين ببصيرة رجال الأعمال، ويضيف بأن الكثيرين من المماريين قد تعلموا فن الأعمال عن طريق الخبرة إلا أن هناك حاجة ملحة لإدخال بعض المواد عن (الأعمال) ضمن المناهج الأكاديمية في مدارس وكليات العمارة (Lewis, 1978).

ولو حاولنا أن نبين الصيغة التي تشكل بها مفهوم المؤسسات المهنية في المملكة العربية السعودية سنجد أن هناك خللاً كبيراً فيما يمكن أن نسميه مكتب معماري/هندسي وطني أو محلي، فبالإضافة إلى تركيبة العاملين في تلك المكاتب التي تغلب عليها الخبرات الأجنبية مع ندرة المماريين والمهندسين السعوديين فإنه لا توجد خبرة هندسية محلية بالمعنى الحقيقي لعدم وجود النظام الذي يحفظ الحد الأدنى من الجودة والحد الأدنى من الأجور، خصوصاً أن علاقة الأجور بالجودة هي إحدى الآليات القادرة على توطين الخبرة الهندسية وإعداد مهنيين ذوي تأهيل عالي، لأنه عندما تكون هناك جودة في العمل سيكون هناك أجر يتناسب مع هذه الجودة، وبهذا يكون هناك دافع كبير للمعرفة وتحسين الأداء أثناء الممارسة المهنية (النعيم والسواط، ٢٠٠٥). كما أن توفر القدرة المالية لدى المكاتب المعمارية/الهندسية سيؤدي إلى تبني معماريين ومهندسين مواطنين ودفع أجور لهم تتناسب مع متطلبات الوضع الاجتماعي والمعيشي في المملكة. إن تدهور أسعار العمل المعماري الناتج عن اكتظاظ السوق المهنية السعودية بالمماريين

والمهندسين من ذوي الدخل المنخفض أدى في كثير من الأحيان إلى تحول المكتب المعماري/الهندسي إلى مؤسسة تجارية محضة لا تهتم بجودة العمل بقدر سعيها الحثيث للحصول على أكبر قدر ممكن من عدد المشاريع التي تقوم بتصميمها (النعيم، ٢٠٠١م).

يمكن إرجاع المشاكل التي تعاني منها السوق المهنية المحلية في المملكة في الوقت الراهن إلى الخصوصية التاريخية التي مرت بها هذه السوق سابقاً، على الرغم من أن التحول إلى الاعتماد على المعماريين والمهندسين المواطنين يعود إلى بداية السبعينات الميلادية، والذي جعل المعماري (سكوت، ١٩٧٥م) يشير في منتصف السبعينات من القرن العشرين إلى أن الفرص الغير محدودة التي كانت متاحة للشركات والمكاتب المهنية الأمريكية للعمل في المملكة لم تعد متاحة بعد عودة المعماريين والمهندسين السعوديين الذين نالوا دراستهم في الولايات المتحدة وغيرها من الدول الأوروبية (Scutt, 1975). ومع ذلك فإن توطين الخبرة المعمارية والهندسية لم يحدث فعلاً، فبعد مرور ثلاثة عقود تقريباً نجد أن أغلب المشاريع المعمارية المؤثرة والكبيرة مازالت تذهب للشركات والمكاتب الهندسية الأجنبية من أوروبا والولايات المتحدة على وجه الخصوص (النعيم، ٢٠٠٢م). إن استمرار هذا الوضع لابد وأن يقلص بشكل كبير من فرص بناء الخبرة الوطنية في مجال العمارة والهندسة، وفي نفس الوقت يحد من إمكانية بناء مكاتب معمارية/هندسية كبرى في المملكة، وتتواصل تبعات هذه المشكلة إلى الرفع من حدة المنافسة غير المهنية بين هذه المكاتب في سبيل الحصول على المشاريع، وهو الأمر الذي لابد وأن ينعكس سلباً على جودة ومستوى الناتج المعماري نفسه (النعيم والسواط، ٢٠٠٥).

إن الممارسة المهنية في مجال العمارة والهندسة في المملكة العربية السعودية ظلت تعاني وعلى مدى أكثر من ثلاثة عقود من المنافسة الحادة والغير عادلة من المكاتب والشركات الأجنبية والتي تمتلك قدرات مالية وفنية وبشرية كبيرة جعلتها أكثر قدرة من الشركات والمكاتب الوطنية، وإذا سلمنا بأن ممارسة المهنة تبدأ بالحصول على المشروع، وبالنظر لتعدد أساليب الحصول على المشاريع المعمارية (كالمسابقات والعلاقات الخاصة) علاوة

على تدني أسعار العمل المعماري المهني فإن دراسة خصائص السوق المهنية في المملكة بظروفها الحالية، وفهم الأنماط التي تتبعها كثير من المكاتب المعمارية/الهندسية للحصول على المشاريع سيمكّننا من تحديد الملامح الثقافية والأنساق الاجتماعية التي تؤثر بشكل كبير على ممارسة مهنة العمارة والهندسة في السوق المهنية السعودية، خصوصاً في ظل غياب الأنظمة الخاصة بالمسابقات المعمارية مما جعل الكثير من المكاتب المعمارية/الهندسية تسعى للحصول على المشاريع من خلال التفاضل على أقل الأسعار، وتوظيف شبكات متعددة من العلاقات الخاصة والمعارف والأصدقاء بغية الحصول على المشاريع، وهذه الأساليب والأوضاع الراهنة تثير تساؤلات متعددة عن مستوى وجودة العمل المعماري المهني في المملكة بشكل عام.

ومن الملاحظ في السوق المهنية السعودية أن التعامل يتم من خلال نظام محدد من الشبكات والاتصالات (السديري، ١٩٩٦م)، كما أن الحصول على المشاريع غالباً ما يتم عن طريق الأقارب أو العلاقات الاجتماعية ونادراً ما يكون للإبداع في التصميم دور في الحصول على العمل مما يثير مسألة ثقافية مهمة تمس مجتمعنا السعودي وهي مسألة (القبلية) ومجتمعنا لا يزال مجتمع قبلي. وترى إحدى الدراسات أنه وعلى الرغم من أن الجوانب المادية التي نشأت بعد اكتشاف النفط قد أضعفت الروابط الاجتماعية فقد تراجع مفهوم القبيلة ليبرز مفهوم الأسرة خصوصاً في المدن الكبيرة، كما أن قيم التعليم أصبحت قيماً أساسية وتضخمت الفردية نتيجة للإحساس بالذات الذي أوجده الاستقلال الاقتصادي وارتفاع مستوى دخل الفرد (النعيم، ٢٠٠١م). كما أن هناك من يؤكد أن التقليدية لا تزال مسيطرة على المجتمع السعودي الحديث، هذا الرأي تدعمه إحدى الدراسات (شتا، ١٩٨٥م) التي أجريت على المجتمع السعودي والتي تشير إلى أن المظاهر التقليدية والمظاهر المستحدثة للروابط التقليدية تعمل بفاعلية متقاربة، وأنها نشطة بالقدر الذي جعل الاتصال بكل منها على مستوى متقارب من التغير، فبقدر ما يتقبل الشخص بعض المظاهر المستحدثة فإنه يرفض بعض المظاهر التقليدية، وبقدر ما يتقبل بعض المظاهر التقليدية فإنه يرفض بعض المظاهر المستحدثة.

