

## **School Buildings for General Education and Their Fulfillment of Educational Goals and Functions**

**Tarik M.A. Al-Soliman**

*Professor, College of Architecture & Planning, King Saud University,  
Riyadh, Saudi Arabia*

**Abstract.** The Ministry of Education has constructed (1990) school buildings during the last ten years. This comes in addition to the (858) school buildings which existed ten years ago, as well as (2900) buildings rented to function as schools serving all levels of the general education (elementary, intermediate, and secondary). This study intends to measure the rate of change in the achievement of the school buildings (government and rented) for the educational goals during the last ten years. The study has accomplished this through a field survey, which is a follow up for a previous and similar study conducted ten years ago. It is expected that the findings of the present research will contribute in identifying the rate of change in the school buildings as far as their elements and contents are concerned during the same period, in addition to measuring the achievement of the educational goals. The rate of change is measured according to certain independent variables. It is hoped that the new findings will represent a good source for those agencies responsible for planning and designing school buildings in Saudi Arabia. It is also hoped that researchers in the fields of architecture and education will be supplied with a multitude of indicators and findings dealing with the relationship between the school building and the educational process.

## دور الجامعة مع المكاتب الاستشارية في المخطط العام للجامعة

عبد السلام محمود فرمان

أستاذ مساعد، كلية العمارة والتخطيط، جامعة الملك سعود، الرياض

ملخص البحث. من المعروف أن بناء المدن الجامعية يتطلب مبالغ باهظة، كما أن العديد من هذه المشروعات قد نُفِّذَ فعلاً في منطقة الشرق الأوسط، وكانت تصاميمها من عمل مكاتب استشارية عالمية، مما أثرى تجربة التعامل بين الجامعة والاستشاري المخطط / المصمم كثيراً. ولما كان من المتوقع أن تستمر الحاجة إلى بناء مدن جامعية أخرى مستقبلاً أصبح لزاماً علينا محاولة الاستفادة من التجارب السابقة بهذا الخصوص.

وعليه يحاول هذا البحث الخوض في مراحل العلاقة المتداخلة بين الجامعة والاستشاري بشقيها المهني والتعاقدي، وذلك بهدف التنظيم الفعال الذي يكفل تجاوز سلبيات الماضي في التصميم نفسه، أو في العلاقات التعاقدية مع الاستشاري كي يضمن أعلى المستويات للخدمات الاستشارية والنتائج التصميمية الكفؤة مما يساعد العملية التعليمية على بلوغ أفضل النتائج.

### المقدمة

من المعلوم أن تخطيط وتصميم وتنفيذ المجمعات الجامعية، أو ما يسمى بالمدن الجامعية University campuses يحتاج إلى استثمارات هائلة، وكذلك إلى وقت طويل ما بين استشعار الحاجة واتخاذ القرار حتى إكمال المشروع وتدشينه فعلياً. ولاشك أن مثل هذه العمليات الطويلة تنطوي على الكثير من السلبيات، التي كان نصيب منطقة الشرق الأوسط منها عالياً.

ومن الأخطاء الشائعة في المنطقة هذه أن الجهات المسؤولة غالباً ما تتصور أن المسألة تُحل بجذورها بمجرد اختيار وتكليف استشاري دولي شهير ليقوم بهذا الدور، مُلقين عليه

جلّ حملهم، متناسين دورهم أنفسهم ومعطين له ثقتهم، وكأن لديه العصا السحرية ليأتي بالحللول المثلى والخالية من جميع العيوب، وبدون جهد ومساهمات منهم في تحديد المتطلبات أولاً، وفي الإصرار على الحد الأدنى المقبول من نوعية الخدمات الاستشارية، أما نتائج ذلك فظاهرة للعيان وعديدة في أشكالها، وتشمل ذلك:

١ - ما صاحب العملية الاستشارية من تعثر وتأخيرات ومتطلبات مالية تعاقدية

وشبه تعاقدية.

٢ - ما ينتج من تصاميم تقاسي من أنواع السلبيات الأساسية (تخطيطية وتصميمية)

كان يجب إدراكها وتفاديها مسبقاً وهي على الورق.

٣ - ما استصحب عملية التصميم والتنفيذ من هدر في الاستثمارات غير المبررة

منطقياً وفنياً سواء بالكلفة الأولية أو بكلفة الصيانة والإدامة.

إن ظهور مثل هذه السلبيات، بعد كل هذا الجهد والاستثمارات الضخمة، بالرغم من التعاقد مع أشهر الاستشاريين الدوليين، لا بد وأن يثير تساؤلات المعنيين حول ضرورة اكتشاف مواضع الخطأ في العملية. وهنا نشير إلى أن الجامعة بحكم طبيعتها المتجددة والمتطورة باستمرار لا بد وأن تزيد الهوة كلما تقدمت بمبانيها السنين، خاصة إذا كانت المباني هذه صعبة التكيف بين متطلباتها الجارية وبين ما توفره مبانيها. ولا شك أن مرونة التصميم تلعب دوراً كبيراً هنا، وهذا موضوع آخر حيث لم يقصد بهذا البحث مثل هذه الأمور ولكن المقصود هو مدى صلاحية هذه المجمعات والمباني للاستخدام بعد التشييد مباشرة.

ولا يخفى على المتتبع المستبصر لهذا العدد الهائل من السلبيات التخطيطية والتصميمية التي لحقت بالعملية الاستشارية وبالتصاميم المنتجة فوضعت مستخدمى هذه المجمعات أمام الأمر الواقع؛ ليحاولوا التكيف مع هذه المباني الجديدة، ويتضحيات لا تحصى في الوقت ونوع البيئة الإنتاجية، لا بل وطبيعة العملية التعليمية وكفاءتها.

وعلى سبيل المثال لا الحصر لتعثر العمليات الاستشارية، فإن إحدى الجامعات المعروفة في المنطقة تعاقدت، وفي أوقات مختلفة ومنذ عام ١٩٨٣م مع ما لا يقل عن أربعة

مكاتب استشارية، وعملت ما لا يقل عن ثلاث مسابقات (تخطيطية / تصميمية) وثلاث هيئات تحكيم دولية، وعقدت ما لا يقل عن ثلاث ندوات دولية، وشكلت عددًا كبيراً من اللجان الوقتية غير المتفرغة، واستقدمت ثلاثة خبراء دوليين، واستوظفت «خبيراً» دائماً. عملت كل هذا في سبيل القيام بمشروع المدينة الجامعية، والتي لم تبدأ بالعمل التنفيذي حتى الآن. فهل هذا مقبول؟ وإن لم يكن فالواجب أن نسأل عن الأسباب إذن، حيث إن ذلك ينعكس على كفاءة دور الجامعة أولاً، وعلى نوع الاستشارات الفنية الإجرائية المتعددة وغير المنسقة.

أما عن أمثلة السليبيات الأساسية في التصاميم المنفذة فهي لا تحصى في أغلب هذه المشاريع، وما عليك إلا أن تستفسر عن يستخدمون هذه الصروح الشاخحة باهظة الكلفة، أو أن تلقي نظرة مستبصرة على هذه المجمعات التعليمية أثناء الفصل الدراسي فيها. ومن أشهر هذه السليبيات الاعتماد على الإضاءة والتهوية الاصطناعيتين حتى خلال فصل الشتاء طيب المناخ، أو المسافات الطويلة بين الكليات ذات العلاقة التعليمية للطلاب. الخ من الأمثلة.

إن موضوعاً كهذا لا بد وأن يحتوي على بعض الملاحظات التي قد تنقصها الموضوعية التامة، ولكن من الممكن تجاوزها لو أخذ بنظر الاعتبار أن الباحث مهندس معماري ومخطط مدن Architect and Town planner مارس المهنة في بريطانيا والشرق الأوسط لأكثر من ثلاثين عاماً، وعلى طرفي العقد الاستشاري، بالإضافة لكونه أستاذاً جامعياً أو أستاذاً زائراً في العمارة والتخطيط في جامعات مختلفة في الشرق الأوسط وبريطانيا، وعليه فلهذه من الخبرة المتراكمة وخاصة في هذا المضمار ما يبرر صلاحية أحكامه. وقد اعتمد في البحث هذا على مشاهداته الفعلية ومتابعاته الاستطلاعية من خلال معاشته الطويلة لمسار العمل في مثل هذه المشاريع. كما يجب عدم التنكر للإيجابيات الكثيرة والجهود العظيمة التي يقوم بها بعض الجامعات والاستشاريون، ولكن الهدف هو محاولة التركيز على السليبيات لتلافيها من خلال النقد الموضوعي البناء، على مدى مراحل التعامل مع الاستشاري، والله من وراء القصد.

## أولاً: مرحلة التهيؤ Preparatory stage

وتشمل هذه قرارات وتحديدات الجامعة لنواح أساسية هي [١ - ص ١٣٥]:

### ١ - الخطة التربوية والسياسات التعليمية

المتطلبات الجامعية متضمنة الخطة التربوية Educational plan من حيث الكم والكيف مع التحديدات لسياسة الجامعة واستراتيجياتها.

### ٢ - التحديدات المالية والزمنية

التحديدات الرئيسية كمبالغ الاستثمار المزمع ومواعيد تسرها والفترات الزمنية المطلوب الالتزام بها من حيث مراحل القدرة الاستيعابية.

### ٣ - تحديدات الموقع المختار

لابد وأن يكون الموقع مهيباً قبل ابتداء العملية التصميمية مع تثبيت محدداته. وتجدر الإشارة هنا إلى أنه غالباً ما تكون الخطط التربوية والاستراتيجيات هي نتيجة تكهنات وتقديرات أولية مثلاً من حيث إعداد الطلاب وحجم الأقسام والكليات. ودليل ذلك ما يشاهد من تغيير في الأرقام والأقسام العلمية خلال فترة العمل الاستشاري التصميمي. ولا يفوتنا هنا أن نذكر أن إحدى الجامعات طالبت الاستشاري (للتخطيط والتصميم) بالقيام بدراسة للقوى العاملة في البلاد قبل تحديد نوع الدراسات وإعداد الطلبة فيها، وذلك في منتصف عمله الاستشاري، وبعد أن تراجعت الجامعة عن قوائم الاختصاصات وأعداد الطلاب المعطاة سابقاً. وفي حالة أخرى عقدت إحدى الجامعات أكثر من ندوة لأساتذة مرموقين من جامعات لها شهرتها العالمية بخصوص ذلك، لأجل التوصل إلى خطة تربوية وبرنامج للفراغات المعمارية. فما كان إلا أن سادت المغالاة في المساحات المطلوبة للبحوث المتخصصة حيث إن كل واحد منهم يمثل فرعاً بحثياً مهماً، وإذا بمجموع المساحات يقفز إلى خمسة أضعاف ما حددته الجامعة أصلاً.

