مؤسسات التصميم الهندسي المعماري في المملكة العربية السعودية: التخطيط الاستراتيجي وكفاءة ممارسة المهنة

عدنان عباس عدس

قسم العمارة، كلية تصميم البيئة، جامعة الملك عبد العزيز، ص.ب. 80210، جدة 21589، المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في 2005/5/30، قبل للنشر في 2006/3/30)

المستخلص. يناقش هذا البحث باختصار أنموذجاً نظرياً يوضح مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي. بعد ذلك تناقش الورقة عملية التخطيط الاستراتيجي من منظور مؤسسات تقديم الخدمات الاستشارية المعمارية، ومن خلال دراسة أجريت على مؤسسات تقديم الخدمات الاستشارية المعمارية في المملكة العربية السعودية تقوم الورقة بإعطاء نظرة سريعة لوضع المؤسسات التي تقدم الخدمات الاستشارية المعمارية في السوق السعودي فيما يتعلق بتطبيق بعض المبادئ الأساسية والاعتماد على عملية التخطيط الاستراتيجي لقيادة سفينة المؤسسة إلى بر الأمان. قامت الدراسة بتقييم مستوى قوة ثقافة المؤسسة باستخدام طريقة مالوني والجهود المبذولة للتحسين المستمر والتركيز على جودة الخدمة وتوظيفها داخل هذه المؤسسات. قيمت الدراسة مدى استخدام إدارة هذه المؤسسات للتخطيط الاستراتيجي وطرق تحليل نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات (SWOT) الموجودة في البيئة التنافسية لهذه المؤسسات، كما قامت

الدراسة بقياس جودة الخدمة المقدمة من قبل هذه المؤسسات والجهد المبذول في تحقيق إرضاء العميل باستخدام طريقة الأنموذج (SERVQUAL). في الجزء الأخير يخلص البحث إلى توصيات أساسية وبدائل استراتيجية لمؤسسات الخدمات الاستشارية المعمارية المحلية توفر لهم إمكانية المساهمة الفاعلة في المشاريع في ظل نظام التجارة العالمية.

1. مقدمة

يمكن تقسيم مهام الإدارة في المنشأة/المؤسسة أو المنظمة الربحية (firm/organization) إلى أربعة مهام رئيسية تشمل التخطيط (planning)، والتنظيم (organization)، والقيادة والتوجيه (leadership)، والرقابة والسيطرة (control). وعندما تؤدي كل هذه المهام بشكل مترابط ومنسق يصب في مصلحة المنشأة/المؤسسة تكون النتيجة غالباً القدرة المتزايدة على التنافس والنجاح المستمر للمنظمة. ولمهمة التخطيط أهمية عظمى ودوراً كبيراً في النجاح ورفع الأداء خاصة فيما يتعلق بموضوع الجودة حيث تركز وتشدد عليه معظم النظريات التي برزت مؤخراً في التسعينيات من تطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة (total quality management) وتطبيق سلاسل الأيزو العالمية (ISO 9000) ومبادئ إعادة هندسة العمليات الإدارية (re-engineering) والإنتاج الذي يتطلب التخطيط الزمني للموارد (just in time production) إلى عمارة المنظمات (organizational architecture) وطرق الإنتاج التي تعتمد على الترشيح (lean production) (methods). من هذا المنظور أولاً نتناقص الورقة مهمة التخطيط في المنشأة/المؤسسة بشكل عام والتخطيط الاستراتيجي بشكل خاص لما له من دور في معالجة القضايا الإستراتيجية المتعلقة بجودة الخدمة والتي سوف تواجه مؤسسات الخدمات الاستشارية المعمارية في ظل نظام التجارة العالمي كقضية المصاحبة بين المؤسسات (partnering) وقضية الحلف الاستراتيجي بين