وعلى الرغم أن الحالة الثقافية للمجتمع السعودي تعزز الكثير من القيم التي لها تأثير مباشر على ممارسة مهنة العمارة والهندسة في المملكة، وتشجع على اعتماد الأساليب الاجتماعية والعلاقات العائلية في الحصول على المشاريع، إلا أن الغياب الواضح للتنظيمات الإدارية والمهنية في سوق المهنة السعودية ساهم وبشكل كبير في مفاقمة هذه المشكلة (الشيحة، والنعيم، ٢٠٠٣). لذلك تأتي هذه الدراسة لتوضح العوامل الثقافية والاجتماعية التي تساعد المكاتب على الحصول على المشاريع، وهي بذلك تحاول أن تؤسس لرؤية إجتماعية للعمل المهني المعماري والهندسي في المملكة العربية السعودية خصوصا وأن هذا النوع من الدراسات يعتبر غائبا بشكل واضح ويحتاج إلى العديد من المساهمات في المستقبل حتى تكون الصورة أكثر وضوحا حول الأساليب المتبعة للحصول على المشاريع في المكاتب المعمارية والهندسية الصغيرة والمتوسط منها على وجه الخصوص.

الأهداف والمنهجية المتبعة في الدراسة:

هدف الدراسة:

تحاول هذه الدراسة التعرف على الطرق والأساليب الشائعة التي تتبعها المكاتب المعمارية/الهندسية في بعض مدن ومناطق المملكة للحصول على المشاريع، والتحقق من مدى اعتماد العلاقات الاجتماعية والعائلية كأسلوب للحصول على المشاريع، مع إثارة بعض التساؤلات عن مستوى وجودة ناتج العمل المهني المعماري في ظل الأساليب المتبعة للحصول على تلك المشاريع.

فرضية الدراسة:

نتيجة لخصوصية المجتمع السعودي الثقافية والاجتماعية فإن هذه الدراسة تفترض أن الأساليب التي تنتهجها المكاتب المعمارية/الهندسية للحصول على المشاريع لا تتوقف فقط على الأساليب المهنية والتسويقية مثل كفاءة وأداء المكتب والمسابقات المعمارية بالإضافة إلى الدعاية والإعلان وإنما تتجاوز ذلك إلى انتهاج بعض الأساليب الاجتماعية وتسخير العلاقات الشخصية والمعارف والصدقات في سبيل حصول المكتب المعماري/الهندسي على المشروع.

حدود ونطاق الدراسة:

ركزت الدراسة على المؤشرات العامة للوسائل المتبعة لحصول المكاتب المعمارية/الهندسية على المشاريع في عدد من المدن السعودية الكبرى وذلك نظراً لاتساع مساحة المملكة وكثرة المدن السعودية وتركز المكاتب الهندسية والمعمارية في المدن الكبرى وهي: الرياض وجدة والدمام والمدينة المنورة ومنطقة القصيم والجبيل والأحساء.

وبالرغم أن الدراسة اقتصرت على استكشاف أساليب الحصول على المشاريع في المكاتب المعمارية/الهندسية في المملكة فإنها يمكن أن تكون مقدمة ومدخل لعدد من الدراسات اللاحقة في سبيل تأهيل السوق المعمارية/الهندسية في المملكة، وهو مطلب هام وملح لتأهيل السوق الوطنية وتعزيز قدرتها التنافسية قبل إنضمام المملكة إلى منظمة مدن التجارة العالمية (WTO)، إذ أنه من المتوقع في الفترة القادمة أن يكون هناك تنافس كبير على السوق المحلي من قبل شركات عالمية وهو ما يجعل من تنظيم العمل المهني أمراً أساسياً في الحفاظ على تماسك السوق المحلي في وجه التنافس القادم من الخارج (النعيم والسواط، ٢٠٠٤).

منهجية الدراسة:

لتحقيق هدف الدراسة تم إجراء مراجعة أدبية شاملة لما توفر من الدراسات والبحوث السابقة عن موضوع ممارسة مهنة العمارة والهندسة في المملكة، وقد تبين من البحث أنها مصادر قليلة جداً مقارنة بما تم الإطلاع عليه من الدراسات والبحوث التي أجريت في نفس المجال في بعض الدول الصناعية المتقدمة. كما قام الباحثان بإجراء مسح ميداني (Survey Questionnaire) تم من خلاله تصميم استمارات إستبانة وتوزيعها عشوائياً على عدد من المكاتب المعمارية/الهندسية في المدن الرئيسية في المملكة للتعرف على كيفية حصولها على المشاريع، صممت محتويات الإستبانة على هيئة عبارات حول الأسلوب المتبع للحصول على المشاريع، واستخدم مقياس الموافقة والرفض التالي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. مع الإشارة إلى أن من قام بتعبئة الاستمارات هم

المعماريون والمهندسون الذي يديرون مكاتب العينة، وهم في الغالب مُلاك تلك المكاتب. وقد تم توزيع استمارات الإستبانة بشكل عشوائي على عدد (٢٨٠) مكتب معماري/هندسي في المدن السعودية الكبرى المختارة، وبلغ عدد الاستمارات المستردة والمعبأة بطريقة صحيحة (٢٠٥) استمارة بنسبة مئوية بلغت (٧٣,٢٪) من المجموع الكلي للعينة كما هو مبين في الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)

يوضح أعداد ومواقع المكاتب المعمارية/الهندسية التي وزعت عليها استمارات الإستبانة

| النسبة المئوية (%) | الجموع | الأحساء | الجبيل | القصيم | المدينة | الدمام | الرياض | الينبع | عدد المكاتب التي أرسلت لها الإستبانة |
|--------------------|--------|---------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|--------------------------------------|
| ٪١٠٠ | ٢٨٠ | ١٥ | ١٥ | ٣٠ | ٣٠ | ٥٠ | ٦٠ | ٨٠ | عدد المكاتب التي أرسلت لها الإستبانة |
| ٪٧٣,٢ | ٢٠٥ | ١٠ | ٩ | ٢١ | ٢٠ | ٣٧ | ٤٢ | ٦٦ | عدد المكاتب التي أجابت على الإستبانة |

وتم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) بعد تصنيف مستويات الموافقة والرفض في قيم رقمية معيارية تبدأ من الرقم (٥) ويمثل الموافقة المطلقة وتنتهي بالرقم (١) ويمثل الرفض المطلق كما هو مبين في الجدول رقم (٢).

جدول رقم (٢)

يوضح القيم المعيارية المعتبرة لمستويات الموافقة والرفض المستخدمة في تحليل البيانات

| موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| ٥ | ٤ | ٣ | ٢ | ١ |

وبعد ذلك تم إحصاء تكرارات الإجابات الخاصة بكل عبارة وحساب نسبتها المئوية، ثم الحصول على المتوسط (Mean) والمنوال (Mode) والانحراف المعياري (Standard Deviation) لكل عبارة على حدة. ويمكن من خلال قيم المتوسط والمنوال التحقق من مستوى الموافقة على العبارة المطروحة أو رفضها بواسطة أفراد العينة، والجدول التالي رقم (٤) يوضح مدلولات قيم المتوسط والمنوال التي سترد لاحقاً أثناء إظهار نتائج النتائج ومناقشتها في الجزء التالي من هذه الدراسة.

جدول رقم (٤)

يوضح مدلولات قيم المتوسط والمنوال

| مدلول القيمة | قيمة المتوسط أو المنوال |
|-------------------|-------------------------|
| الموافقة بشدة | من ٤,٥ إلى ٥ |
| الموافقة | من ٣,٥ إلى ٤,٤ |
| الحياد | من ٢,٥ إلى ٣,٤ |
| عدم الموافقة | من ١,٥ إلى ٢,٤ |
| عدم الموافقة بشدة | من ١ إلى ١,٤ |

كما أن قيمة الانحراف المعياري التي ستظهر في النتائج لاحقاً توضح تجمع أو تشتت إجابات أفراد العينة حول القيمة المتوسطة لكل عبارة على حدة، فكلما كانت هذه القيمة متدنية كلما دل ذلك على اقتراب إجابات أفراد العينة من المتوسط الكلي وعدم تشتتها.