أما بالنسبة لباقي المعلومات فلا يسعنا إلا أن نورد أهم ما يجب أن تتضمنه الخطة

التربوية وسياسة واستراتيجيات الجامعة [٢ - ص ٢٦٤؛ ٣ - ص ١٢٨]:

١ - نظام الدراسة: فهل هو نظام الساعات المعتمدة الفصلية أم النظام السنوي؟

٢ - نظام مختلط أم أنه يفصل بين الجنسين؟ وفي حالة الفصل سيكون ذلك في موقع

واحد أم موقعين منفصلين .

٣ - نوع الكليات والأقسام التعليمية ونصيب كل منها من الطاقة الاستيعابية الكلية .

٤ - نصيب الأنشطة البحثية والفعاليات الاستشارية في الجامعة ومدى استقلاليتها .

٥ - مدى الاهتمام بنظام تدريس المجموعات الصغيرة Tutorials .

٦ - مدى الاهتمام بنظام حلقات المناقشة Seminars .

٧ - هل هناك مكتبة مركزية فقط؟ أم هناك مكتبات فرعية أيضاً؟

٨ - ما هو دور الجامعة في المجتمع؟

٩ - سياسة توفير وجبات الطعام في الجامعة .

١٠ - نسبة ما يوفره السكن الجامعي .

١١ - وسائل النقل المقترحة .

١٢ - أنواع وحجم الفعاليات الطلابية العامة ومتطلبات حفلات التخرج .

وهكذا إلى آخره من المعلومات التي يجب ألا تترك للاستشاري التخطيطي / التصميمي أن يتصرف بتحديداتها أو أن تسبب له ما يعرقل عمله من خلال الانتظار أو الرجوع عن قرارات سابقة في منتصف الطريق .

أما فيما يتعلق بالمعلومات الخاصة بالموقع الذي تم اختياره للمشروع فنورد أهم النقاط على سبيل الأهمية لا الحصر [٤ - ص ٣٥٩]:

١ - ضرورة وجود مساحات حديثة وصحيحة مع الحدود والطرق بصفتها المحيطة سواء القائمة منها أو المقترحة في خطة الأمانة أو البلدية .

٢ - يجب أن يشمل المسح الخطوط متساوية الارتفاع Contour lines لما لذلك من تأثيرات جذرية على المفهوم التصميمي المقترح منذ البداية .

٣ - تحديد المساحات المعرضة لاحتمالات الفيضانات الموسمية والسيول .

٤ - المسارات الخاضعة للتمديدات البلدية وغيرها، كمسار وادي تصريف المياه أو أنابيب الوقود ومحطاتها الوقائية، ومسارات خطوط الخدمات الأساسية .

٥ - انتشار وأحجام الكثبان الرملية .

٦ - العوامل المناخية .

٧ - انتشار الأشجار والشجيرات الفطرية .

إن أهمية مثل هذه المعلومات تقبع في كونها ضرورية للعملية التصميمية في حالة إقامة منافسات تصميمية، وإن معرفتها ضرورة تؤخذ بنظر الاعتبار عند المفاوضات التعاقدية مع الاستشاري .

### ثانياً: عملية التأهيل المسبق Prequalification

يكون هذا التأهيل لغرض الانضمام إلى القائمة القصيرة Short list للاستشاريين المحتمل مفاوضتهم قبل التعاقد مع أحدهم أو لغرض دعوتهم للاشتراك في منافسات تصميمية، وبالتالي انتقاء أحدهم . وبهذا الخصوص نذكر بعض المعايير السائدة للمقارنة :

١ - الخبرات السابقة للاستشاري في تخطيط وتصميم المجمعات الجامعية في أي بلد من العالم .

٢ - الخبرات السابقة للاستشاري في أية مشاريع تخطيطية/ تصميمية في منطقة الشرق الأوسط .

٣ - عدد المهندسين العاملين لدى الاستشاري .

٤ - عدد المنافسات التصميمية التي سبق للاستشاري وفاز بها .

٥ - رأس المال المؤسسة الاستشارية وعمرها الزمني ومعدل مجموع الأجر السنوية لها .

ولاشك أن عملية المقارنة من خلال وثائق التأهيل المقدمة هي ليست بالعملية السهلة الواضحة . وغالباً ما تلجأ الجامعات لاعتماد نظام النقاط استهدافاً للموضوعية واعتقاداً بأن ذلك يكفل أحسن النتائج في اختيار الاستشاري الأمثل . وهنا لدينا بعض الملاحظات :

١ - إن اختيار القائمة الطويلة أصلاً غالباً ما يتم اعتماداً على الانبهار بالمكاتب الدولية الضخمة، وعلى ما حققته من سمعة إعلامية في الدوريات المهنية، ولكن يجب أن نتذكر أن قرع الطبول الإعلامية هذه غالباً ما يتم عن طريق الزمالة والعلاقات الشخصية . لذا يجب

ألا يكون ذلك سبباً في إبعاد استشاريين آخرين قد يكونون أكثر إبداعاً وأغزر راديكالية في الحلول.

كما يجب أن نتذكر صعوبة التعامل مع بعض الاستشاريين اللامعين دولياً، وذلك لعدم قبولهم حتى أكثر النقد موضوعية. هذا بالإضافة إلى أننا قد نجد أن صاحب الاسم الشهير قد أصبح في عداد الأموات، أو أن صاحب المكتب الاستشاري قد تبدل ولم يبق منه إلا الاسم فقط. لذا وجب الاحتياط لهذه الأمور عند المقارنات.

٢ - هناك اعتقاد سائد بأنه كلما كبر حجم المؤسسة الاستشارية حصل صاحب العمل على أفضل الخدمات الاستشارية أو النتائج التصميمية. ولاشك أن ذلك صحيحاً إلى درجة ما فقط، وبعد ذلك غالباً ما يكون المردود عكسياً، وذلك للبيروقراطية المصاحبة والانزعال الخلايا المتخصصة في عمل يحتل فيه التداخل والتنسيق المركز الأول، حيث يعتمد الإنتاج على تقسيم العمل Division of labour ضمن طريقة الإنتاج الكبير Mass production.

٣ - يجب التمييز بين اختصاصات المهندسين العاملين في المؤسسة الاستشارية فقد يكون العدد الكلي كبيراً، ولكن ذلك لا يشمل إلا عدداً محدوداً من المهندسين المعماريين وأقل من ذلك من المعماريين - المخططين. إذن فلا بد من تلاؤم الاختصاص والأعداد مع طبيعة المشروع.

٤ - لا يكفي أن يشير المتقدم إلى الاشتراك بمشروع كذا وكذا، فلا بد من ضرورة تحديد نوع المساهمة كمياً ونوعاً. حيث ظهر من دراسات وثائق التأهيل مرة أن عدداً كبيراً منهم اشترك في مشروع واحد، وبعد التمحيص ظهر أن كل مساهمة أحدهم هي حساب الكميات بجزء صغير من هذا المشروع الضخم.

٥ - لاشك في أهمية عدد وحجم المشاريع السابقة والمماثلة التي قام بها الاستشاري إلا أن هذا لا يعني نجاح المشروع فعلياً، أو أن المؤسسة الاستشارية حالياً قد سبق لها

الاستفادة من الخبرات المتراكمة نتيجة القيام بذلك المشروع. وعليه يجب معرفة نتائج التجربة الفعلية للتصميم أولاً والتأكد من مساهمة المهندسين العاملين حالياً الذين هم من ذوي الخبرة بذلك المشروع.

٦ - إذا كانت عملية المفاضلة تسير حسب نظام النقاط فهذا لا يعني أنها عملية موضوعية حيث إن وضع درجة محددة لكل معيار قد لا يكون موضوعياً أصلاً حتى ولو خرجت النتيجة من الحاسوب Computer نفسه.

### ثالثاً: المنافسات التصميمية (تخطيطية/ تصميمية)

#### Design competitions (planning/ architecture)

هناك اعتقاد سائد هو أن الالتجاء للمنافسات التصميمية يعطي أحسن النتائج دون تثبيت الغاية المحددة للمنافسة أو التهيئة الكاملة لها على ضوء هذه الغاية أو الهدف. وأن الهدف المحدد يكون على نوعين [٥ - ص ١٤٨]:

١ - أن يكون الهدف هو التعرف على أفكار متعددة في التصميم والإبداع ذات الرؤيا المستقبلية ممزوجة مع القيم التراثية وخالية من العيوب الأساسية بالنسبة للمشروع وظروفه الخاصة به من النواحي الوظيفية الأساسية.

٢ - أو أن يرمي إلى المساعدة في انتقاء الاستشاري الأفضل لهذا المشروع من خلال تقديراته التنافسية وطريقة فهمه ومناولته لمكونات المشروع، على أن يتم تجاوز بعض سلبيات التصميم عند التعاقد وتطوير المشروع تصميمياً. وهنا يجب ذكر الملاحظات التالية:

١) فإذا كان الهدف الأول هو المطلوب فقد تؤدي بعض السلبيات في أحد مشاريع المنافسة سبباً في استبعاده، أما إذا كان الآخر هو الهدف فهناك مجال آخر لتجاوز أية سلبية والمهم أن يبرهن المشارك بقدرته على تناول مفردات ومشكلات المشروع. ولكل من هذين الهدفين متطلبات مختلفة يجب العناية بها.