المؤسسات (strategic alliances) والقضايا التنفيذية المتعلقة بتحسين الأداء في إدارة وإنجاز المشروع المعماري بشكل يرضي جميع الجهات المؤثرة والمشاركة في المشروع كقضية ثقافة المؤسسة (organizational culture) وقضية إدارة الأفراد والموارد الأخرى. ثانياً تشرح هذه الورقة مفهوم جودة الخدمة المقدمة من قبل المنشأة/ المؤسسة الربحية، وثالثاً تستطلع الورقة مدى تطبيق مؤسسات خدمات الاستشارة المعمارية المحلية للمبادئ الرئيسية للجودة وجودة الخدمة المقدمة من قبل هذه المؤسسات ومدى العمل بالتخطيط الاستراتيجي لرفع الأداء والتعبئة والاستعداد لخوض المعركة المنتظرة.

2. التخطيط الاستراتيجي

عملية التخطيط بشكل عام هي رسم الأهداف العليا للمؤسسة التي تتفق مع الرسالة التي تؤيدها المؤسسة (mission) والتي تطمح المؤسسة في تحقيقها بالبرامج الضرورية لذلك بعد تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والتحديات المباشرة وغير المباشرة الموجودة في البيئة التنافسية للمؤسسة [1]. التخطيط الاستراتيجي يعتمد بشكل رئيسي على تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الموجودة ببيئة المنشأة والمسمى بالتخطيط التحليلي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis or SWOT) وهذا النوع من التخطيط يشكل الأساس الذي تقوم عليه عملية التخطيط السليم وبدونه يكون العمل ارتجالياً مما يؤدي إلى التذبذب في الأداء وفي النهاية عدم بلوغ الأهداف الموضوعة للمؤسسة. تتضح أهمية التخطيط في ظل النظام التجاري الجديد خاصة وأنه يوماً بعد يوم تشتد المنافسة وتقل الموارد وتزيد الحاجة إلى التقنين. والمؤسسة ذات التخطيط الجيد ستكون قادرة على استخدام الموارد بطريقة رشيدة تفضلها على بقية المتنافسين وهذا ما يرنو إليه هذا النظام الجديد فالمنتجين المكلفين سوف يذهبوا بدون رجعة

[2]. فمن فوائد التخطيط الرئيسية: تحديد الأهداف الاستراتيجية والعامة والمرحلية ودور كل عنصر في المؤسسة، برمجة الموارد المتاحة بالكم والكيف، وتوظيف القدرات المتاحة للمؤسسة بشكل أفضل، ويساعد على التنبؤ بما قد يطرأ من مشاكل ووضع كيفية للتعامل مع المتغيرات في السوق التنافسي للمؤسسة.

إن التخطيط الاستراتيجي هو من مهام الإدارة العليا ويقصد به الخطط الشاملة التي تشتمل على تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات ودراسة المتغيرات وتحليلها وتحديد البدائل وتقييمها واختيار الأفضل منها والمتابعة وهذا هو النوع من التخطيط الاستراتيجي التحليلي الذي يطلق عليه (SWOT). ويمر التخطيط الاستراتيجي بأربع مراحل وهي مرحلة الإعداد ومرحلة الإقرار ومرحلة التنفيذ ومرحلة المتابعة والنقويم كما هو موضح في الشكل 1.

شكل 1. مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي.

يظهر الشكل المرحلة الأولى للتخطيط الاستراتيجي بأنها مرحلة الأعداد وتشمل المسح للبيئة الخارجية والداخلية للمنشأة/المؤسسة. يركز المسح للبيئة الخارجية للمنشأة/المؤسسة على متغيرين رئيسيين هما الفرص المتاحة والتهديدات المباشرة وغير المباشرة (opportunities and threats) في هذه البيئة التي يمكن اعتبارها بأنها خارج تحكم الإدارة العليا للمؤسسة على المدى الزمني القصير.