تحليل أساليب الحصول على المشاريع:

لجعل موضوع الدراسة أكثر تركيزاً كان لابد من القيام بمحاولة لتصنيف الأساليب المتبعة للحصول على المشاريع في المكاتب المعمارية/الهندسية في المملكة، وقد

تم تصنيفها استناداً إلى الأسلوب المتبع في ثلاثة أصناف رئيسية على النحو التالي:

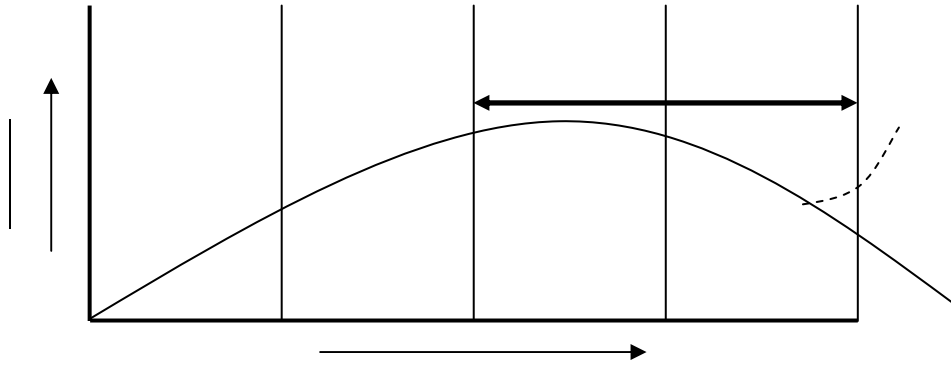
١. **الأساليب الدعائية والإعلانية:** وهي تلك الوسائل المرتبطة بأمور التسويق والدعاية والإعلان والعلاقات العامة مع الأفراد والمكاتب الأخرى.
٢. **الأساليب الاجتماعية والعائلية:** وهي الأساليب المتبعة في إطار العلاقات الاجتماعية كالقربة والنسب والصدقة والمعرفة الشخصية.
٣. **الأساليب المهنية:** وهي الأساليب المتعلقة بالممارسة المهنية الفعلية مثل الدخول في المناقصات والعطاءات التنافسية والمسابقات المعمارية، إضافة لكفاءة المكتب ومستوى إدارته واستقطابه لمعماريين ومهندسين متميزين.

وقد يُنظر للأساليب الثلاثة الموضحة سابقاً على أن جميعها أساليب لتسويق عمل المكتب المعماري/الهندسي، إلا أن طريقة التسويق في الأساليب الثلاثة تختلف باختلاف الطريقة المتبعة مثل الاعتماد على الدعاية والإعلان، أو توظيف العلاقات الاجتماعية، أو العمل على تكثيف الدخول في المنافسات والمسابقات المعمارية. ومن جانب آخر فإن بعض المتخصصين يعتبرون الأسلوب الإعلاني والدعائي إنما هو جزء أساسي من مهنية المكتب، وعلى الرغم من هذه الإعتبارات فقد فضل الباحثان في هذه الدراسة الفصل بين الأساليب الثلاثة: المهنية والاجتماعية والإعلامية لمحاولة التحقق من مدى قناعة المكاتب المعمارية/الهندسية في المملكة بجدوى هذه الأساليب وتأثيرها على الحصول على المشاريع، مع إبراز أهمية تطوير الأساليب المهنية والدعائية والتسويقية في المكاتب المعمارية/الهندسية في المملكة، والحد بقدر المستطاع من الأساليب غير المهنية كالعلاقات الاجتماعية والتي يمكن أن تؤثر سلباً على الناتج المعماري عندما تقوم مكاتب غير مؤهلة بتأدية العمل المعماري المطلوب.

الأساليب الدعائية والإعلانية:

ويندرج تحت هذا المحور كل ما يمت بصلة للتسويق والدعاية والإعلان والعلاقات العامة بالإضافة إلى العلاقات الجيدة مع المكاتب الأخرى، وقد أوضح (روتلاند، ١٩٩١م)

أن الكثير من المؤسسات المعمارية لا تهتم بالتسويق كنشاط مساند للممارسة المهنية لعدة أسباب منها الاعتبار بأن التسويق غير مهم، أو النظر إليه على أنه نشاط غير مهني، إضافة إلى عدم توفر المهارات التسويقية المطلوبة. وقد قسم (روتلاند) دورة حياة السوق المهنية إلى أربع مراحل: (١) مرحلة البداية وفيها تكون السوق معروفة حديثاً والمنافسة متدنية، (٢) مرحلة النمو وفيها يتصاعد التنافس، (٣) مرحلة النضج وفيها يكون الإمداد قد بدأ يتجاوز الاحتياج وتهدأ حدة المنافسة، (٤) مرحلة الانهيار وفيها يصبح التنافس محموماً وتنخفض المشاريع المتوفرة وقد يحدث في هذه المرحلة إعادة نمو ولكن بشكل محدود للمؤسسات القوية وذات القدرة التنافسية العالية، وأشار روتلاند إلى أن سوق المهنة المعمارية في المملكة تعيش في مرحلتها النضج والانهيار (Rutland, 1991) كما هو مبين في الشكل رقم (١)، وهو ما يعطي مؤشراً على المنافسة الشديدة، وأضاف بأنه في هذا الوقت بالذات تلعب مهارات التسويق دوراً هاماً في إبقاء المؤسسة في وضع تنافسي مقبول في السوق. وهذا التحليل للسوق المهنية السعودية صدر عن روتلاند قبل أكثر من ثلاثة عشر عاماً، وقد تكون هذه السوق في الوقت الحالي في طور إعادة النمو واحتدام المنافسة من جديد لعدة أسباب، أهمها ازدياد الاحتياج بسبب الطلب المتنامي لأعداد كبيرة من المشاريع العمرانية كالمساكن والمباني التعليمية والإدارية والصحية وغيرها.



شكل رقم (١): تحليل السوق المهنية المعمارية السعودية كما يراها بيتر روتلاند (١٩٩١م).

وقد بلغت قيمة متوسط الموافقة على أن وسائل الإعلان السمعية والبصرية قد ساعدت في زيادة حصول المكتب على المشاريع [٣,٧٣] فيما بلغت قيمة المنوال [٤] كما يتضح من الجدول رقم (٥)، وبالرجوع للجدول رقم (٤) الذي سبق شرحه فإن هاتين القيمتين تعطيان مدلولاً على الموافقة على الرغم من اقتراب قيمة المتوسط من الحياد، وهو ما يعني أن المكاتب المعمارية/الهندسية في المملكة لديها بعض التطلعات لتوظيف مثل هذه الوسائل للتعريف بنشاطها المهني. أما قيمة متوسط الموافقة على أن وضع اللوحات الإعلانية الخاصة بالمكتب المصمم في مواقع تنفيذ المشاريع التي قام بتصميمها سابقاً قد ساعد على الحصول على المشاريع فقد بلغت [٤,٣٣]، بينما بلغت قيمة المنوال [٤] كما يتضح من الجدول رقم (٦) وهاتين القيمتين تعطيان مدلولاً واضحاً على الموافقة، ويبدو من هذه النتائج أن وضع المصمم للوحات الإعلانية الواضحة في موقع تنفيذ المشروع له تأثير كبير في الحصول على المشاريع، وهذا التأثير في بعض الحالات ربما يفوق أهمية موقع المكتب نفسه، على الرغم من اختيار موقع استراتيجي ملائم للمكتب يمكن أن يؤدي إلى زيادة حجم العمل. ومع ذلك فإن الكثير من المكاتب الكبيرة التي لها تجارب عميقة في السوق المهنية ترى أن خاصية موقع المكتب واعتماد اللوحات الإعلانية والوسائل الدعاية عبر الوسائط المختلفة ذات جدوى عند بداية تأسيس المكتب فقط وبعد ذلك ومع مرور الوقت وتراكم الخبرة تصبح جودة العمل هي الأساس في الحصول على المشاريع.