ب) كما أن المنافسات التصميمية تسبب تكاليف كبيرة على الاستشاري المشترك وعلى الجامعة، حتى ولو تعهدت بتسديد بعض التكلفة إلى الاستشاري، وغالباً ما نجد عدم الاستعداد في تحديد الشروط والمتطلبات للمنافسة كثيراً ما يضع الجهد ولا يدرك

الغايات المرجوة منه، سواء من وجهة نظر الجامعة أو من وجهة نظر أغلبية الاستشاريين .  
 (ج) لقد ظهر في بعض الحالات عدم صلاحية الاستشاري، حتى ولو تم اختياره عن طريق المنافسة، وهذا يثير التساؤل حول صلاحية سلامة إعداد المنافسة وآلية خطواتها والضوابط الملائمة لضمان سلامة أهدافها. وعادة ما يحتاج الإعداد والدعوة والاشتراك والتقييم للمنافسة إلى وقت طويل، خاصة إذا كان العمل عن طريق أشخاص غير متفرغين له، ولكن واقع الحال غير ذلك، حيث تعتبر أغلب الجامعات أن الوقت المستغل في تهيئة الأمور وقت ضائع. لذا تكون النتيجة أموراً مبتورة لا تؤدي لبلوغ الأهداف المتوخاة منها ولا إلى سرعة الإنجاز. ولكن العيب ليس في أسلوب المسابقات بل إنها الأسلوب الأمثل للوصول إلى التطور المطلوب، وظهور جيل معماري جديد وأفكار جديدة بقابليات خلّاقة .  
 (د) يطلب من المتنافسين عادة وضع نسبة أو رقم محدد للأجور المهنية في حالة الاختيار للتعاقد مستقبلاً. أي أن هناك مناقصة سرية لهذه الأجور، ولكن غالباً ما تكون شروط اتفاقية التعاقد مكونة من فقرات عامة جداً، ومبهمة وغير شاملة أو دقيقة في هذه المرحلة، لذا نرى أن تقديرات الأجور تأتي متفاوتة بشكل كبير جداً حيث يكون هذا انعكاساً لمجال الاجتهاد الواسع في تقدير مستوى الخدمات المهنية المتوقعة من الاستشاري . وهذا بدوره يؤدي إلى تعثر مسار العمل، ويتسبب في إثارة الخلافات والمطالبات المالية مستقبلاً.

رابعاً: هيئة التحكيم وضوابط عملها

#### The competition's jury and its term of reference

إن نجاح أي منافسة تصميمية Design competition يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنوعية هيئة التحكيم وعملها ضمن ضوابط واضحة، بالإضافة إلى العوامل الأخرى مثل نوعية المشترين ووضوح الأهداف وتحديد الشروط.

#### ١ - اختيار هيئة التحكيم Choosing the jury

غالباً ما تشمل هيئات التحكيم تفاوتاً كبيراً في المؤهلات ونوع الخبرة المطلوبة، وبالتالي القدرة على استبصار الأمور Insight والكفاءة في التمحيص وموضوعية واستقلالية

وصراحة الرأي والتواضع الفكري في محاولة فهم وجهة نظر الآخرين أو إقناعهم، وذلك علاوة على الاستعداد الشخصي لبذل الجهد من أجل القيام بمسئوليته تجاه الجامعة التي أولته ثقتها والتي لا بد أن يكون أهلاً لها. ولكن واقع التجربة غير ذلك فبعضهم لا يريد أن يجهد نفسه راضياً بتكوين رأيه من خلال آراء الآخرين، الذين قد تنقصهم الخبرة الملائمة والثقة بالنفس.

وعادة ما يرتبط اختيار أعضاء هيئة التحكيم بالطرق التالية:

- ١) السماع المسبق عن قريب أو عن بعيد باسم ما، وقد يكون من خلال ما هو منشور في الدوريات المهنية. وهنا تلعب الصدفة دورها معتمدة على سعة اطلاع الشخص المرشح وعلى ما يُكتب في الدوريات أو توافر مثل هذه الدوريات محلياً.
- ب) مطالبة إحدى الجمعيات المهنية الدولية أو الوطنية بترشيح عضو لهيئة التحكيم. وقد تبدو هذه الطريقة مثالية، ولكن جاءت التجربة الفعلية مخيبة للأمال حتى إن أحدهم امتنع عن التصويت في إحدى الحالات، وأما الآخر فلا يحل ولا يربط. والظاهر أن هذه الجمعيات يتم فيها الترشيح إدارياً، ويرتبط بالعلاقات الشخصية وليس على سعة الاطلاع المهني أو المقدرة الشخصية.

## ٢ - تشكيلة هيئة التحكيم Composition of the jury

غالباً ما تتكون هيئة التحكيم من خليط غير متجانس من المؤهلات العلمية والعملية ولكن كثيراً ما ينقصها التجانس في سعة الاطلاع والرؤيا الثاقبة وموضوعية التفكير والتواضع الذهني. ولاشك أن ذلك ليس سهلاً ولكن التعرض لهذه النقطة - والتي قد تكون مثيرة - على جانب كبير من الأهمية. وهناك ظاهرة أخرى، وهي أن هيئات التحكيم للجامعات غالباً ما تكون دولية في تكوينها، ولكننا غالباً ما نلاحظ غياب الخبرات العربية الأخرى، وكذلك غياب ممن سبق لهم وأسهموا بنجاح في أعمال التحكيم السابقة لمثل هذه المشاريع. ولاشك في أن ذلك يسبب هدراً في استغلال الكفاءات «الشرق أوسطية». وهنا قد تكون عقدة «الخوافة» هي السبب.

### ٣ - توفير المساعدة لهيئة التحكيم Jury's assistance

وهنا نتعرض لثلاثة أنواع من المساعدة، والتي غالباً ما تكون ناقصة أو حتى غائبة مما يؤثر سلباً على أعمال هيئة التحكيم.

( أ ) يلاحظ عدم وجود الترتيبات التي تسمح بالاستعانة بخبير متخصص لتوفير أعضاء هيئة التحكيم حول جانب مهم من عملها، مثال ذلك خبير تقدير الكلفة Cost analyst أو خبير بأعمال الخدمات كاقتمادات التكييف مثلاً. وقد تزداد أهمية الحاجة عند غياب من يقوم بذلك ضمن هيئة التحكيم.

( ب ) يلاحظ أيضاً غياب لجنة فنية مساعدة للقيام بأعباء فحص تقديرات المنافسة Submissions من حيث التأكد من وجود عناصر التصميم وبالمساحات المطلوبة وإرضاء شروط ومتطلبات التصميم المرحلية ذات الصلة الموضوعية، وتكون تقاريرها خالية من كونها آراء تقويمية، وهيئة التحكيم الاسترشاد بها فقط.

( ج ) كما وقد يغيب أحياناً جهاز خاص ومتفرغ من البداية للطباعة وإخراج قرار هيئة التحكيم لتفادي العجالة في الصياغة والطباعة، والتي لا بد وأنها تؤثر سلباً على نوعية وكفاءة التقرير وبالتالي مصداقيته.

### ٤ - ضوابط العمل Jury's term of reference

وهنا نلاحظ عدم وضوح أهداف المنافسة التصميمية Objectives بحيث تثار التساؤلات في هيئة التحكيم نفسها، وقد لا تتوافر القناعة بالاتفاق فيؤدي ذلك إلى خلافات مستمرة في التقييم، حيث يكون الاعتماد على معايير مختلفة أصلاً. وقد تختلف الأهداف مثلاً:

( أ ) قد يكون الهدف هو اختيار أفضل تصميم مفصل، يمكن تحويله لمخططات تنفيذية، وينفذ فعلاً دون تغييرات وتطويرات تكون بمثابة تصميم جديد للمشروع، وقد يكون التصميم الفائز اعتيادياً من حيث الإبداع الفني.

( ب ) أو أن الهدف هو اختيار أفضل تصميم من ناحية الفكرة والإبداعية الخلاقة (على أن تتطور التفاصيل أثناء مسيرة العمل الاستشاري بعدئذٍ)، وقد تحتوي هذه المشاركات على سلبات تفصيلية عديدة.

(ج) وإما أن تكون المشاركة في المنافسة ما هي إلا طريقة للمساعدة في اختيار أفضل الاستشاريين لمثل هذا العمل. وهنا يبحث المحكمون في المؤشرات العديدة ليس لقدرة الاستشاري الإبداعية والخلاقة فحسب بل لعدم رضائه بالحلول الاعتيادية وطموحه الهندسي الفني، ولفاهيمه المبسطة للمسائل المعقدة من خلال الرؤيا الثاقبة للمشروع المنفذ وليس الاهتمام بالتصميمات الورقية لذاتها. وقد يحتوي التصميم نفسه على بعض السلبات التي قد تكون أساسية إلا أن تجاوزها فيها بعد سوف يكون ممكناً من قبل الاستشاري المقتر من دون تأخير.

وهناك تقسيم آخر للمنافسات التصميمية هو:

( أ ) المنافسة ذات المرحلة الواحدة وهو الغالب في تصميم الجامعات.

(ب) المنافسة ذات المرحلتين، حيث تعطى فرصة ثانية لأول أربعة أو خمسة فائزين من المرحلة الأولى بإعادة التقديم لتجاوز السلبات في تصاميمهم. وقد أظهرت التجربة في حالة واحدة قدرة واستعداد الاستشاري لعمل ذلك وإعادة التقديم خلال شهر واحد بعد مناقشة التقديرات الأولى. ولكن هذا الأسلوب قليل التطبيق حالياً.

**خامساً: اختيار الاستشاري للتعاقد Choosing a consultant**

١ - أسلوب الاختيار

لا يخفى أن أسلوب المنافسات التصميمية Design competition ليس هو الأسلوب الوحيد لاختيار الاستشاري الأفضل نذكر هنا أهمها:

( أ ) أسلوب التأهيل المسبق، بالمنافسة، فالتعاقد مع الفائز الأول.

(ب) أسلوب التأهيل المسبق، بالمنافسة، فالتعاقد مع أحد الثلاثة الفائزين الأول بعد التفاوض مجدداً على شروط الاتفاق ومقدار الأجر المهنية.

(ج) أسلوب التأهيل المسبق والمفاوضات مع عدد من الاستشاريين، ومن ثم التعاقد مع أحدهم من غير منافسات تصميمية.