هذه المتغيرات تخلق الظروف التي تؤثر على أنشطة المنشأة/المؤسسة وتشكل صفات البيئة المجتمعية (societal environment) للمنشأة و تعمل في هذا المضمار قوى كبرى تؤثر بشكل عام على الحالة الاقتصادية للسوق والحالة التقنية والحالة السياسية والقانونية وهذه القوى لا تؤثر على أنشطة المنشأة/المؤسسة ذات المدى القصير بطريقة مباشرة ولكن غالباً تؤثر على القرارات المهمة على المدى الزمني الطويل. أما مسح البيئة العملية فيهتم بالتجمعات التي تؤثر على أعمال المنشأة/المؤسسة بشكل مباشر وتتأثر أيضاً بأعمال المنشأة كالجهاز الحكومية المنظمة والضابطة للمهن، المؤسسات الأخرى العاملة بالسوق (المتنافسين من الخارج والداخل)، العملاء، الجمعيات المهنية.

يركز المسح للبيئة الداخلية للمنشأة/المؤسسة على المتغيرات ذات العلاقة بنقاط القوة والضعف (strengths and weaknesses) داخل المؤسسة والتي لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا بالكل. ويشمل المسح المتغيرات للتنظيم الهيكلي بالمنشأة (organizational structure) وتقدير هل هو مناسب أو غير مناسب لبيئة السوق غير المستقرة وهل يحوز الهيكل على المرونة الكافية لتكوين مصاحبات أو الدخول في أحلاف مع مؤسسات أخرى تمكن المؤسسة من اختراق واكتساب أسواق جديدة، ثقافة المؤسسة (organizational culture) وهل هي إيجابية تشجع على روح الفريق الواحد، والموارد التي تعتمد عليها المنشأة في أداء عملها من بشر ومعدات ومواد وهل تنمى هذه الموارد بطرق سليمة.

المرحلة الثانية لعملية التخطيط الاستراتيجي هي مرحلة الإقرار وتشكيل الاستراتيجيات المناسبة وذلك بتطوير خطط طويلة الأمد لإدارة الفرص المتاحة والتهديدات بفعالية عالية في ظل نقاط القوة والضعف الموجودة في المنشأة/المؤسسة. هذا يعتمد بشكل أساسي على الرسالة التي تحاول أن تؤديها المنشأة/المؤسسة أو السبب الرئيسي لوجودها. الأهداف المرسومة للمؤسسة تفسر الرسالة المختارة للمؤسسة ويمكن أن تشمل أهدافاً كثيرة توضح المستويات المنشودة للربح والفعالية والنمو ونسبة حيالة الأعمال الموجودة في السوق واستخدام وتنمية الموارد. بعد رسم أهداف المنشأة يجب على الإدارة العليا وضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الأهداف وتعزيز القدرة التنافسية للمنشأة/المؤسسة في ظل المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة. تعقب هذه الخطوة الهامة تبني الأنظمة الملائمة للاستراتيجيات الموضوعة والتي تشكل طريقاً إرشادياً لكيفية اتخاذ القرار داخل المنشأة/المؤسسة وبهذه الخطوة تحاول الإدارة العليا أن تربط بين الاستراتيجيات وتنفيذها. المرحلة الثالثة لعملية التخطيط الاستراتيجي تتلخص في التنفيذ. أول خطوة في هذه المرحلة هي برمجة الاستراتيجيات في خطط والتي ربما تشمل إعادة هيكلة المنشأة/المؤسسة أو محاولة تغيير ثقافتها الحالية لتصبح أكثر إيجابية أو تنشيط الدعاية لخدمات المؤسسة. الخطوة الثانية في هذه المرحلة الهامة هي وضع ميزانيات مالية لتنفيذ الخطط والبرامج المبنية على الاستراتيجيات المرسومة. يأتي بعد ذلك وضع منظومة تعليمات لكيفية القيام بالأعمال داخل المنشأة/المؤسسة. المرحلة الأخيرة هي مرحلة المتابعة والتقييم للاستراتيجيات. وتقتصر هذه المرحلة على خطوة إيجاد آلية منظمة بالمنشأة/المؤسسة لقياس مدى ترجمة الخطط الموضوعة إلى واقع و تحقيق الأهداف المرسومة.