جدول (٥)

ساعدت وسائل الإعلان السمعية والبصرية في زيادة الحصول على المشاريع.

| | | غير موافق | | محايد | | موافق | | موافق بشدة | | | | |
|----------------------|---------|-----------|----------|-------|----------|-------|----------|------------|----------|-------|----------|----|
| | | بشدة (١) | | (٢) | | (٣) | | (٤) | | (٥) | | |
| الانحراف المعياري | المتوال | المتوسط | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | |
| ١,١٠٣ | ٤ | ٣,٧٣ | ٢ | ٤ | ١٥,١ | ٣١ | ٢٠,٥ | ٤٢ | ٣٢,٧ | ٦٧ | ٢٩,٨ | ٦١ |

جدول (٦)

ساعد وضع لوحات إعلانية للمكتب بمواقع تنفيذ المشاريع في الحصول على المشاريع

| | | غير موافق بشدة (١) | | غير موافق (٢) | | محايد (٣) | | موافق (٤) | | موافق بشدة (٥) | |
|---------------------|---------|-----------------------|-------|------------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|-------------------|-------|
| الانحراف العياري | المتوسط | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار |
| ٠,٧١٢ | ٤,٣٣ | - | - | ٢,٩ | ٦ | ٥,٤ | ١١ | ٤٧,٣ | ٩٧ | ٤٤,٤ | ٩١ |

ربما يفسر هذا عزوف الكثير من المكاتب المعمارية/الهندسية عن الاعلان عن نفسها في المجالات المعمارية والهندسية المتخصصة، أو حتى الصحف والمجلات العامة، لأن هناك بعض القناعات بأن الدعاية الحقيقية للمكتب تأتي من الأعمال السابقة له لأن العمل الجيد هو الذي يتحدث عن المكتب المصمم ويسوق له، وهو ما جعل غالبية عينة الدراسة ترى أن وجود لوحة في موقع تنفيذ المشروع تعرف بالمكتب أهم وأكثر جدوى من الإعلان عبر وسائل أخرى. وهذا الأسلوب يرتبط بالطريقة الذي تعود عليه أفراد المجتمع السعودي عند الشروع بإختيار المكتب المعماري/الهندسي، فغالباً ما يقوم الشخص الذي ينوي تصميم مسكنه بالبحث عن المكتب المصمم الملائم من خلال مشاهداته الشخصية ومعاينته للكثير من المساكن التي لا تزال في طور الإنشاء، ثم يقوم بعد ذلك بالسؤال عن اسم وعنوان المكتب المصمم بغية الوصول إليه. كما أن هناك جانب اجتماعي واضح يساعد على التعريف بالمكتب المعماري والهندسي إذ أن المكتب غالباً ما يعرف في الوسط العائلي بسرعة حيث تكون بداياته غالباً مع بعض أفراد الأسرة ثم تتوسع الدائرة عن طريق المعارف والأصدقاء، وهي خاصية أكدها الكثير من أصحاب المكاتب التي تمت مقابلتهم شخصياً أثناء توزيع الاستبيان.

وعلى الرغم أننا نعيش في عصر العولمة وتدفق المعلومات عبر شبكة الإنترنت إلا أن قيمة متوسط الموافقة على أن وسائل الاتصالات المتعددة مثل شبكة الإنترنت قد ساعدت في الحصول على المشاريع لم يتجاوز [١٩، ٣]، بينما بلغت قيمة المنوال [٣] فقط كما هو مبين في الجدول رقم (٧)، وهاتين القيمتين تعطيان مدلولاً على الحياد على الرغم من قريهما النسبي من الموافقة، وقد يكون السبب في ذلك عائد إلى عدم معرفة هذه المكاتب بأهمية هذه التقنية مما حدا بها لعدم استخدامها، أو لوجود بعض القناعات لدى تلك المكاتب بأن الزبائن لا يستندون إلى هذه الوسيلة عند البحث عن مكتب مصمم يؤدي لهم العمل المطلوب. ومع ذلك فإن الاعتماد على شبكة الإنترنت في المستقبل سيكون له تأثير كبير في مجال تسويق الخدمات المهنية، وسيضعف هذا التأثير مع تزايد تفاعل المجتمع مع هذه التقنية، وتنامي تفهم المكاتب لأهميتها وبالتالي إنشاء موقع إلكتروني خاص بكل مكتب.

جدول (٧)

ساعد النشر في وسائل الاتصالات المتعددة كالإنترنت في الحصول على المشاريع

| | | غير موافق | | محايد | | موافق | | موافق بشدة | | | |
|-------------------|---------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
| | | بشدة (١) | | (٢) | | (٣) | | (٤) | | (٥) | |
| الانحراف المعياري | المنوال | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | تكرار |
| ٠,٨٩٥ | ٣ | ١,٥ | ٣ | ٢٠ | ٤١ | ٤٤,٤ | ٩١ | ٢٦,٣ | ٥٤ | ٧,٨ | ١٦ |

وكما هو مبين في الجدول رقم (٨) فقد بلغت قيمة متوسط الموافقة على أن وجود قسم خاص بالعلاقات العامة في المكتب المعماري/الهندسي قد ساعد في الحصول على المشاريع [٣، ٧٣]، فيما بلغت قيمة المنوال [٤]، وهاتين القيمتين تعطيان مدلولاً واضحاً على الموافقة. وعلى الرغم من ذلك فإن مفهوم العلاقات العامة والتسويق لم يتطور بما فيه الكفاية في مهنة العمارة والهندسة مع أن فكرة التسويق يتعلمها الطالب منذ بداية التحاقه بكليات

واقسام العمارة من خلال عمليات تحكيم المشاريع والتحدث للآخرين عن عمله وإقناعهم به. كما أن المجتمع السعودي أظهر في الفترات السابقة بأنه لا يتقبل فكرة التسويق المباشر، إلا أن بعض المؤشرات تشير إلى امكانية وربما حتمية تقبل هذا الأسلوب مستقبلاً.

جدول (٨)

ساعد وجود قسم خاص بالعلاقات العامة والتسويق في حصول المكاتب على المشاريع

| الانحراف العياري | المتوسط | غير موافق | | محايد | | موافق | | موافق بشدة | | | |
|---------------------|------------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------|----|
| | | بشدة (١) | (٢) | (٣) | (٤) | (٥) | (٥) | | | | |
| النوال | النسبة (%) | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | تكرار | | |
| ١,٠١٦ | ٣,٧٣ | ٠,٥ | ١ | ١٥,١ | ٣١ | ٢٠,٥ | ٤٢ | ٣٩ | ٨٠ | ٢٤,٩ | ٥١ |

أما قيمة مؤشر الموافقة على أن علاقات المكاتب مع المكاتب الأخرى قد ساعدت في الحصول على المشاريع فقد بلغت [٣,٥٢]، بينما بلغت قيمة المنوال [٤] كما هو مبين في الجدول رقم (٩)، وقيمة المتوسط تعطي مدلولاً على الموافقة من قبل عينة الدراسة إلا أنها قريبة جداً من الحياد. وهذه القيمة ربما تبين مدى المنافسة بين هذه المكاتب وهو ما قد يفسر تزايد أعدادها في المملكة ودول مجلس التعاون الخليجي (النعيم والمنصوري، ٢٠٠٢م). ففكرة التعاون المهني بين المكاتب المعمارية/الهندسية غير واردة عند الكثيرين من أصحاب تلك المكاتب ولا وجود لها إلا في شكلها النظري، أي أنه من حيث المبدأ لا يوجد ما يمنع من قيام هذا التعاون، أما من الناحية العملية فتوجد بعض الصعوبات التي تحول دون ذلك، وأهم تلك الصعوبات مرتبطة بالعوامل الثقافية الاجتماعية التي لا تشجع على العمل الجماعي والإنضواء تحت مظلة الآخرين (النعيم، ٢٠٠٠م).