ويبقى الأسلوب الثاني هو السائد في الشرق الأوسط، ولاشك هنا في أهمية التفاوض حول شروط الاتفاق مع الاستشاري.

## ٢ - مفاوضات التعاقد Agreement's negotiation

غالبًا ما تتأثر نوعية المفاوضات بالعوامل التالية :

١ ) عدم وضوح شروط الاتفاق وتحديد مستوى الخدمات المهنية المتوقعة مسبقاً أي في وثائق المنافسات مثلاً، وذلك لأجل تحديد الأجر المهنية على ضوءها. فغالبًا ما تكون هذه عبارة عن عموميات عريضة تترك مجالاً واسعاً للتفسيرات المختلفة. وهنا يجب الإشارة إلى نوعين من الاستشاريين من ناحية التفاوض :

- الاستشاري الذي يصر على الوضوح ويتوقع الأجر الملائمة، وبذلك قد يخسر فرصة التعاقد لمنافسة من النوع الآخر.

- الاستشاري الذي يرى في عدم التحديد والغموض مجالاً خصباً للمطالبات المستقبلية بأجر عن الأعمال الإضافية، خاصة إذا ما رأى ضعفًا فنيًا في الجانب المفاوض حول ما يتوقعه من خدمات استشارية، وهنا يظهر استعداده لحسن النية ما دام العمل في مراحله الأولى.

ب) إن ضيق الوقت المخصص لهذه المرحلة يؤدي إلى العجالة المفرطة والتساهل والاكتفاء بالعموميات والاعتماد على حسن النية، خاصة إذا كان الطرف المفاوض من قبل الجامعة ضعيف التأهيل وغير متفرغ لمثل هذا العمل.

ج) ضعف الجانب الجامعي المفاوض، فهو غالبًا ما ينقصه الإلمام الفني المتكامل حول تحديد واجبات والتزامات الاستشاري ضمن الخدمات الاستشارية المتوقعة. وغالبًا ما يكون الاهتمام في تقليص ما يطلبه الاستشاري من أجر مهنية. ففي حالة واحدة عرفت، أن أحد المفاوضين غير الفنيين قد نجح في تقليص ما يزيد على ٣٠٠ ألف دولار أمريكي من الأجر، ولما سئل عن مدى معرفته لنوع الخدمات المقدمة تجاه الأجر المهنية في هذه الحالة أجاب بالنفي، ولكن الجامعة سعدت بالنتائج غير آبهة بعدم تحديد الخدمات الاستشارية أولاً، أو أن المبلغ المطلوب أصلاً للأجر هو مرتفع جدًا بالنسبة للخدمات الفنية المتوقعة من الاستشاري.

ومن هذا يتضح مدى أهمية وعي ومعرفة الجانب المفاوض عن الجامعة، وذلك لمنع الانزلاق في قبول اتفاق يحتوي على الكثير من العموميات المهمة والشغرات الخطرة. ولا بد أن يشمل هذا الوعي :

- الجانب القانوني التعاقدي : وغالبًا ما تكون توصيات هذا الجانب على قدر غير عادي من الحيلة والتهيب، بحيث يفرغ الاتفاق من محتواه الفني النوعي . وقد يكون ذلك لضعف الخبرة في مثل هذه العقود فيؤدي إلى التزمت الشكلي .
- الجانب الفني الذي يحدد نوع الخدمات الفنية المتوقعة ونوعيتها من حيث المستوى بالإضافة إلى الكم والتوقيت .

وهنا تجدر الإشارة إلى توافر خبرات هندسية تعاقدية في الشرق الأوسط غير مستغلة .

وأخيراً فإن الاستشاري يتفاوض ويتعامل مع الجامعة بالقدر الذي يُطالب فيه وإلا فإنه يميل صوب التغطية الشكلية والاهتمامات العمومية، وتجنب التحديدات الملزمة له . وهنا تتضح أهمية وعي ومعرفة وسعة تجربة المفاوضين .

### سادساً : العقد الاستشاري The consultancy agreement

#### أسلوب الاختيار

وتجدر الإشارة هنا إلى بعض المواضيع الأساسية التي تثير المشكلات التعاقدية كما ظهرت من خلال المعاشات الفعلية آملين تفاديها ضمن العقود الاستشارية في المستقبل .

١ - مستوى الخدمات المهنية **Quality of professional services** : من المعروف أن كل قرار تصميمي (تخطيطي أو معماري) لا بد وأن يستند إلى فئات استشارية تعتمد على التحليلات اللازمة، والتي بدورها تكون مبنية على التجارب الماثلة السابقة من معايير ومقارنات . فليست العبرة أن يقرر الاستشاري هذا المعيار أو ذاك، وإنما في تأكده المقنع في اتخاذ قراره . ولكن بعض التجارب تشير إلى أن الكثير من الاستشاريين يحاولون القفز إلى القرار دون تقديم المبررات التحليلية، لذلك بعد استغفال الطرف الأول غير الواعي

للأمور. وقد حدث مرة أن طُلب من الاستشاري الاطلاع على بعض المصادر المهمة للتعلم منها.

٢ - مستوى الإبداع التصميمي **Creativity of designs** : إن مشاريع كبيرة من هذا النوع ذات استثمارات ضخمة، ولها أهميتها الخاصة في هذه الحقبة من تطور المجتمع وبناء شخصيته واعتزازه بنفسه، لا بد وأنها تستحق من العناية أن تكون أكثر من كونها حلولاً اعتيادية مهما بلغت من إرضاء المتطلبات الوظيفية والمناخية. لذا فالتوقع من الاستشاري ألا يتخلى عن هذه الطموحات التصميمية تحت تأثير العجالات الربحية بل عليه أن يستغل جل طاقاته العلمية وقدراته التحليلية والفنية في الحلول المبتكرة وألا يرضى بالحلول الوسط الخالية من الإبداعات الفنية والحلول المبتكرة.

ولاشك أن طريق الوصول لهذه الأهداف ليس سهلاً ويتوقف على عوامل عديدة ومنها أن يصر العقد على ضرورة دراسات تصميمية جدية لبعض البدائل وضمها ومناقشتها في أي جزء أو كل ضمن مراحل العمل. وسوف نتطرق ثانية للموضوع بشيء من التفصيل.

٣ - حقيقة توافر المعلومات **True availability of information** : غالباً ما تشير العقود إلى توافر المعلومات لدى الجامعة من خرائط ومسوحات ومعلومات عن الهياكل التنظيمية والدراسية، وأن الجامعة سوف تساعد الاستشاري في عملية الحصول على المعلومات المتيسرة في الدوائر والمؤسسات الرسمية. فيفرح بذلك الاستشاري، ولكن سرعان ما يخيب ظنه، وذلك لعدة أسباب أهمها:

( أ ) إن المعلومات المتوافرة لدى الجامعة هي معلومات ناقصة ومبعثرة، وإنها في دور التطوير. ولا يتبين ذلك إلا بعد جهد جهيد من قبل الاستشاري، وهذا يضع المراجعات في حلقة مفرغة تؤدي إلى تعثر العمل.

( ب ) إن الخرائط والمسوحات الموعودة هي خرائط غير صحيحة، وتحتاج إلى تحديث واستكمال معلوماتها. ولاشك أن ذلك يؤدي إلى التأخيرات وزيادة الأجور لضرورة القيام

بأعمال مسح جديدة .

(ج) إن بعض الدوائر الرسمية خارج الجامعة تعتذر عن عدم تقديم يد المساعدة بالرغم من توافر المعلومات الملائمة والدقيقة . وقد يكون ذلك لأسباب مقبولة، ولكن البيروقراطية تلعب دوراً كبيراً هنا حيث إن بعض الإجابات الرسمية تأخذ وقتاً طويلاً لا يتلاءم مع التزامات الاستشاري الزمنية لإنهاء مراحل العمل .

وكل هذا بالتالي يعني التأخر بالعمل الاستشاري وتمديد المدة، وعدم دقة النتائج ناهيك عن المخالفات التعاقدية الناتجة ومطالبات التعويض .

٤ - مراحل العمل الاستشاري Stages of consultant's work : بالإضافة إلى ضرورة

تحديد مراحل التقديرات الاستشارية من حيث التوقيت والمحتوى هناك نقاط تستحق الإشارة:

( ا ) هل يعني مجرد تقديم أعمال المرحلة من قبل الاستشاري أن له الحق في تسلم نصيب هذه المرحلة من أجوره؟ وذلك بغض النظر عن قبول مستوى الأعمال المقدمة من قبله .

(ب) في حالة رفض تقديرات مرحلة ما فمتى يكون تاريخ ابتداء المرحلة اللاحقة؟ أي هل تتداخل أعمال المرحلتين زمنياً؟ وقد أدى ذلك في بعض الحالات لمخالفات ومطالبات كبيرة .

(ج) إذا كانت أعمال المرحلة تعتمد على توافر المعلومات التي لم يتمكن الاستشاري من الحصول عليها في الوقت المناسب، فمن المسئول عن التبعات التعاقدية لهذه التأخيرات المتراكمة؟

( د ) عند معرفة الاستشاري المسبقة لطريقة التعامل المذكورة أعلاه (ج) ألم يؤد ذلك لمحاولة زيادة أجوره أصلاً حتى يتجاوز المشكلات المحتملة؟

٥ - التأمين المهني Professional indemnity insurance : لقد برزت في السنوات

العشر الأخيرة ظاهرة جديدة بدأت في الولايات المتحدة، وهي فداحة وكثرة المطالبات

الناجحة قانوناً ضد الاستشاري كنتيجة لقصور منه تجاه مصلحة صاحب العمل . وعليه ظهرت مسألة ضرورة تأمين المكتب والعاملين به ضد مثل هذه الاحتمالات . وقد اختلفت وتعددت أنواع التقصير المهني حيث إنها لا تشمل العيوب التصميمية الإنشائية Structural فقط وإنما تجاوزتها إلى عيوب تصميم الفراغات المعمارية والملاءمة المناخية . وكل هذا أدى إلى ارتفاع أجور التأمين . أما بالنسبة للعقود الاستشارية المحلية فبالإضافة لذلك تشير بعض العقود إلى التأكيد على التزامات الاستشاري تحت ظل القوانين المحلية، والتي غالباً ما تحدد مسؤولية الاستشاري في القانون المدني بعشر سنوات . وهذا يثير التخوف عند الاستشاري ، وفي شركات التأمين نفسها حيث لم يسبق لها وتعاملت مع مثل هذه المطالبات وهذه الالتزامات في المنطقة، وكل هذا يزيد في المخاطرة وأجور التأمين ضدها .