بشكل عام لا تستطيع أي مؤسسة خدمات معمارية أن تأتي إلى سوق ملئ بالمنافسين وتحاول أن تسوق خدمات استشارية إذا كانت غير متأكدة ما هي

طبيعة ونوعية الخدمة التي تحاول أن تروجها. ولذلك وأكثر من أي شيء آخر فالأمر الأساسي لأي مؤسسة تحاول أن تسوق خدمات الاستشارة المعمارية هو معرفة ما هي الخدمة التي تجلبها للسوق والتي سوف تميزها عن المنافسين الآخرين وبدون الحاجة إلى القول فإن أي جهد لتمييز نفسك من منافسيك أو لاحتلال زاوية أو مكان معين بالسوق يلزم أن يبدأ بالتخطيط والتحليل لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة والفرص المتاحة والتهديدات المباشرة وغير المباشرة الموجودة في البيئة التنافسية من دخول منافسين جدد (خاصة وأن معظم المشاريع المتوسطة والكبيرة في السوق المحلي في الوقت الحاضر يقوم بتنفيذها المؤسسات الأجنبية ولن يتنازل هؤلاء عن حصتهم بتلك السهولة) إلى استحداث أنظمة وقوانين غير مناسبة للمؤسسة إلى تطوير تقنية جديدة يلزم صرف أموال وجهود كبيرة لتعلمها^[3]. فعلى سبيل المثال مؤسسة كروك ستون بأمريكا(*) يحصلون على التمييز عن المنافسة بوصف مؤسستهم أنها تركز على التصميم المعماري الواعي للقضايا البيئية (environmentally conscious design). لأن جمال الحل المعماري لا يهم في هذا الحالة (context) لأن معظم عملاء هذا النوع من الاستشارة المعمارية لا يهمهم أن يروا تصميمًا جميلًا لا يراعي القضايا البيئية بقدر تصميم آخر يراعي هذه النواحي ويكون أقل جمالاً.

إذاً التحليل الذي يلزم للمؤسسة المعمارية أن تقوم به يتعلق بعناصر أساسية هي أكثر من جمالية أو سطحية. ففي غالب الأحيان تكون المؤسسة قادرة على التحكم ببعض هذه العناصر إذا ما نظر إليها بشكل جدي ولكن ليس كلها لأن هناك عناصر أخرى تكون في خارج نطاق تحكم المؤسسة. بشكل عام للكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها يلزم المؤسسة المعمارية أن تنظر إلى قضايا رئيسية وتقييم سلامتها وصلاحياتها وتهتم بطرح

Jim Morgan (1998) Management for the Small Design Firm: Handling Your Practice, Personnel, Finances, and Projects. Whitney Library of Design/New York (*)

تساؤلات أهمها تتعلق بثقافة المؤسسة وهل هي إيجابية بحيث تشجع على روح الفريق الواحد؟ كيف ترى المؤسسة نفسها من الداخل طبقاً لآراء العاملين بها؟ هل الإنتاجية وتكلفة أداء الخدمات الاستشارية مضبوطة بعناية؟ هل تعطي المؤسسة جميع أنواع الزبائن الاهتمام الكافي والأولوية قبل وبعد الخدمة. ماهي النظرة الاستراتيجية للمؤسسة عن جودة عملية التصميم والعمليات الأخرى؟ كيف هي سمعة المؤسسة فيما يتعلق بمشاريعها؟ هل تستطيع أن تجزم بأنها دائماً تنفذ مشاريعها طبقاً للميزانية وخلال الجدول الزمني المحدد؟ يمكن أن نلخص هذه القضايا في عشرة مناطق رئيسية من المنظور الإداري بهذا النوع من المؤسسات وهي:

1. الأهداف المرسومة والتنظيم الهيكلي (goals, structure). 2. النظم المستخدمة (systems). 3. عملية التصميم (design process). 4. إدارة المشاريع (project management). 5. المقاييس المعتمدة (standards). 6. الموارد البشرية وتمييزها (human resources). 7. التعليمات والضوابط (policies). 8. التسويق للخدمة والدعاية (marketing). 9. الإدارة المالية (financial mgmt). 10. المعدات والتقنية المستخدمة (equipment, technology) [4].