جدول (٩)

ساعدت علاقات المكتب مع المكاتب الأخرى في الحصول على المشاريع.

| | | غير موافق بشدة (١) | | غير موافق (٢) | | محايد (٣) | | موافق (٤) | | موافق بشدة (٥) | |
|-------------------|---------|--------------------|-------|---------------|-------|------------|-------|------------|-------|----------------|-------|
| الانحراف المعياري | النموال | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | تكرار | النسبة (%) | تكرار |
| ١,٠٥٩ | ٤ | ٢,٩ | ٦ | ١٨ | ٣٧ | ٢٠ | ٤١ | ٤٢,٤ | ٨٧ | ١٦,٦ | ٣٤ |

الأساليب الاجتماعية والعائلية

لا بد من الإشارة إلى أن المجتمع السعودي لا يزال مجتمعاً محافظاً على تركيبته التقليدية، الأمر الذي يجعل من الاعتماد على العائلة وأسم العائلة له تأثير كبير في الحصول على المشاريع دون أغفال الجودة التي بدأت تشكل مع شبكة العلاقات الاجتماعية أحد أهم الأساليب المتبعة للحصول على المشاريع (النعيم، ٢٠٠١م)، فقد بلغت قيمة متوسط الموافقة لأفراد العينة على أن اتصالات وعلاقات صاحب المكتب الاجتماعية قد ساعدت في الحصول على المشاريع [٤,٣٩]، فيما حقق النموال أعلى قيمة بلغت [٥] كما يتضح من الجدول رقم (١٠)، وعند النظر في قيمة المتوسط نجد أنها تعطي مدلولاً واضحاً على الموافقة وهي قريبة جداً من الموافقة بشدة، أما قيمة النموال فهي تعطي مدلولاً صريحاً على الموافقة بشدة. كما بلغت قيمة متوسط الموافقة على أن الأقارب والأصدقاء يساعدون المكتب في الحصول على المشاريع [٤,١٨]، بينما بلغت قيمة النموال [٤] كما هو مبين في الجدول رقم (١١)، وهاتين القيمتين العاليتين تعطيان مدلولاً واضحاً على أن العلاقات العائلية والاجتماعية لصاحب المكتب كالتقربات والنسب والصدقات تلعب دوراً هاماً في حصول المكاتب المعمارية/الهندسية في المملكة على المشاريع، وهذا الأمر كان متوقعاً على الرغم أنه يتعارض قليلاً مع ما طرحه (كابل وويليس، ٢٠٠٠م) عندما أشارا إلى أن زبون المكتب قد يكون صديق أو قريب وقد تأتي به المعارف الشخصية ولكنه في الغالب

ليس كذلك (Chappell & Willis, 2000). ولذلك فإن المطلوب من الجمعيات المهنية والهيئات العمرانية هو العمل على رفع الوعي لدى أفراد المجتمع وتنمية رغباتهم للحصول على مشاريع معمارية ذات جودة عالية، وهذا سيقود إلى التحول من أسلوب الإعتماد على الأقارب والمعارف في الحصول على المشاريع مستقبلاً، وإن كان المتوقع أن تقتزن الجودة بالعلاقات الاجتماعية والأسرية بشكل أكبر وتصبح أسلوباً متكاملًا للحصول على المشاريع.

جدول (١٠)

ساعدت اتصالات وعلاقات صاحب المكتب الاجتماعية في الحصول على المشاريع.

| | | موافق بشدة (٥) | | موافق (٤) | | محايد (٣) | | غير موافق (٢) | | غير موافق بشدة (١) | | |
|-------------------|--------|----------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|---------------|----------|--------------------|----------|-----|
| الانحراف المعياري | النوال | المتوسط | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | |
| ٠,٦٩٦ | ٥ | ٤,٣٩ | - | - | ٢ | ٤ | ٦,٣ | ١٣ | ٤٢,٤ | ٨٧ | ٤٩,٣ | ١٠١ |

جدول (١١)

يساعد الأقارب والأصدقاء على جذب المشاريع للمكتب.

| | | موافق بشدة (٥) | | موافق (٤) | | محايد (٣) | | غير موافق (٢) | | غير موافق بشدة (١) | | |
|-------------------|--------|----------------|----------|-----------|----------|-----------|----------|---------------|----------|--------------------|----------|----|
| الانحراف المعياري | النوال | المتوسط | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | |
| ٠,٧٩٧ | ٤ | ٤,١٨ | ١ | ٢ | ٢,٤ | ٥ | ١١,٢ | ٢٣ | ٤٨,٨ | ١٠٠ | ٣٦,٦ | ٧٥ |

ربما تؤكد ذلك قيمة متوسط الموافقة العالية على أن بعض عملاء المكتب ساعدوا في استقطاب عملاء جدد من الأقارب والأصدقاء حيث بلغت [٤,٤٥]، فيما بلغت قيمة المنوال [٥] وهي قيمة عالية كما هو مبين في الجدول رقم (١٢)، وكلتا القيمتين تدلان على الموافقة بشدة. وهذا يؤكد على امكانية تلازم الجودة مع النظام الاجتماعي القائم على القرابة، بحيث يتجاوز تأثير القرابة في هذه الحالة صاحب المكتب إلى عملاء المكتب مما يجعل من الجودة عاملاً مؤثراً في تنشيط عامل القرابة للحصول على مشاريع مستقبلية للمكتب.

جدول (١٢)

ساعد بعض عملاء المكتب على استقطاب عملاء جدد من أقاربهم وأصدقائهم.

| | | غير موافق | | محايد | | موافق | | موافق بشدة | | | |
|-------------------|---------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------|-------|----------|-------|
| | | بشدة (١) | | (٢) | | (٣) | | (٤) | | (٥) | |
| الانحراف المعياري | المتوسط | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار |
| ٠,٦٨٩ | ٤,٤٥ | - | - | ٢,٤ | ٥ | ٣,٩ | ٨ | ٤٠ | ٨٢ | ٥٣,٧ | ١١٠ |

وبشكل عام تؤكد نتائج الدراسة أننا بحاجة إلى دراسة المجتمع السعودي بعمق على المستوى المحلي لكل منطقة وعلى المستوى العام، فسوف يساعد ذلك على فهم طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تدفع العمل المهني في مجال العمارة، فنحن نعتقد أن سوق العمل المعماري يتأثر أكثر من غيره من الأسواق المهنية بحالة المجتمع وخصائصه.

الأساليب المهنية

بلغت قيمة متوسط الموافقة على أن المكتب يحصل على المشاريع من خلال الدخول في المناقصات والعطاءات التنافسية [٣,٨٠]، في حين بلغت قيمة المنوال [٤] كما هو مبين في الجدول رقم (١٣)، وقيمة المتوسط الموضحة تعطي مدلولاً على الموافقة وإن كانت قريبة

نسبياً من الحياد ، كما أن قيمة المنوال تدل على الموافقة. كما بلغت قيمة متوسط الموافقة على أن الدخول في المسابقات المعمارية يساعد على جذب المشاريع للمكتب [٣,٨٢]، وبلغت قيمة المنوال [٤] كما يتضح من الجدول رقم (١٤)، وهاتين القيمتين تشيران إلى الموافقة وتعطيان مدلولاً على أن المسابقات المعمارية من حيث الفكرة مقبولة في أوساط الممارسين والمهندسين السعوديين في سبيل تطوير قدراتهم المهنية ، غير أن علمهم المسبق بعدم وجود نظام إداري مهني لمثل هذه المسابقات يحد بشكل كبير من الاعتماد عليها كأسلوب للحصول على المشاريع (اللجنة الهندسية ، ١٩٩٣م). أما قيمة متوسط الموافقة على أن اتباع المكتب لنظام وفلسفة وأفكار تصميمية معينة قد ساعد في الحصول على المشاريع فقد بلغت [٤,١٤]، فيما بلغت قيمة المنوال [٤] كما هو مبين في الجدول رقم (١٥)، وهاتين القيمتين تدلان على الموافقة ، مما يؤكد على أهمية فكرة الجودة التي بدأت تتبناها المكاتب المعمارية/الهندسية في المملكة ، خصوصاً مع زيادة حدة المنافسة وارتفاع وعي الناس بقيمة العمل المعماري ، كما أنها تتوافق مع ما طرحه (جاك لويس ، ١٩٧٨م) عندما أشار إلى أن كل مكتب يعمل بطريقة مختلفة وأن هذه الطريقة المتبعة هي التي تحدد مدى نجاح المكتب (Lewis, 1978).