أما من الناحية الواقعية فقليلاً ما نجد مثل هذه المطالبات لا بل قد تنعدم اللهم إلا من ناحية المتانة الإنشائية Structural stability . وفي بعض الحالات نجد أن شركات التأمين نفسها تتعاقد مع استشاري إنشائي Structural consultant للتأكد من سلامة الحسابات الإنشائية . وأيضاً تقوم بعض البلديات المحلية بتدقيق الحسابات الإنشائية قبل منح رخصة البناء، ولكن قد لا يشمل ذلك رخصة المجمعات الجامعية . University campuses

إذن لماذا تتحمل الجامعة أجور التأمين الباهظة هذه لتغطي مخاطر نظرية وقد تكون وهمية؟ وقد بلغت هذه الأجور أكثر من ثلاثة ملايين دولار أمريكي في إحدى الحالات مع اعتذار استشاري آخر عن تقديم كلفة التأمين في عرضه التنافسي، لعدم استعداد بعض شركات التأمين قبول مثل هذا التأمين .

وبناء على ما تقدم يبق لنا التساؤل عن ملاءمة هذا النوع من التأمين وضرورة إلغائه أو على الأقل تقليصه إلى أبعد الحدود أو استبداله بخدمات استشارية إنشائية متخصصة لتدقيق التصميم الإنشائية التي يقدمها الاستشاري الرئيس Main consultant .

وهنا يجب الإشارة إلى جانب آخر، قد يكون خفيًا عن الكثير، وهو أن الاستشاري سوف يسعى لضمان هامش الأمان الهندسي، ولكن لأجل تقليص مجال المخاطرة الإنشائية Structural risk قد يلجأ إلى المغالاة في سعة هامش الأمان Safety margin هذا لضمان مصلحته، ولكن على حساب الجامعة Over design مما يزيد في كلفة التنفيذ. وهنا فائدة أخرى في أسلوب استخدام استشاري آخر متخصص لغرض التدقيق كبديل عن أسلوب التأمين.

٦ - الأجر المهنية Professional fees : ويوجد هنا ما يثير الاهتمام، وهي ظاهرة التفاوت الكبير في مقدار أو نسبة الأجر المهنية التي تتضمنها العروض الاستشارية المختلفة والمنافسات التصميمية للمشروع نفسه بالشروط نفسها.

وقد تشمل الأسباب ما يلي عسى أن يتم تجنب معظمها:

- ١ ( ) تفاوت في تقدير كلفة الأعمال الاستشارية على الاستشاري نفسه، وما تشمله من رواتب المشتغلين والضرائب والتأمينات الاجتماعية والإيجارات، بالإضافة لكفاءة الإنتاج واستمرارية الأعمال الاستشارية المتلاحقة.
- ب ( ) تفاوت في توقعات الهامش الربحي Profit margin خاصة عند التعامل مع دول العالم الثالث البترولية.
- ج ( ) تفاوت كلفة أو أجر تعهدات التأمينات لدى البنوك من بنك لآخر ومن بلد لآخر.
- د ( ) تفاوت في تقدير رواتب العاملين ضمن الفريق المحلي للاستشاري، وفي طول فترة عملهم محليًا وتكلفة الانتقال والسفر.

وهنا يجب الإشارة إلى نقطة مهمة، وهي أنه عادة ما يتضمن العقد مع الاستشاري ملحقاتًا خاصًا بعدد ونوع الاختصاصات المكونة لفريق العمل المحلي للاستشاري محددًا رواتبهم الشهرية (وتشمل الأرباح والمصاريف العامة Profits and overheads وكذلك المدد الزمنية المتوقعة لكل منهم). أي أن العقد حدد كلفة عمل الفريق المحلي للاستشاري، بعد

إضافة ما يتبع ذلك من تكاليف مكتب وإسكان له ذاكراً مدة عمل كل اختصاص، وكأنها يحق للاستشاري المطالبة بتعويضات مالية في حالة زيادة العدد أو المدة مع أنه مسئول عن تقديم أفضل النتائج كاملة غير منقوصة. وقد يكون سبب التمديد عدم كفاءة الفريق أو سوء ملاءمته لنوع الأعمال في مثل هذه البيئة. والخلاصة أن هناك ازدواجية في ذكر هذين الجانبين، إلا إذا جاء ذكر تخصصات ومدد عمل الفريق المحلي كحد أدنى لوجود الاستشاري محلياً، وكقياس لحساب أجور أية أعمال إضافية يكلف بها صراحة في المستقبل.

وهنا تجدر الإشارة إلى مدى كفاءة الفريق الموجود محلياً، فكثيراً ما يتكون عن هم فائضون عن حاجة العمل في المشاريع الأخرى لدى الاستشاري، خاصة في حالة عدم إصرار الجامعة على تبديل بعض أعضاء الفريق بعد تجربتهم حتى بعد تمحيص نوع اختصاصاتهم وخبرتهم العملية والموافقة عليها مبدئياً. فما بالك إن لم يتم مثل هذا التدقيق من قبل فريق طرف جامعي مؤهل! ففي حالة واحدة ظهر أن اختصاص الشخص الرئيس في الفريق هو تكنولوجيا البناء وليس التخطيط والتصميم المعماري الحضري، ولا عجب أن معظم الاقتراحات الأساسية الجيدة كانت نتيجة أفكار أعضاء اللجنة المناقشة، أما إذا كان الفريق المحلي مؤهلاً بأفراده ومتكاملاً باختصاصاته في مساهمات منسقة فلاشك أن ذلك يساعد على اختصار الزمن في عملية تطوير التصاميم بدلاً من إرجاعها إلى مكتب الاستشاري الرئيس في بلده لتجاوز بعض السلبات، وأحياناً يرجع التصميم ثانية بظهور سلبات جديدة وهكذا دواليك. ولكننا نجد أن بعض العقود تصر على أن يتم تطوير التصاميم الأولية محلياً لزيادة كفاءة العمل، من حيث إمكانية استدراك السلبات والاستجابة للمطلبات، خاصة في حالة وجود فريق متابعة في متفرغ يمثل الجامعة.

(هـ) تفاوت في تكلفة الاستشاري المحلي المشارك Local partner :

- وهناك ثلاثة أهداف رئيسة متوخاة من إشراك مكتب استشاري محلي وهي :
- إن المكتب الاستشاري المحلي الوطني هو أشد حرصاً على مصلحة وطنه وأمته وأكثر غيرة عليها.
- إعطاء الفرصة للمكاتب الوطنية لتطوير نفسها عن طريق المشاركة، وذلك

كاستثمار وطني للمستقبل في قواه البشرية .

- تعميق مستوى الاستبصار Greater insight عند الاستشاري في عملية التجاوب مع مستلزمات وظروف البيئة المحلية .
- ولكن يجدر الإشارة هنا إلى أن هذه الأهداف غالباً ما يعوزها الكثير عند التطبيق ولا يسع المجال للخوض فيها حالياً .

( و ) تفاوت أسعار العملة Rate of exchange : إن البلدان غير المرتبطة بقيمة الدولار الأمريكي مثلاً قد تجد معاناة في عروضها الاستشارية لسببين :

- التضخم الذي يصيب اقتصاد بلدانهم ، وبالتالي تصاعد التكلفة في بلدانهم أو حتى في فريق عملهم المحلي . وهذا يعني مجازفات كبيرة عند الالتزام بالعروض المحددة في العقد والممتد لعدة سنوات من العمل الاستشاري . فليجأ البعض لذكر نسبة إضافية على الأجور مرتبطة إما بالزمن أو بتصاعد نسبة التضخم .
- مستوى الرواتب العالي في بعض البلدان لا يساعد على المنافسة الفعالة مع باقي الاستشاريين بالنسبة للدولار، وذلك لانخفاض النسبي في سعر تحويل العملة .

وقد يؤدي كل هذا إلى التجاء الاستشاري المتضرر بهذا الوضع إلى استخدام عاملين أقل كفاءة من أجل ألا يعاني من سلبيات التحويل ، وذلك في فريق العمل المحلي مثلاً . ولا يخفى ما لذلك من احتمالات مجحفة بحق الجامعة ومستوى الخدمات الاستشارية المتوقعة .

( ز ) كلفة التمويل على الاستشاري نفسه وتوقعات تسلم المستحقات في حينها وبشكل منسق لا يعاني من عدم استمرارية الالتزامات المالية Cash flow . وقد تختلف توقعات المكاتب الاستشارية بهذا الخصوص ، وكذلك قد تختلف كلف التسهيلات المصرفية .

سابعاً : المستوى النوعي للتصاميم Quality of design

من المعروف أن التصاميم العمرانية والمعمارية تختلف كثيراً في المستوى في نواح عديدة

مأخوذة على أساس بعض المعايير النوعية والكمية Qualitative and quantitative criteria  
نذكر أهمها مع الإشارة لبعض السلبات ذات العلاقة:

### ١ - المتطلبات الوظيفية

إرضاء التصميم للمتطلبات الوظيفية من حيث نوع وحجم الفراغات المكونة للمشروع وعلاقتها ببعضها وبما يحيط بها، شريطة أن يكون استخدامها الفعلي بعدئذ هو الأمثل من حيث كفاءة العمل وراحة من يستخدم المشروع [٦ - ص ١٣٠]. ويتطلب ذلك الاستبصار المقندر Great insight بالعلاقات الوظيفية كافة وكيفاً مع أخذ عامل البيئة الاجتماعية والتقاليد المحلية بنظر الاعتبار أيضاً.