يبين الشكل 2 والمعتمد من قبل جمعية المعمارين الأمريكية (AIA) لإجراء تحليل نقاط القوة والضعف لمؤسسات خدمات الاستشارة المعمارية ويعطي إدارة هذه المؤسسات القدرة على أن تقيم مستوى العشرة مناطق المشار إليها سابقاً مع بعضها البعض وبسرعة وبكفاءة على خمس مستويات بحيث يكون المستوى الخامس يساوي أقصى مستوى للمنطقة والمستوى الأول يساوي أدنى مستوى للمنطقة. ينتج من وصل العشرة نقاط الموضحة على العشرة محاور ببعضها البعض شكلاً بعشرة أضلاع. هناك يوجد شكل معين عندما تعمل المؤسسة بفعالية عالية يمكن للمؤسسة أن تعرفه بهذه الطريقة بإجراء مقارنة بين المستويات على

فترات زمنية متلاحقة لقياس متى تكون المؤسسة أكثر فعالية ومدى الازدياد أو النقصان في مستويات المناطق المشار إليها وأخذ الخطوات اللازمة للحفاظ على الشكل المستكشف والحفاظ على مستوياته والحيلولة من نقصانها ووضع الحلول المناسبة لتدارك المستويات المتناقصة ورفعها.

شكل 2. التحليل لنقاط القوة والضعف بمؤسسة خدمات الاستشارة المعمارية بطريقة رسم الرادار.

3. جودة الخدمة والتخطيط الاستراتيجي

في البداية يلزم علينا أن نعرف ماذا نقصد بكلمة الجودة وما هي جودة الخدمة وما هي أبعادها الرئيسية. بعضهم يصفون الجودة بأنها جودة العملية التي تقدم خدمة أو منتج ملائم للاستخدام أو هي مستوى العمليات التي تقدم خدمة أو تنتج منتجاً وتكون خالية من العيوب أو مستوى العمليات الذي يقلل ويلغي التبذير في الجهد والتكلفة وتكون متماشية مع توقعات الزبون أو مستوى الجودة المطابق للمواصفات وحسب المنظور الجديد لجودة الخدمة بأنها ذلك المستوى من الخدمة الذي يفوق كل توقعات العميل^[5]. هنالك خمسة أبعاد رئيسية لجودة الخدمة

المقدمة حسب أنموذج نظري لقياس جودة الخدمة المقدمة يدعى (servqual model) وهي: التعويل (reliability) وهو القدرة على أداء الخدمة الموعودة بطريقة دقيقة ومعتمدة، التجاوب (responsiveness) وهو الرغبة في تقديم خدمة ذات جودة عالية وسريعة، الضمان (assurance) وهو ائتمان وكفاءة ومصادقية الخدمة، الود (empathy) وهو الاهتمام بالعميل، والحس (tangibles) وهو ما يتعلق بالمظهر عند تقديم الخدمة كمظهر للمنشآت والمعدات والعاملين ووسائل التخاطب. ويحتل التعويل المرتبة الأولى بين الأبعاد الخمسة من حيث التأثير في جودة الخدمة ويأتي التجاوب في المرتبة الثانية والضمان في المرتبة الثالثة والاهتمام بالعميل في المرتبة الرابعة ويحتل الحس المرتبة الخامسة^[6].