جدول (١٣)

المكتب يحصل على المشاريع من خلال الدخول في المناقصات والعطاءات التنافسية.

| الانحراف المعياري | المتوسط | المتوسط | غير موافق | | محايد | | موافق | | موافق بشدة | | | |
|----------------------|---------|---------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------|-------|------|----|
| | | | بشدة (١) | (٢) | (٣) | (٤) | (٥) | (٥) | | | | |
| | | | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | | |
| ٠,٩٩٦ | ٤ | ٣,٨٠ | ١,٥ | ٣ | ١٠,٧ | ٢٢ | ٢٠ | ٤١ | ٤١,٥ | ٨٥ | ٢٦,٣ | ٥٤ |

جدول (١٤)

الدخول في المسابقات المعمارية يساعد على جذب المشاريع للمكتب.

| الانحراف القياسي | المتوسط | النموال | غير موافق | | محايد | | موافق | | موافق بشدة | | | |
|---------------------|---------|---------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------|-------|----|----|
| | | | بشدة (١) | (٢) | (٣) | (٤) | (٥) | (٥) | | | | |
| | | | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | | |
| ٠,٨٩٦ | ٣,٨٢ | ٤ | ١,٥ | ٣ | ٧,٣ | ١٥ | ١٩,٥ | ٤٠ | ٥٠,٧ | ١٠٤ | ٢١ | ٤٣ |

جدول (١٥)

إتباع المكتب لنظام وفلسفة وأفكار تصميمية معينة تساعد في الحصول على المشاريع.

| الانحراف القياسي | المتوسط | النموال | غير موافق | | محايد | | موافق | | موافق بشدة | | | |
|---------------------|---------|---------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------|-------|----|----|
| | | | بشدة (١) | (٢) | (٣) | (٤) | (٥) | (٥) | | | | |
| | | | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | | |
| ٠,٨٥٤ | ٤,١٤ | ٤ | ١ | ٢ | ٣,٤ | ٧ | ١٤,١ | ٢٩ | ٤٣,٤ | ٨٩ | ٣٨ | ٧٨ |

تؤكد ذلك أيضاً قيمة متوسط الموافقة على أن وجود نظام إداري متميز شجع على ثقة الناس بالمكتب وقاد إلى الحصول على المشاريع وهي قيمة عالية بلغت [٤,٤٩]، والقيمة العالية للمنوال التي بلغت [٥] كما هو موضح في الجدول رقم (١٦)، وهاتين القيمتين تعطيان مدلولاً صريحاً على الموافقة بشدة. بينما حقق متوسط الموافقة على أن وجود معماريين ومهندسين متميزين في المكتب شجع الكثيرين على التعامل مع المكتب قيمة عالية بلغت [٤,٥٩]، وقيمة منوال عالية أيضاً بلغت [٥] كما هو مبين في الجدول رقم (١٧)، وهاتين القيمتين العاليتين تعطيان مدلولاً واضحاً على الموافقة بشدة، مما يعكس تنامي الوعي بأهمية وجود معماريين ومهندسين متميزين يعملون في المكاتب المعمارية/الهندسية في المملكة وتأثير ذلك بشكل مباشر في حصول المكتب على المشاريع.

جدول (١٦)

وجود نظام إداري متميز في المكتب شجع على ثقة الناس بالمكتب والحصول على المشاريع.

| الانحراف المعياري | النوال | المتوسط | غير موافق | | محايد | | موافق | | موافق بشدة | | | |
|----------------------|--------|---------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------|-------|------|-----|
| | | | بشدة (١) | (٢) | (٣) | (٤) | (٥) | (٥) | | | | |
| | | | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | | |
| ٠,٥٩١ | ٥ | ٤,٤٩ | - | - | - | - | ٤,٩ | ١٠ | ٤١,٥ | ٨٥ | ٥٣,٧ | ١١٠ |

جدول (١٧)

وجود معماريين ومهندسين متميزين في المكتب شجع الكثيرين على التعامل مع المكتب.

| الانحراف المعياري | النوال | المتوسط | غير موافق | | محايد | | موافق | | موافق بشدة | | | |
|----------------------|--------|---------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------|-------|------|-----|
| | | | بشدة (١) | (٢) | (٣) | (٤) | (٥) | (٥) | | | | |
| | | | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | | |
| ٠,٥٦٧ | ٥ | ٤,٥٩ | - | - | - | - | ٣,٩ | ٨ | ٣٣,٢ | ٦٨ | ٦٢,٩ | ١٢٩ |

كما بلغت قيمة متوسط الموافقة على أن جودة المشاريع التي صممها المكتب سابقاً وتم تنفيذها قد ساعدت في الحصول على مشاريع جديدة [٤,٥٦٦]، فيما بلغت قيمة النوال [٥] كما هو موضح في الجدول رقم (١٨)، وهاتين القيمتين العاليتين تعطيان مدلولاً صريحاً على الموافقة بشدة. في حين بلغت قيمة متوسط الموافقة على أن وجود الخبرة الهندسية في المكتب قد ساعد على كسب مشاريع إضافية [٤,٥٢]، وبلغت قيمة النوال [٥] كما هو مبين في الجدول رقم (١٩)، وهاتين القيمتين العاليتين تعطيان مدلولاً واضحاً على الموافقة بشدة، وهذه النتيجة تؤكد على ما سبق الإشارة إليه من خصائص المجتمع

السعودي الذي يعتمد على المعاينة المباشرة لأعمال المعماري السابقة قبل أن يسند إليه العمل المطلوب، بالإضافة إلى الاعتماد على علاقات القرابة سواء كانت صلة مباشرة أو عن طريق عميل سابق تعامل مع نفس المكتب.

جدول (١٨)

ساعدت جودة المشاريع التي سبق أن صممها المكتب في الحصول على المشاريع.

| الانحراف المعياري | الموالت | المتوسط | غير موافق | | محايد | | موافق | | موافق بشدة | | | |
|----------------------|---------|---------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------|-------|------|-----|
| | | | بشدة (١) | (٢) | (٣) | (٤) | (٥) | (٥) | | | | |
| | | | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | | |
| ٠,٦٣٦ | ٥ | ٤,٥٦ | - | - | ٠,٥ | ١ | ٦,٣ | ١٣ | ٢٩,٨ | ٦١ | ٦٣,٤ | ١٣٠ |

جدول (١٩)

وجود الخبرة الهندسية في المكتب ساعد على كسب مشاريع إضافية.

| الانحراف المعياري | الموالت | المتوسط | غير موافق | | محايد | | موافق | | موافق بشدة | | | |
|----------------------|---------|---------|-----------|-------|----------|-------|----------|-------|------------|-------|------|-----|
| | | | بشدة (١) | (٢) | (٣) | (٤) | (٥) | (٥) | | | | |
| | | | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | نسبة (%) | تكرار | | |
| ٠,٥٥٦ | ٥ | ٤,٥٢ | - | - | - | - | ٢,٩ | ٦ | ٤٢ | ٨٦ | ٥٥,١ | ١١٣ |

تأثير أسلوب الحصول على المشروع على المنتج المعماري:

يحاول هذا الجزء من الدراسة أن يعطي تصوراً عاماً عن الوضع الذي يمكن أن تكون عليه حالة المنتج المعماري في المدن السعودية المختلفة في ظل الأساليب المتبعة بواسطة المكاتب المعمارية/الهندسية للحصول على المشاريع، وقد تكون الحالة المتدنية لكثير من المشاريع المعمارية القائمة في المملكة هي تعبير حقيقي ونتيجة حتمية للوضع المتردي الذي تعيشه مهنة العمارة والهندسة في السوق السعودية في ظل العشوائية وانعدام الرقابة وغياب التنظيمات والضوابط المهنية. إن بعض الأساليب غير المهنية المتبعة للحصول على المشاريع المعمارية في المملكة لا يمكن أن تؤدي إلى بناء دور خبرة وطنية متخصصة في العمارة والهندسة، كما أنها لا تساعد على بروز معماريين ومهندسين مواطنين متميزين. فخلافاً على أن المشاريع الكبرى عادة ما تقوم بتصميمها الشركات والمكاتب الأجنبية القادمة من الخارج فإن الكثير من المشاريع المنفذة في مدن المملكة لم يتم تصميمها عن طريق معماريين مؤهلين، فالمصممون في السوق المحلية السعودية هم في الغالب معماريون تجار، وهؤلاء التجار لم يحاولوا أبداً التعامل مع العمارة كفكر بقدر ما تعاملوا معها كوظيفة وشكل سطحي. كما أن هؤلاء التجار لم يسعوا أبداً للتصميم بأنفسهم بقدر ما تعاملوا مع مكاتبهم المعمارية/الهندسية كمؤسسات تجارية تضم عدداً من المماريين والمهندسين الأجانب الذين يقومون بأداء العمل المهني الهندسي (النعيم، ٢٠٠١م)، وبالتالي لم يستطع هؤلاء صناعة عمارة متميزة ولم يتمكنوا من إيجاد أجيال من المماريين والمهندسين السعوديين القادرين على بناء تجربة تراكمية.

تعتبر المسابقات المعمارية إحدى أهم الطرق الفعالة للحصول على مشاريع معمارية رائدة، كما يتم عن طريقها أيضاً اكتشاف معماريين ومهندسين مبدعين جدد، إلا أن آلية المسابقات المعمارية لم تتطور كثيراً في المملكة، حيث لا يزال النظام السائد في القطاعات الحكومية هو نظام المناقصات الذي يعتمد على أقل الأسعار، وفي هذا النظام مخاطر كبيرة منها حصول بعض المكاتب غير المؤهلة على المشاريع وهي غير قادرة فعلاً على تصميمها بالجودة المطلوبة فقط لمجرد أنها قدمت سعراً أقل (النعيم والسواط،

٢٠٠٢م). من جهة أخرى فإن المكاتب المتميزة سوف تتضرر كثيراً لعدم حصولها على المشاريع التي تذهب مما قد يؤدي إلى تدهورها مع مرور الوقت. ولذلك فإن نظام المسابقات المعمارية يعطي فرص متساوية لجميع المكاتب بشكل عادل وفي نفس الوقت يدعم المكاتب المبتدئة ذات الفكر المعماري المتميز دون التقليل من استمرارية المكاتب الكبيرة.

الخلاصة:

تعتبر أساليب الحصول على المشاريع في المكاتب المعمارية/الهندسية واحدة من أهم القضايا التي تمس تطور مهنة العمارة والهندسة في المملكة. فهي قضية ذات أبعاد اقتصادية - إبداعية متداخلة، فبالإضافة للأهمية الاقتصادية التي تجعل من تواصل الحصول على المشاريع في المكتب المعماري/الهندسي عملية ضرورية لضمان استمراره وبقاءه في السوق فإن وجود تلك المشاريع يتيح الفرصة لظهور مبدعين متميزين في مجالات التصميم المعماري والهندسي، غير أن المشكلة الفعلية تكمن في الطريقة التي يتم من خلالها الحصول على المشروع. لوحظ من خلال هذه الدراسة الاستكشافية أنه لا يوجد تصور واضح لدى أصحاب المكاتب المعمارية/الهندسية عن الكيفية التي يجب اتباعها للحصول على المشاريع، علاوة على الإ اعتماد بشكل رئيس على العلاقات الاجتماعية في جلب المشاريع للمكتب. وهذا يحدث بسبب تدني مستوى الوعي العام تجاه قيمة العمل المعماري في ظل الغياب الواضح للنظم المهنية التي تحفظ حقوق المهنيين وتقنن العلاقات البينية فيما بينهم وتتظم علاقاتهم بالعامه.

كما أكدت الدراسة صحة الفرضية المطروحة وهي أن الأساليب التي تنتهجها المكاتب المعمارية/الهندسية للحصول على المشاريع لا تتوقف فقط على الأساليب المهنية والتسويقية التي تعتمد على كفاءة المكتب والدخول في المسابقات المعمارية والاعتماد على وسائل الدعاية والإعلان وإنما تتجاوز ذلك إلى الاعتماد على الروابط الاجتماعية كالعلاقات الشخصية والمعارف والصدقات وتوظيفها في سبيل حصول المكتب على

المشاريع. وهذه النتيجة ليست مستغربة في ظل الأوضاع الاجتماعية والخصوصية الثقافية للمجتمع السعودي، إلا أن الاعتماد على مثل هذه الأساليب التي تصنف على أنها غير مهنية يمكن أن يشجع على حصول المكاتب غير المؤهلة على المشاريع، وهذا بدوره سيقود إلى إضعاف جودة المنتج المعماري.

وبشكل عام تشير نتائج هذه الدراسة إلى الحاجة الماسة لبحث ودراسة المجتمع السعودي بشكل متعمق على المستوى المحلي لكل مدينة ومنطقة وعلى المستوى الوطني بشكل عام، ومثل هذه الدراسات سوف تساعد على فهم أنماط وطبيعة العلاقات الاجتماعية التي تدفع وتحرك العمل المهني في مجال العمارة والهندسة، لأن سوق العمل المعماري والهندسي في المملكة لديها حساسية عالية تجاه المجتمع وخصائصه المختلفة، وهي تتأثر أكثر من غيرها من الأسواق المهنية بحالة المجتمع وعاداته وتقاليده.

إن إحدى التوصيات المهمة التي تتبادر بها هذه الدراسة تتمحور حول تفعيل نظام المسابقات المعمارية في المملكة، بحيث يصبح أحد الخيارات الأساسية للحصول على المشاريع وخصوصاً في المشاريع الكبرى والهامة، وإضافة لما سبق ذكره عن إيجابيات نظام المسابقات المعمارية فإنه في نفس الوقت يخلق الأجواء الملائمة للحصول على عمارة متميزة من خلال انتخاب أفضل المشاريع، ودراسة كافة البدائل التصميمية الممكنة والتي سيقدمها المتسابقون. على أنه لا بد من لفت الإنتباه إلى الخلل الكبير الذي يتركه الفراغ التنظيمي لمهنة العمارة والهندسة في المملكة، وهو الأمر الذي يجعل من الأعمال المهنية المعمارية أعمالاً غير مجدية، ولذلك فإن الدعوة موجهة للتعجيل بإصلاح هذا الخلل عن طريق تفعيل النظم المهنية وتطويرها ومتابعة تطبيقها على أرض الواقع كبداية حقيقية لتصحيح أوضاع السوق المهنية المعمارية/الهندسية في المملكة.

كما تهيئ الدراسة بالجمعيات والهيئات المهنية مثل الهيئة السعودية للمهندسين وجمعية علوم العمران في نشر الوعي وتطوير ثقافة المجتمع ونظراته للعمل المعماري. ونتيجة لغياب الوعي فإن النظرة المهنية لم تتطور بما فيه الكفاية سواء لدى أفراد المجتمع أو لدى

بعض المكاتب المعمارية/الهندسية أو حتى لدى الجهات الحكومية ذات العلاقة المباشرة بمهنة العمارة ومنها الأمانات والبلديات، وهذه الأمور جميعها ساهمت في تحويل العمل المعماري من عمل مهني خلاق إلى عمل تجاري تسويقي يعتمد على نفس الأساليب المتبعة في تسويق المنتجات التصنيعية والإستهلاكية.