وقد يكون هذا المعيار سهلاً لأنه يخضع للحوار الموضوعي والنقاش العقلاني أكثر من غيره، ولكن من شاهد السلبات التصميمية الفعلية بهذا الخصوص يقف حائراً بسبب انحسار استبصار الاستشاري المصمم وقصور آلية التعامل معه أثناء تطوير التصميم.

### ٢ - المتطلبات البيئية والمناخية

إرضاء متطلبات البيئة المناخية بشكل مقبول بيئياً واقتصادياً.  
هل الاعتماد على تكييف الهواء في تلطيف الجو والتهوية وعلى الإضاءة الاصطناعية ليلاً ونهاراً، صيفاً وشتاءً هي الحلول المثلى تصميمياً؟

وهل تصميم الشبايك العملاقة والأسقف الزجاجية في مثل بيئتنا هذه صيفاً هي الخيارات الحميدة مهما كانت درجة الاعتماد على التكييف أو محاولة تقليل مقدار الكسب الحراري Heat gain ؟

وهل عزل الساحات والمساحات الأخرى المحيطة بالمبنى عن داخله محموداً حتى عندما تكون مظلة وحتى في فصل الشتاء؟

مباشرة بالنظام الإنشائي ومواد البناء، بالإضافة إلى المسافات والأحجام والشكل العام للمباني وما تحويه من أجهزة ميكانيكية وكهربائية مختلفة [٧ - ص ٩٦]. وفي كل هذه يواجه المصمم خيارات عديدة تختلف بالتنوع وبالكلفة ومدى الملاءمة للغاية المطلوبة. وأحياناً تكون خيارات الاستشاري عالية الكلفة وصعبة الصيانة ومشكوكا في ملائمتها للغاية المرجوة منها. ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:

( أ ) عدم التقيد بسقف أعلى للكلفة. وهذا يرجع أصلاً لعدم معرفة ما هو مطلوب كماً ونوعاً، وبذا يبقى الباب مفتوحاً فيشم الاستشاري رائحة ذلك فيقل اهتمامه بضبط الكلفة.

( ب ) عدم اهتمام الجامعة بضرورة ضبط الكلفة، ويظهر ذلك للاستشاري عند مناقشة كل مرحلة من مراحل عمله فيتوسع في كل ما من شأنه ارتفاع الكلفة من غير ضرورة لتقديم المبررات التصميمية لذلك. لا بل قد يجدها فرصة لاستخدام أعلى المواد ثمناً ليفاخر به الآخرين.

( ج ) ضعف أو عدم وجود فريق مؤهل لمناقشة تقديرات الاستشاري المرحلية منذ أول طرح للفكرة التصميمية ومناقشة الخيارات المتاحة له خاصة فيما يتعلق بالاقتصاد التصميمي . Design economics

( د ) عدم توجيه الاستشاري العناية الكافية والخبرة المؤهلة في قرارات اختيار المواد والأجهزة، بل وحتى ترك الأمر لعاملين من ذوي المؤهلات الجديدة والخبرات المحدودة.

( هـ ) إذا كانت الأجور المهنية Professional fees تتمثل في نسبة من الكلفة الفعلية، إذن فما يمنع الاستشاري من تضخيم هذه الكلفة وبالتالي تزداد أجوره تبعاً؟

أما عن كلفة الصيانة والإدامة فغالباً ما تتأثر بالخيارات التصميمية، ومنذ أول فكرة تصميمية مثال ذلك بعد منطقة الخدمات (وهي تشمل أجهزة التكيف المركزية) لعدة كيلومترات عن الكليات والأبنية الأخرى كافة. ومثال آخر هو صعوبة عملية التنظيف الدوري للأسطح الزجاجية الواسعة من شبايك عملاقة وأسقف كبيرة.

## ثامناً: الاستنتاجات Conclusions

## ١ - مرحلة التهيؤ والاستعداد The preparatory stage

( أ ) بصورة عامة هناك قصور في تقدير الموقف وفهم واستيعاب متطلبات مراحل العمل الاستشاري كافة من ناحية الجامعة، وما يتطلب ذلك من جهود والتزامات وضرورة سرعة البت في الأمور وضرورة كون قراراتها الفنية مدروسة. وهذا ولاشك أدى إلى تعدد الجهات الاستشارية واتخاذ القرارات غير المهضومة وتذبذبها وتعثر سير العمل وزيادة التكاليف وتأخر تنفيذ المشروع.

( ب ) عدم استيعاب بعض المكاتب الاستشارية العالمية لنوع المشكلات التي سوف يلاقيها باعتماده على الفقرات العمومية في العقد حتى يرتطم بواقع آخر.

( ج ) الجامعة عادة غير مهيةة لوضع العقد الأمثل المتكامل الذي يأخذ بخبرة العقود الحديثة وتطبيقاتها الفعلية في المنطقة، من أجل الحصول على أفضل الخدمات الاستشارية وأحسن نتائجها. وغالبًا ما تقترح خدمات أفضل، ولكن بعد توقيع العقد مما يسبب مطالبات وتأخيرات أو حتى أعمالاً إضافية، وذلك لأهميتها الأساسية لسير العمل.

( د ) عدم إعطاء الجامعة الأهمية اللازمة للخطة التربوية Educational plan كماً ونوعاً وقبل البدء في أعمال الاستشارات التخطيطية أو المعمارية، حيث قد يسبب ذلك أحياناً تغييرات جذرية في متطلبات وعناصر المشروع أثناء سير العمل الاستشاري التصميمي.

( هـ ) عدم تقدير الجامعة لأهمية المعلومات الحديثة المتكاملة، والتأكد من توافرها لديها قبل توقيع العقد.

## ٢ - مرحلة التأهيل المسبق Prequalification stage

مهما كانت طريقة اختيار الاستشاري فلا بد من أن يكون هناك تأهيل مسبق (أي الانتقاء المباشر أو طريقة المنافسات):

( أ ) كثيراً ما يذكر الاستشاريون في وثائق التأهيل أنهم اشتركوا بمشروع كذا وكذا. . . ومن غير تحديد نوع المشاركة هذه في مشاريعه السابقة.

( ب ) إن المشاركة الفعلية في مشروع سابق لا تعني الكفاءة المشهودة، فذلك يتوقف على نجاح التعامل التعاقدى السابق، وعلى جودة النتائج التصميمية السابقة.

- (ج) إن مشاركة الجهة الاستشارية في مشروع سابق قد لا تعني استمرار الفنيين الذين تراكمت لديهم الخبرة بالعمل عند الاستشاري نفسه .
- ( د ) إن الاستشاري الكبير ذا الشهرة الدولية قد لا يكون أفضل ما يمكن التعامل معه أثناء تطوير التصاميم ، وذلك لعدم قبوله مبدأ الحوار بسهولة .
- (هـ) إن المكتب الاستشاري الذي يعمل لديه عدد كبير من المهندسين لا يعني بالضرورة القدرة على تقديم أفضل الخدمات الاستشارية ، بل قد يكون العكس هو الصحيح فوق حد معين من حجم المكتب ، بغية تكامل الاختصاصات والكفاءات فيه .
- وأيضاً نجد أن بعض الجهات الاستشارية تفتخر بعدد المهندسين ، ولكن دون الإشارة إلى نوع الاختصاصات والتي قد تكون بعيدة عن طبيعة العمل الاستشاري المتوقع .
- ( و ) إن مجرد تحديد نقاط أو درجات لكل عامل من عوامل المقارنة لا يجعل هذه المقارنة أكثر موضوعية ، وذلك بسبب عدم موضوعية وزن العامل وسلم النقاط أصلاً .

### ٣ - أسلوب المنافسات Choosing through competition

- ( ا ) إن المنافسات التصميمية ما هي إلا إحدى الأساليب المساعدة على اختيار أفضل استشاري للعمل . وإن بعض التجارب العملية تعزز ذلك .
- (ب) في حالة عدم وضوح الهدف المباشر للمنافسة التصميمية ، أو تحديد ضوابط عمل هيئة التحكيم تأتي النتائج مبتورة وخائبة ، مهما بلغت شهرة الاستشاريين المشاركين .
- حيث إن عدم تكامل شروط المنافسة يؤدي إلى اجتهادات مختلفة من قبل المشاركين قد تسبب نتائجها إبعاد بعضهم عن الفوز مهما كانت الإمكانيات التصميمية عالية .
- (ج) في بعض المكاتب الاستشارية الكبيرة لا يكون الفريق الذي تولى أعمال المنافسة هو نفسه الذي سوف يكون ، ولو جزءاً من الفريق الاستشاري للمشروع بعد توقيع العقد .
- ولذا نرى التفاوت في مستوى الأداء وعمق الاستبصار في هاتين المرحلتين .
- ( د ) إن ترشيح أعضاء هيئة التحكيم من قبل منظمات أو جمعيات مهنية وطنية أو دولية لا يعني الكفاءة المتوخاة لعضو هيئة التحكيم .
- (هـ) غالباً ما تعطي منافسات المرحلة الواحدة نتائج غير مرضية ، وذلك ضمن واقع معطيات المنافسة وتنظيمها .

#### ٤ - المفاوضات والتعاقد Negotiation and signing of agreement

١ ) عادة تكون الجامعة غير مهيأة لمثل هذه المفاوضات، والتي تشمل نوعية الخدمة الاستشارية وخطوات الحصول على أفضل النتائج التصميمية، بالإضافة إلى النواحي المالية والقانونية. فغالباً ما يشمل التفاوض مسألة تقليص الأجر المهنية، ولكن في معزل عن نوعية الخدمات المقدمة. وقد برع بعض الاستشاريين في هذا المضمار في الشرق الأوسط فجاءت التخفيضات بالملايين وفرح الجميع. ولكن ما كان ذلك إلا لارتفاع المبلغ أصلاً أو لعدم تحديد مستوى الخدمات المقدمة والاكتفاء بالعموميات.

ب) عدم تكامل العقود الاستشارية بالشكل الذي يكفل فيه مصلحة الجامعة، حيث نجد أن مسودة العقد قد تم وضعها من قبل الاستشاري نفسه، وهنا يبطل العجب بمعرفة السبب.