ويعتمد هذا الأنموذج في تقييم مدى رضا العميل/الزبون بالخدمة المقدمة على قياس الفجوة بين مستوى الجودة المدركة ومستوى الجودة المتوقعة من قبل العميل/الزبون. فالعميل يكون توقعات معينة عن الخدمة من قبل أن تقدم إليه من المنشأة/المؤسسة ويبني ذلك على أربعة عوامل هي خبرته المكونة عن مستوى الخدمة في المؤسسة عن طريق تعامل سابق إن وجد واحتياجاته الخاصة بالخدمة المقدمة وبرامج الدعاية والإعلان عن مستوى الخدمة المقدم والتي قامت به المؤسسة ورأي الزبائن الآخرين إن وجدوا في مستوى الخدمة المقدم. وبعد تقديم الخدمة يكون لدى العميل/الزبون إحساساً وإدراكاً بمستوى الخدمة التي قدمت إليه من قبل المنشأة/المؤسسة. فأى فرق بين مستوى الخدمة المتوقعة والخدمة المحسوسة يؤثر في مستوى الجودة المدركة من قبل العميل. وتستخدم هذه الدراسة هذه الطريقة لقياس مدى رضا العملاء عن جودة الخدمات المقدمة لهم.

4. الدراسة

تم الأخذ بالاعتبار في هذه الدراسة المؤسسات والمكاتب الاستشارية المعمارية المصرح لها بالعمل في مكة المكرمة وجدة وهم حوالي 162 مؤسسة وهم يمثلون معظم المؤسسات السعودية الكبرى المشهورة الكبيرة والصغيرة^[7]. قامت الدراسة بتقصي مستوى تطبيق ثلاثة مبادئ رئيسية في هذه المؤسسات وهي التخطيط الاستراتيجي وإجراء تحليل (SWOT)، إرضاء العميل/الزبون وتقديم خدمات تفوق توقعاته، خلق بيئة عمل وثقافة مؤسسة إيجابية تشجع روح الفريق الواحد والولاء والانتماء بين العاملين. صممت للدراسة ثلاثة أنواع من الاستبانة. النوع الأول ركز على طبقة العاملين (كمعماريين، ورسامون) بالمؤسسات والنوع الثاني خصص لطبقة الإدارة العليا بالمؤسسات العاملة. ووزع عدد (162) استبانة من كل النوع الأول والثاني على جميع هذه المؤسسات بواسطة البريد الرسمي. أما النوع الثالث من الاستبانة فوزع بطريقة عشوائية مناولة على عملاء المؤسسات المعمارية الذين حضروا للحصول على ترخيص للبناء وذلك لقياس مدى رضاهم بالخدمة المقدمة من المؤسسات المعمارية الاستشارية المرخص لها بالعمل. في الاستبانة الأولى استخدمنا طريقة (Maloney) في تقييم ثقافة المؤسسة (organizational culture) والذي يعتمد التقييم فيها على حساب الفرق في الإدراك بين العاملين وبين الإدارة فيما يتعلق بستة قضايا أساسية للمؤسسة وهي نمط القيادة المتبع، معايير النجاح في المؤسسة، مدى التزام القيادة، الأسلوب الإداري المتبع، مستوى الترابط الموجود في المؤسسة (روح الفريق الواحد). فكلما كان الفرق كبيراً بين إدراك طبقة العاملين وبين إدراك الطبقة الإدارية لمجريات الأمور كانت الثقافة ضعيفة وغير مجدية للمؤسسة وكلما تقلص هذا الفرق كانت الثقافة مجدية ومناسبة للمؤسسة^[8].