ربما تكون إحدى الإشكاليات الرئيسية التي لم تتناولها هذه الدراسة مرتبطة بأسعار العمل المهني الهندسي، لأن الأتعاب المهنية التي يتحصل عليها المكتب المعماري/الهندسي ذات ارتباط وثيق بأساليب الحصول على المشاريع، وهذا الجانب الهام يتطلب إجراء دراسات متعمقة من قبل الباحثين والمتخصصين. كما أن إجراء دراسات تربط العمل المهني الهندسي والمعماري بالمناخ الاقتصادي العام، خصوصا تأثير الحالة الاقتصادية على الأساليب المتبعة للحصول على المشاريع في المكاتب الهندسية والمعمارية سيكون مهما لإيجاد روابط أكثر عمقا بين الظاهرة الاقتصادية وبين الظاهرة الثقافية - المهنية مما قد يكون له انعكاساته الواضحة على تطور العمل المهني الهندسي والمعماري بشكل عام وجعله ضمن السوق الاقتصادية العامة.

المراجع:

١. السديري، سلمان تركي ناصر، ١٩٩٦، "تسويق الخدمات الإستشارية المعمارية والهندسية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك سعود، العمارة والتخطيط، المجلد الثامن، ص ص ٣ - ٢٢.
٢. السراء، عبدالعزيز حسن ناصر، ١٩٩٢، "التصنيف والتوصيف المهني"، ندوة أساليب تحسين الأداء في منشآت القطاعين العام والخاص بالمملكة، ص ص ٨٣٩ - ٨٥٣، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك سعود، فرع القصيم.
٣. الشيحة، عدنان والنعيم، مشاري عبدالله، ٢٠٠٣، "التنظيم البيروقراطي وتأثيره على ممارسة مهنة العمارة والهندسة في الدول النامية: بعض دول مجلس التعاون الخليجي كمثال"، المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الانسانية والإدارية)، المجلد الرابع، العدد الأول (١٤٢٤هـ).
٤. اللجنة الاستشارية الهندسية، ١٩٩٣، "الدليل الإرشادي لمسابقات التصميم المعماري بالمملكة العربية السعودية"، الرياض، المملكة العربية السعودية.
٥. النعيم، مشاري عبد الله، ٢٠٠٠ "اندماج المكاتب في دول مجلس التعاون: الإمكانيات والإشكاليات"، ورقة قدمت لندوة آفاق التعارف والتعاون بين المكاتب الاستشارية والهندسية الخليجية، جمعية مهندسي الإمارات العربية المتحدة دبي ١٤ - ١٥ نوفمبر.
٦. النعيم، مشاري عبدالله، ٢٠٠١، "من المربع إلى العذيبات: رؤى وافكار في العمارة السعودية المعاصرة، كتاب الرياض، العدد ٩٤، الرياض، مؤسسة اليمامة الصحفية.
٧. النعيم، مشاري عبدالله، ٢٠٠١، "دور الثقافة في بناء الشخصية المهنية: دراسة لبيئة العمل في مهنة العمارة والهندسة في المملكة العربية السعودية"، السجل العلمي لندوة المهندس الخليجي وتطلعات المستقبل، المحور الأول، ص ص ١٢ - ٢٥، الملتقى الهندسي الخليجي الخامس، مسقط، سلطنة عمان.
٨. النعيم، مشاري عبدالله، ٢٠٠٢، "أهمية المشاريع الحكومية لتطوير وتوطين مهنة العمارة في المملكة العربية السعودية"، الملتقى الهندسي الخليجي السادس، الدوحة، قطر (١٢ - ١٤ محرم ١٤٢٣ هـ / ٢٦ - ٢٨ مارس ٢٠٠٢م)، ص ص ٢٦١ - ٢٧٩.
٩. النعيم، مشاري عبدالله والسواط، علي محمد، ٢٠٠٢، "البلديات كمؤسسات للتطوير المهني: دراسة مقارنة لتجربة أمانة مدينة الرياض وأمانة مدينة الدمام - المملكة العربية السعودية"، الملتقى الهندسي الخليجي السادس، الدوحة، قطر (١٢ - ١٤ محرم ١٤٢٣ هـ / ٢٦ - ٢٨ مارس ٢٠٠٢م)، ص ص ٤٦٠ - ٤٧٣.

١٠. النعيم، مشاري عبدالله والمنصوري، محمد، ٢٠٠٢، "تضخم أعداد المكاتب الهندسية في دول الخليج العربية: دراسة لإمكانية إندماج المكاتب الهندسية"، الملتقى الهندسي الخليجي السادس، الدوحة، قطر (١٢- ١٤ محرم ١٤٢٣ هـ / ٢٦ - ٢٨ مارس ٢٠٠٢م)، ص ص ٢٤١ - ٢٥٩.
١١. النعيم، مشاري عبدالله والسواط، علي محمد، ٢٠٠٤، "تأثير العولمة على اندماج المكاتب المعمارية والهندسية: دراسة للحالة السعودية"، التعاون الصناعي في الخليج العربي (الدوحة - قطر)، العدد ٩٧، السنة الخامسة والعشرون (أكتوبر)، ص ص ٧٤ - ١٠٢.
١٢. النعيم، مشاري عبدالله والسواط، علي محمد، ٢٠٠٥، "التحديات المهنية التي تواجه توظيف المعماري والمهندس السعودي في القطاع الخاص: دراسة إثنوغرافية - إجتماعية لخصائص السوق المهنية"، مجلة كلية الهندسة، جامعة أسيوط، المجلد ٣٣، العدد ١، ص ص ٣١٥ - ٣٣٠.
- . شتا، السيد علي، ١٩٨٥، دراسات في المجتمع السعودي، الرياض، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، ص ٣٦٤.
14. Cuff, D., 1991, "Architecture: The Story of Practice", Cambridge, MIT Press.
15. Rutland, P., J., 1991 "Marketing of Professional Services", Journal of King Saud University, Architecture and Planning, Volume 3, pp 37-46.
16. Scutt, Der, 1975 "The Oil-Rich MidEst: The New Frontier for Professional Services?", Architectural Record, No. 6, (June), pp. 101-108.
17. Chappell, D. & Willis, A., 2000, "The Architect in Practice", 8th Edition, Blackwell Sciences, USA.
18. Lewis, J. R., 1978, "Architect's and Engineer's Office Practice Guide", Prentic-Hall, Inc. Englewood Cliffs, USA.

Methods of Obtaining the Projects in the Saudi Architectural/Engineering Offices: Case of some Regions at Saudi Arabia

Mashary Abdullah Al-Naim & Ali Mohammed Al-Swat*

College of Architecture and Planning, King Faisal University, Dammam

* Projects Coordination Dept., Dammam Municipality
Saudi Arabia

Abstract:

Looking at the Saudi architectural/engineering offices, there are various ways to obtain the projects such as competitions, personal relations, advertising, etc. A major way for obtaining the projects is through personal and social relations. Therefore, when studying the features of the Saudi professional market, and understanding the ways that engineering offices follows, it will be able to determine the cultural dimensions that makes the architectural profession, in strong relation with our social life, more than profession that enquires procedures and systems to be followed. As well as special tasks to be done by those offices in such countries around the world, the architectural competitions are performed and the offices with the perfect design will be chosen. In addition to the lacking of professional rules and regulations that organize competition systems in the kingdom, such offices obtain projects based on the cheaper fee. Subsequently, a question will be raised, how do we asses the quality of the architectural products in the kingdom?

To answer this question, this study aims at identifying the ways following by Saudi architectural/engineering offices to obtain projects and market their services. Moreover, the effects of the followed ways on the quality of the architectural projects will be mentioned.

To achieve the objectives of this study, a number of questionnaires was distributed among architectural offices in the kingdom. Generally, this study ensures that the traditional ways, following by architectural/engineering offices to obtain projects, are a major reason for the poor architectural quality in the Kingdom.

Keywords: Architectural/Engineering Office, Obtaining Projects, Architectural Competitions, Architectural Marketing, Design Fee, Architectural Projects, Professional Practice, Saudi Professional Market.