ج) يلاحظ أن التفاوض مع الاستشاريين المحليين أو العرب هو أكثر تشدداً وبالتالي تخفض الأجر وتقلص الخدمات ومستواها، فيتهم الاستشاري بعدئذ بتدني الأداء والانتقاد اللاذع، والذي لم يذقه الاستشاري الأجنبي حتى بإتيانه عظام الأخطاء التصميمية وهنا تكمن عقدة «الخوافة».

د ) قد يلجأ بعض الاستشاريين إلى الإبهام المتعمد والعموميات غير المحددة بالنسبة لالتزاماتهم التعاقدية، وذلك لرفع مستوى الأرباح من خلال تقليص بعض الخدمات الاستشارية أو من المطالبة بتعويضات مالية عن أعمال إضافية يدّعي إنها خارج نطاق العقد.

هـ) إن الجامعة تمثل الطرف الأول في العقد. ولكن لا يتم تحديد الجهة الإدارية/ التعاقدية/ الفنية التي تمثل «الجامعة» فيؤدي هذا إلى تعثر سير العمل وتدني النتائج.

#### ٥ - الارتباط والمتابعة Liason and follow - up

١ ) هناك غياب لمكتب ارتباط متفرغ فتتعدد الجهات الجامعية وتتشعب مصادر المعلومات وبالتالي تصعب المتابعة اللهم إلا في أبسط جوانبها مثل موعد تقديم تقارير أو مخططات مرحلية. وهذا دليل سوء فهم واجب الجامعة والاستهانة بحقوقها ولو من غير قصد.

- (ب) الاعتماد على اللجان غير المتفرغة في التعامل مع الاستشاري له مضار عديدة على حسن سير العمل ونتائجه .
- (ج) في حالة وجود نواة لمكتب ارتباط فعادة ما يكون غير متكامل في اختصاصاته وخبراته، بحيث لا يؤدي إلى عمق الرؤيا للأمر أو الثقة بالنفس المطلوبة لمناقشة استشاري دولي كبير. وقد يكون للتحديدات المالية أثر في اجتذاب الخبرات المؤهلة كما يجب للعمل بهذا المكتب .
- (د) غالبًا ما يؤجل البت في مدى أحقية مطالبات الاستشاري بتثبيت أعماله الإضافية لحين الانتهاء من عمله كله، مما يسبب إرباكًا ماليًا وإداريًا بل وحتى فنيًا حيث يظل في شك من هذا الأمر، وكذلك يؤدي هذا إلى تراكم المطالبات فتصبح أضعاف الأجور الأصلية .
- (هـ) إن مستوى الخدمات الاستشارية ونوعية التصاميم تتوقف غالبًا على قدرة الجامعة أو من يمثلها على متابعة العمل الاستشاري، والمطالبة بأكثر من الحلول المتواضعة في نوعيتها وعمق تحليلاتها .
- (و) غالبًا ما تكون السيطرة على الكلفة معدومة إلا بشكل صوري وعمومي فقط وخاصة في غياب المتابعة الفعالة، حيث إن ما يعطيه الاستشاري هو بقدر المطالبة الفعالة بهذا الخصوص من جانب الجامعة، خاصة إذا تم تحديد الالتزامات الاستشارية التي في العقد بشكل ناقص .
- (ز) عادة ما يكون هناك نقص نوعي وعددي في الفريق المحلي للاستشاري، مما يزيد في عرقلة سير العمل ومستوى الأداء النوعي والتعاقدي . وهنا أيضًا يبعث الاستشاري بمن يفضل الاستغناء عنهم في مشاريعه الأخرى إلا بقدر ما تطالب به الجامعة إن هي فعلت ذلك .

#### تاسعًا: التوصيات Recommendations

يتضح من كل هذا أن الجامعة قد اعتمدت في الغالب على الاستشاري اعتمادًا كليًا وأولت إليه بالثقة وحسن النية دون أن تساهم بكفاءة في الاستعدادات التي يتطلبها دورها في التطوير واتخاذ القرار الملائم على مراحل ومستويات المشروع كافة . فظهرت السلبيات

العديدة سواء في تعثر سير العمل أو في نوعية الإنتاج الاستشاري من تصاميم وضبط الكلفة. وبذا يكون مستخدمو المشروع أمام الأمر الواقع غير الملائم للعملية التعليمية والبحثية، والتي هي الهدف الرئيس لمثل هذه المشاريع.

وعليه نورد أهم التوصيات العملية التي تساعد على تجاوز هذه السلبيات:

### ١ - حول مرحلة التهيؤ

على الجامعة تهيئة المتطلبات الأساسية الضرورية لقيام الاستشاري التصميمي Design consultant بدوره بكفاءة لتجنب تعثرات سير العمل والنتائج السلبية المصاحبة لذلك. ويتلخص ذلك بتقنين مهمتين هما:

١ ( ضرورة إعداد خطة تربوية Educational plan واضحة المعالم والسياسات التعليمية والبحثية واستراتيجياتها، وتتضمن تحديد الأجهزة العلمية ذات المتطلبات الخاصة.

ومن أجل ذلك لابد من الاستعانة باستشاري متخصص، له رؤية ثاقبة بالمتطلبات المحلية المتوقعة للتخطيط والتصميم.

ب) ضرورة أن تمثل الجامعة جهة واحدة لأغراض الارتباط والتنسيق والمتابعة ومتفرغة لها ومسئولة عنها.

### ٢ - حول مكتب التنسيق Co-ordinating office

إن التجارب السابقة توضح ضرورة تكوين مكتب خاص بالمشروع منذ البداية ومن أهم واجباته ما يلي:

١ ( يكون حلقة ارتباط بين الاستشاري من جهة وبين أقسام الجامعة كافة من جهة أخرى، ومن خلاله تصدر جميع الاتصالات الرسمية من الجامعة.

ب) يكون مسئولاً كاملة عن التنسيق العام لأعمال الاستشاري ومساهمات الجامعة بأجزائها المختلفة.

ج) المتابعة الفعالة لخطوات سير لعمل وتنفيذ الأعمال الاستشارية والتنفيذية ضمن التزاماتها التعاقدية .

د ) متابعة ضبط الكلفة Cost control والعوامل المؤثرة فيها، منذ بداية المشروع وضمن تحديداته المالية .

هـ) متابعة خاصة بنوعية التصميم لتكون في مستوى طموحات الجامعة .

و ) تقديم الاستشارة الفنية والتعاقدية للجهات صاحبة القرار في الجامعة بصدد المشروع ضمن مراحل المتعددة .

ز ) إجراء الدراسات وجمع الخبرات السابقة في المنطقة حول الشروط التعاقدية مع الاستشاري ومردوداتها الفعلية سلباً أو إيجاباً للاستفادة منها، ومن ثم اقتراح التطوير اللازم في الشروط التعاقدية المزمع استخدامها .

ح ) إجراء الدراسات الاستطلاعية حول تجارب الجامعة الأخرى في المنطقة بمثل هذه المشاريع، من حيث المساهمات الاستشارية ونوعية التصميم والسلبيات التي يظهرها الاستخدام الفعلي للمشروع .

ط ) إجراء الدراسات والبحوث في المعايير Standards المستخدمة في المشاريع المشابهة في المنطقة ومقارنتها بالمعايير العالمية، وكذلك دراسة نتائج هذه التفاوتات من ناحية التطبيقات الفعلية . ومردوداتها على الكلفة وكفاءة الاستخدام .

ي ) إعداد الشروط والمعايير المستخدمة في عملية التأهيل المسبق للاستشاريين والإسهام في التقييم والمفاضلة ليقدّم كتوصية للجهات صاحبة القرار في الجامعة .

ك ) الإسهام الفعال في التفاوض مع الاستشاريين حول شروط العقد من أجور وحقوق والتزامات فنية ومالية وتحديد مستوى الخدمات الاستشارية والبرمجة الزمنية .

ل ) الإسهام الإشرافي على عملية تطوير التقارير والتصاميم من خلال مناقشات العمل الدورية للمراحل المختلفة، والإصرار على المردودات الطموحة لهذه الأعمال الاستشارية Quality control .

م ) دراسة وتدقيق تقديرات الاستشاري كافة من تقارير وتصاميم مرحلية ونهائية وذلك على ضوء متطلبات الجامعة وتوجيهاتها وقراراتها المختلفة ومن ثم تقديم التوصيات اللازمة لأصحاب القرار في الجامعة .

( ن ) في حالة عقد الندوات اللازمة لتطوير المتطلبات التعليمية أو البحثية أو التصميمية يقوم مكتب التنسيق هذا بالاستعدادات المطلوبة والقيام بمهمة السكرتارية الفعالة للندوة من متابعة وضبط التوصيات .

( س ) تكوين نواة مكتبة خاصة بالمشروع للاستفادة المستمرة منها تحتوي على :

- بعض المراجع العالمية حول الموضوع .
- نسخ من التقارير والمخططات والعقود الاستشارية والتنفيذية والمواصفات وتحليلات الكلفة للمشاريع المشابهة في المنطقة .
- ما تنشره الدوريات المتخصصة حول المشاريع المشابهة السابقة من تحليلات ودراسات نقدية واسترجاعية .
- مختلف المراجع الإحصائية والمعلوماتية الأخرى الخاصة بالمشروع نفسه والتي استخدمت في تطور التحليلات والاستنتاجات .

( ع ) القيام بالدراسات الاسترجاعية من أجل تطوير التصاميم ضمن الإمكانيات الفنية والمالية مستقبلاً .

( ف ) تكوين نواة فنية وأرشيفية لجهاز فني للصيانة والتطوير يستمر في عملية التسلم والتشغيل .

وأخيراً يجب أن يكون لهذا المكتب رئيس عام لا يشترط فيه التفرد ، وله نفوذ واسعة اطلاع تعليمي وإداري . ومدير متفرغ متخصص في التخطيط والتصميم العمراني والمعماري مع خبرة واسعة بأغلبية وجوه التعليم والتصميم والتعاقد ، لتكون له الرؤية الثاقبة والفهم السريع لأمر المشروع المختلفة .

أما أعضاء هذا المكتب فيجب أن تتكامل تخصصاتهم وخبرتهم العملية على أن يفتح المجال للاستعانة ببعض الخبرات المتخصصة لفترات محدودة إن دعت الحاجة .