5. نتائج الدراسة

تم تجميع إجابات كاملة لعدد (54) مؤسسة على أسئلة الاستبانة الأولى والثانية وعدد (30) عميل على أسئلة الاستبانة الثالثة. وقد أظهرت الدراسة أن نسبة كبيرة (حوالي 80 %) من المؤسسات والتي قامت بإجابة أسئلة الاستبانة من النوع الأول والثاني تعاني من نقص واضح في التخطيط الاستراتيجي المنظم مع العلم بأن حوالي 95% من المؤسسات أوضحت بأن لديها رسالة وأهدافاً تقليدية كالربح وخدمة العميل ولكنها لا تقوم بتركيز عملية التخطيط الاستراتيجي الموضح في الشكل 2 على جودة العمليات و إجراء تحليل (SWOT) على الصورة المطلوبة وحتى لو أجري فإنه بصورة متقطعة على فترات طويلة وليست منتظمة وغالباً بدون المعلومات الكافية للخلوص بنتائج طيبة. كما أظهرت النتائج أن 70% من هذه المؤسسات تعاني ثقافات ضعيفة وتوجد فجوة كبيرة بين إدراك طبقة العاملين وبين إدراك طبقة المسؤولين عن هذه المؤسسات عن الظروف والأحوال بداخل هذه المؤسسات فيما يتعلق بنمط القيادة المتبع، معايير النجاح في المؤسسة، مدى التزام القيادة، الأسلوب الإداري المتبع، مستوى الترابط الموجود في المؤسسة (روح الفريق الواحد). وأظهر التحليل أن التزام العاملين بأخلاقيات العمل السليم مع غياب بيئة العمل المناسبة لديناميكية السوق.

لتقييم مدى رضا العميل استخدمت الطريقة المتبعة في الأنموذج المطور لتقييم جودة الخدمة (SERVEQUAL Model) والمبني على قياس مدى إدراك العميل لجودة الخدمة المقدمة. هذا وقد ظهر من حصيلة الاستبيانات التي قام 112 عميلاً بتعبئتها أن مستوى الرضا بالخدمة المقدمة بشكل عام متدن جداً بين العملاء (حوالي 25%). بالنظر إلى التفاصيل وجد أن العملاء يفضلون الخدمة الجيدة ذات التكلفة المعقولة على الخدمة الجيدة ذات التكلفة العالية والخدمة المتدنية ذات التكلفة المنخفضة. أظهرت أجوبة العملاء بأن الخدمة المقدمة تعاني

في المقام الأول من انخفاض مستوى التجاوب والرغبة لدى المؤسسات في تقديم خدمة ذات جودة عالية وسريعة ولا يشعر معظم العملاء (77%) بضمان وكفاءة ومصادقية الخدمة إلا إذا تعاقدوا مع المؤسسة عن طريق معرفة مشتركة أو توصية من صديق أو عزيز لدى صاحب المؤسسة.

أوضح نسبة كبيرة من العملاء المشتركين في الدراسة (63%) أن هناك مشاكل فيما يتعلق بقدرة المؤسسات على أداء الخدمة الموعودة بطريقة دقيقة ومعتمدة ومشاكل تتعلق بكفاءة المؤسسات للقيام بالدراسات الكافية للمشاريع نظراً للتأخير في إصدار رخص البناء الناتج من الحاجة إلى التعديل لأكثر من مرة والإلمام السطحي بالشروط الفنية للبناء. أجمع المستجوبون من العملاء بأن الاهتمام بالعميل ومظهر الخدمة ليس كما يجب وأن مكاتب المؤسسات تعاني من سوء الموقع والمظهر وأن المؤسسات لا تبذل جهوداً محسوسة في هذا المجال لتحسين وضعهم حيث أشار (65%) من العملاء بأن مظهر أماكن الاجتماع والانتظار بمكاتب المؤسسات كان غير لائق بمستوى العميل.

6. التوصيات

توصي نتائج الدراسة بالتالي:

- على المؤسسات المعمارية المحلية أن تقوم باستيعاب وفهم عملية التخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقها في مؤسساتهم والسعي الجاد والحثيث لتطبيق أسسها ومبادئها بصورة منتظمة.

- نظراً للوضع الحرج لهذه المؤسسات فعليها الإسراع في جمع المعلومات الصحيحة والواقعية للقيام بتطبيق تحليل (SWOT) ومسح بيئتهم الداخلية والخارجية والاعتماد على الطرق الصحيحة للتحليل حتى يتسنى لهم وضع الاستراتيجيات المناسبة لهم.