### ٣ - حول تعدد التخصصات الاستشارية Multiplicity of specialities

هناك نوعان رئيسان من الاستشاريين ذوي العلاقة بمثل هذه المشاريع هما الاستشاري التربوي أو التعليمي Educational consultant واستشاري التصميم (تخطيط

وعماره) وقلما يكونان مجتمعين تحت مظلة واحدة إلا لربما عن طريق المساهمة المختلطة Joint venture لغرض المشروع بالذات . هذا طبعًا بالإضافة إلى العديد من الاستشاريين المتخصصين في جوانب العمران والبناء الأخرى . وقد دلت التجارب على أنه من الأفضل العمل مع الاستشاري التعليمي أولاً وقبل البدء في اختيار الاستشاري التصميمي ، ولكن بشرط أن يكون الأول ذا خبرة في إعداد الأمور للاستشاري الثاني بالإضافة إلى تخطيط الأمور التعليمية الاعتيادية .

أما عن الاستفادة من التخصصات الاستشارية الأخرى فالأفضل أن تكون من خلال هذين الاستشاريين الرئيسيين أي التعليمي والتصميمي ، حيث إن ذلك يزيد في عملية التنسيق ويحدد المسئولية .

#### ٤ - التأهيل المسبق Prequalification

إن التأهيل المسبق هو عملية مهمة جدًا لاختيار الاستشاري الأمثل بالنسبة لطبيعة المشروع وطموحات الجامعة ، وذلك بغض النظر عن كون الاختيار يتم بعد ذلك بأسلوب المنافسات Competitions أو بأسلوب التعيين المباشر Appointment . والأفضل أن يتم التأهيل المسبق على أساس الاستطلاع الكامل للمكتب الاستشاري بشكل مباشر لاستشفاف أسلوب عمل المكتب وقدراته الفعلية ، وذلك بعد الدراسة الكاملة لوثائق التأهيل حيث قد يظهر العديد من السلبيات خاصة بالنسبة للمؤسسات الاستشارية الضخمة التي تتبع أسلوب الإنتاج الكبير وعدم تواصل العملية التصميمية وتنسيقها .

والأمر المهم الآخر هو ضرورة دراسة وزيارة بعض المشاريع الرئيسة التي سبق للاستشاري وقام بها . وفي الوقت نفسه جمع المعلومات الأخرى عنها كصيغة العقد الاستشاري والتطبيقات التعاقدية والدراسات الاسترجاعية Feedback .

وبذا تتكون الفكرة الموضوعية عن الاستشاري ليتسنى اختيار الأفضل . ورب قائل يقول إن زيارة فريق عمل للمكاتب الاستشارية في البلدان المختلفة هو أمر باهظ الثمن

ولكن ما هذا إلا وهم للأسباب التالية :

- تجرى التصفية الأولية وتحديد العدد من الاستشاريين المتقدمين عن طريق دراسة وثائق التأهيل سلفاً .
- إن مثل هذه الكلفة لا تساوي إلا جزءاً ضئيلاً جداً مما توفره بعدئذ هذه الطريقة خاصة إذا تم الاستغناء عن أسلوب المنافسات التصميمية وكلفها الكبيرة نسبياً .

#### ٥ - أسلوب المنافسات التصميمية Design competition

- ( أ ) إن التطبيقات الفعلية لأسلوب المنافسات التصميمية لغرض اختيار الاستشاري الأمثل تدل على عدم نجاح هذا الأسلوب في هدفه . وقد يكون ذلك بسبب سوء التهيؤ لها بشكل مناسب . وعليه فالطريقة الأفضل بعد إتمام عملية التأهيل وحصر الاحتمالات في ثلاثة أو أربعة استشاريين أن تجري عملية المفاوضات التي تسبق التعاقد .
- ( ب ) أما إذا تقرر استخدام أسلوب المنافسات فيجب الاستعداد لها بشكل كامل وتحديد هدفها وتوضيح معطياتها من معلومات وتحديدات .
- ( ج ) أن تجرى المنافسة على مرحلتين Two-stage competition حيث يتم اختيار التقديرات الثلاثة أو الأربعة الأفضل في المرحلة الأولى ، ثم تتم مناقشة كل استشاري منهم على حدة ، وذلك لتوضيح سلبيات وإيجابيات التصاميم ، ومن ثم إعطاء الفرصة لكل منهم لتجاوز السلبيات وتطوير المشروع على ضوء هذا النقد والتقديم ثانية .

#### ٦ - التفاوض مع الاستشاري Negotiating the consultant

- ( أ ) يجب ألا يجري التفاوض إلا بفريق مؤهل ومتكامل ، حيث تتم مقارنة مستوى الأجور مع مستوى الخدمات الاستشارية ، وذلك من خلال فهم وتحليل آلية العمل الاستشاري وتحليلات الكلفة التي يتقدم بها الاستشاري .
- ( ب ) يجب توحيد نوع الخدمات الاستشارية والنوعية المطلوبة والشروط التعاقدية جيداً عند المفاوضات ، وذلك بتوحيد شروط العقد وعدم الاكتفاء بالشروط العمومية .

## ٧ - العقد الاستشاري The consultant's agreement

بالإضافة لتكامل فقرات العقد وعدم الاكتفاء بالعموميات فهناك نقاط تستحق التأكيد:

( أ ) لا تكون أجور المرحلة مستحقة إلا بعد قبول تقديرات المرحلة أو على الأقل الجزء الأكبر منها حتى يعاد تقديمها بصورة مقبولة .

( ب ) لا يكفي أن يقرر الاستشاري استخدام معيار معين أو اختيار من بدائل إلا بتقديم المبررات المقنعة عن طريق الحوار الموضوعي ، ما عدا الحالات ذات الطبيعة غير الموضوعية .

( ج ) الاستغناء عن شرط التأمين المهني أو تحديده بشكل يمنع الهدر في أجور التأمين الباهظة ، أو التفريط بمصلحة الجامعة من خلال الخسارة المحتملة والاكتفاء بتدقيق الحسابات الإنشائية .

( د ) الابتعاد عن الازدواجية في تحديد نوعية العمل من جهة وفي رواتب ومدة خدمة أعضاء فريق العمل المحلي للاستشاري ، فإن للجامعة حق الحصول على المستوى المتوقع للخدمة الاستشارية بغض النظر عن إنتاجية أو كفاءة فريق الاستشاري .

( هـ ) يجب الإصرار على الإسهام الفعال للمكاتب الاستشارية المحلية ، وليس بشكل رمزي فقط لا يؤثر إلا في ارتفاع مستوى الأجور المهنية الكلية .

( و ) يجب تحديد توضيح كلمة «الجامعة» عندما يكون المقصود مكتب الارتباط والتنسيق والمتابعة .

( ز ) يجب دراسة ترحل العمل الاستشاري بعمق وتلافي تشابه المتطلبات تحت مسميات مرحلية مختلفة ، وإعطاء الوقت المناسب لقيام الجامعة بدراسة جدية لتقديرات المرحلة المختلفة .

## ٨ - إدارة العمل الاستشاري Managing the consultation

بالإضافة إلى تكوين مكتب متفرغ ومسئول للارتباط والمتابعة والتنسيق فهناك بعض النقاط المهمة حول إدارة سير العمل الاستشاري أهمها:

( أ ) ضرورة حصر الاتصالات التعاقدية بمكتب الارتباط ليكون حلقة الوصل بين

- الجامعة والاستشاري . وقد سبق ذكر واجباته .  
 ب) يتعين على الجامعة عدم التأخر في بثها في الأمور والقرارات إلى مكتب الارتباط وبالتالي إلى الاستشاري .  
 كما يجب تحديد موافقة الجامعة على كل مرحلة ، وأن يكون ذلك موضحاً في البرنامج الزمني وأن يحترم كل طرف مواعيده .  
 ج) يجب أن تكون الجامعة مستعدة لاستخدام حقها في رفض استمرار أي من فريق العمل المحلي للاستشاري ، أو ضرورة تدعيم الفريق بالاختصاصات والخبرات الملائمة من آن لآخر أثناء سريان العقد .  
 د ) يجب الابتعاد عن السلبية في عملية مساعدة الاستشاري في الحصول على المعلومات الكافية المتوافرة لدى الجهات الرسمية الأخرى .  
 هـ) يجب تغلب الاستشاري على مشكلة الترجمة إلى اللغة العربية ، حيث يشترط استخدام المترجم المؤهل فنياً بالموضوع الذي يترجم فيه .

### المراجع

- UNESCO. *Planning, Buildings and Facilities for Higher Education*. Paris: UNESCO, 1975. [١]
- Schmertz, M.F. *Campus Planning and Design*. New York: Mc Graw-Hill Co., 1972. [٢]
- Birks, T. *Building the New Universities*. Newton Abbot: David & Charles, 1972. [٣]
- Ezz Al-Din, M. *Construction, Building and Planning Facilities for Universities*. Kuwait: Kuwait University, 1986. [٤]
- Strong, S. *Participating in Architectural Competition*. London: The Architectural Press. 1976. [٥]
- Zehran, M. M. *College Housing, an Arena Involvement of Conflict*. Beirut: Beirut Arab University, 1975. [٦]
- Mills, E.D. and Kaylor, H. *The Design of Polytechnic Institute Buildings*. Paris: UNESCO, 1972. [٧]

## **The Role of the University in Dealing with the Campus Planning Consultant**

**Abdul-Salam M. Farman**

*Associate Professor, College of Architecture and Planning,  
King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia*

**Abstract.** It is well known that the building of new university campuses require huge financial resources. Many of such campuses have been designed by international consultants, and some of which have already been in use. All this have enriched our experience not only concerning the design quality but also concerning the regulation of the working relationship with the consultant.

As it is expected that many other campuses will continue to be built in the Middle East, therefore it is of great importance to attempt to benefit from past experiences in this respect.

This paper attempts to discuss the complex relationship with the consultant at the various stages of the professional and contractual aspects. The objectives is to avoid future potholes by regulating the relationship in order to get the most efficient result, in addition to avoiding litigation related to the level of professional services or additional fees.