- يمكن في هذه المرحلة الحرجة أن تقوم المؤسسات بتكوين أحلاف وتكتلات لزيادة التعاون بينهم تعتمد على نقاط القوة لكل مؤسسة بطريقة تضمن أن تنفذ الأعمال بتكلفة منافسة وجودة عالية تساعد على منع اختراق السوق المحلي.

- التركيز على تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتي برهن على جدوى استخدامها في رفع الأداء ثورة الجودة العالمية الحالية، والتي تنادي بتطبيق الجودة في جميع عمليات المؤسسة من إنشاء علاقات خارجية مبنية على المصادقية والنزاهة إلى بناء ثقافة داخلية تشجع روح الفريق الواحد بين العاملين.

- رفع كفاءة وفاعلية العاملين لدى المؤسسات بعدة طرق منها برامج التدريب المستمر والتركيز على تنمية هذه الموارد البشرية كأساس قوي لتطبيق مبادئ الجودة الشاملة.

- رفع درجة الاهتمام بالعميل والتركيز على إرضاءه قبل مرحلة تقديم الخدمة ومرحلة ما بعد الخدمة والعمل على القياس المستمر لآراء العميل لتفهم احتياجاتهم ورغباتهم المتغيرة بشكل مستمر ومدى رضاهم عن الخدمة.

المراجع

- [1] العشي، صالح، "إدارة تنفيذ المشروعات الهندسية"، مكتبة العبيكان، الرياض (1996).
- [2] Hunger, D. and Wheelen, T., "Strategic Management", Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (1999).
- [3] Jim, M., "Management for the Small Design Firm: Handling Your Practice, Personnel, Finances, and Projects", Whitney Library of Design, New York (1998).
- [4] Stasiowski, F. and Burstein, D., "Total Quality Project management for The Design Firm" John Wiley & Sons, Inc. (2001).
- [5] Garvin, D., "Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge", The Free Press, New York (1998).
- [6] Zeithamal, V. et al., "Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations", The Free Press, New York (2000).
- [7] مركز المعلومات بأمانة العاصمة المقدسة (2004) "سجل المكاتب الاستشارية المعتمدة"، أمانة العاصمة المقدسة، وزارة الشؤون البلدية والقروية، وكالة التعمير والمشاريع بأمانة

محافضة جدة، " سجل المكاتب الاستشارية المعتمدة " أمانة جدة، وزارة الشؤون البلدية والقروية (2004).

Maloney, W. F. and Federle, M., "Practical Models for Organizational Assessment", [8]
ASCE Journal of Management in Engineering, **9**(1): 64-81(1993).

Architectural Firms in Saudi Arabia: Strategic Planning and Effectiveness of Professional Practice

Adnan A. Adas

Architecture Dept., Faculty of Environment Design, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

(Received: 30/5/2005, Accepted: 30/3/2006)

Abstract. The joining process by Saudi Arabia as full member to the World Trade Organization (WTO) is near completion. This will open the local markets to fierce competition from sophisticated foreign architectural design firms seeking growth into new markets. In turn this will have a huge impact on firms offering architectural design consultation services and operating in the local markets. In this context and beside other issues that have to be dealt with, local firms must adopt principles of strategic planning in order to enhance their capabilities to withstand in the face of any external competition.

In the first part, the paper discusses a model for the process of strategic planning. In the second part, the paper discusses the strategic planning process in general and how it can be applied from the perspective of architectural design firm to enhance its effectiveness. The paper discusses the results of a study that was carried out in to provide a look into the status of firms offering architectural design consultation services. The study evaluated the strength of organizational culture in these firms using the Maloney method. It judged the level of strategic planning and level of using SWOT analysis by upper management and measured level of service quality using a valid model named (SERVQUAL). Finally the paper concludes by discussion of a number of alternatives that could be used by local architectural firms to bolster their position and increase their chance for effective participation while operating under the WTO rules.