

تسويق الخدمات الاستشارية المعمارية والهندسية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية

سلمان بن تركي بن ناصر السديري

قسم العمارة وعلوم البناء، كلية العمارة والتخطيط، جامعة الملك سعود،

الرياض، المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ٢٢/١١/١٤١٤هـ، وقبل للنشر في ٢١/٤/١٤١٥هـ)

ملخص البحث. يهتم هذا البحث بعملية التسويق في مجال الاستشارات المعمارية والهندسية في قطاع التشييد على المستوى الوطني بالمملكة العربية السعودية. ويقدم مؤشراً عملياً لتسويق الخدمات المعمارية والهندسية للمشروعات الكبيرة بالقطاع الحكومي.

توضح نتائج البحث أن أفضل وسيلة ناجحة ومقبولة لسياسة التسويق تشمل المدخل المباشر والموجه لأشخاص محددين. ويفضل كل من المالك والاستشاري المفاوضات المباشرة حين يقوم الاستشاري بتسويق خدماته. وفي الواقع، يكون المالك أكثر اقتناعاً بسابق الخبرة ومركز المكتب وثباته في السوق أكثر من الأرقام التحليلية.

دلت نتائج البحث على أمرين أساسيين، الأول: أن المشارك الجديد في هذا المجال بدون سابق خبرة معروفة سيواجه صعوبة في الحصول على أول مشروع له. أما الأمر الثاني: هو أن التعامل بالسوق يتم من خلال نظام محدد من الشبكات والاتصالات.. هذان الأمران يدعمان التحليل الحسابي للمعلومات الذي يدل على أن طرق التسويق المباشرة هي الأكفأ والأفضل. أما طرق التسويق العامة وغير المباشرة مثل المراسلات دون متابعة فلا يتوقع منها تحقيق أي نجاح في هذا المجال.

مقدمة

يهتم هذا البحث بعملية التسويق التي تتم في مجال صناعة البناء من قبل المكاتب

الاستشارية المعمارية والهندسية للحصول على المشروعات الكبيرة الحكومية بالمملكة . ويمثل البحث نتائج استبيان تم توزيعه على ثلاث فئات هي الهيئات الحكومية (المالك)، والمكاتب الاستشارية المعمارية والهندسية (الاستشاري)، وكبرى شركات المقاولات بالمملكة (المقاول). يحتوي الاستبيان على أسئلة لكل منها عدة إجابات يتم اختيار الإجابة المناسبة مع توفير مساحة لكتابة تعليق على الإجابة إذا لزم الأمر . كما وجهت أسئلة لكل فئة لتحديد الصفات المطلوبة في الاستشاري لاتخاذ القرار في عملية الاختيار . ومن ثم تم الاستفسار عن استراتيجيات التسويق المناسبة من حيث أهمية الشخصية والهوية المهنية وسمعة المكتب، وأدوات التسويق المختلفة كالإعلان، والاتصالات الشخصية، وسجلات الإنجاز . بعد ذلك، تم التساؤل عن المدخل المناسب للتسويق من حيث إن يكون موجه شخصياً أو عاماً، وعن طريق الحوار الشخصي أو العرض المفتوح .

الهدف من هذا البحث هو توفير مؤشر عملي لتسويق خدمات الاستشارات المعمارية والهندسية للمشروعات الحكومية الكبيرة في المملكة، مع إعطاء الموجهات الأساسية لممارسة عملية التسويق . وقد أظهرت نتائج البحث أن أفضل وأنجح استراتيجية تسويقية هي التي تعتمد على المدخل المباشر والمصمم حسب الغرض منه وظروف المالك . ويفضل كل من المالك والاستشاري المفاوضات المباشرة وجهاً لوجه . هنالك عدة عوامل تؤثر على اتخاذ القرار في اختيار الاستشاري أهمها التكاليف والمدة الزمنية المحددة من قبل المالك، ودقة ووضوح العرض الأولي للاستشاري . ورغم أهمية هذه العوامل، فإنها ليست بكافية للاستغناء عن عوامل أخرى أساسية مثل السيرة الذاتية، ومكانة المكتب الاستشاري، والخبرات السابقة، والهيكل التنظيمي، وكتيب المكتب الذي يوضح أعمال المكتب، والموارد البشرية والمادية . ويتم الاعتماد على الخبرات السابقة أكثر من المؤشرات التحليلية (كالتكاليف)، والتجارب السريع عند تلزيم عقود الاستشارات المعمارية والهندسية (وردت تعليقات بهذا المعنى في استثمارات الاستبيان).

نستطيع أن نستنتج من خلال نتائج الاستبيان أمرين مهمين، الأول: أن المكتب الذي يبدأ حديثاً في هذا المجال لا يوجد لديه سابق خبرة معروفة، مما يؤدي إلى مواجهة

صعوبات كبيرة في الحصول على أول عقد له في ظروف السوق الحالية. وبدون تقديم خدمات لها خصوصية وتوفير مهارات مختلفة فإنه يحتاج إلى حظ كبير ووقت طويل قبل الحصول على أول مشروع له. والصعوبات التي تواجه المكاتب الجديدة واعتماد السوق على مؤشرات الخبرات السابقة تقود إلى النتيجة الثانية بأن السوق يعمل من خلال نظام محدد من الشبكات والاتصالات وبصورة واضحة^(١). ويمكن القول بأن السوق لا يسير على طريقة التنافس المثالي، لأن السوق المفتوح للتنافس يجب أن يحقق مجموعة من المتطلبات والالتزامات قبل أن يطلق عليه اسم سوق تنافسي مثالي. فلا بد أن يكون في السوق عدد كبير من المشاركين ليس لأحد منهم سلطة على الآخر، كما أنه ولا بد أيضاً أن تكون الفرصة متساوية أمام الجميع في كل الأمور. هذه الشروط لا تتوفر في القطاع العام الذي يتحكم في المشروعات الضخمة ذات الصبغة الوطنية في العالم بصفة عامة وفي المملكة بصفة خاصة. فبدلاً من ذلك، هنالك عدد محدود من المشاركين لكل منهم حجم ودور وكيان مختلف يتحكمون في عدد محدود من المشروعات الضخمة، حيث يقومون بعمل شبكة أو مجموعة شبكات حول الهيئات الحكومية ويستقصون المعلومات عن الميزانيات والقرارات الصادرة من اللجان المختلفة [١، ص ١٩].

لذا يجب أن تبتعد عملية التسويق في هذا المجال عن توزيع ونشر المعلومات عن المكتب الاستشاري بالطريقة العامة كما يفترض أن يتم في السوق التنافسي المثالي. بدلاً من ذلك يجب التركيز على مداخل مصممة حسب الحاجة تكون موجهة للمسؤولين عن مرحلة استهلال المشروعات. وعلى الراغب في الحصول على مشروع ما أن يضمن مقابلة شخصية وجهاً لوجه مع متخذ القرار المسؤول عن المشروع. ومن خلال هذه المقابلة يقوم المكتب الاستشاري بعرض إمكانيات المكتب وإنجازاته. الغرض من هذه المقابلة ليس تقديم المكتب فقط، وإنما كسب ثقة المالك حتى يتم إضافة المكتب إلى قائمة الدعوات لتقديم العروض، وهذا هو الغرض الأساسي من مدخل التسويق المباشر.

(١) هنالك حاجة إلى إجراء دراسات تقوم بتفصيل ذلك بوضوح.

بالإضافة إلى ما تقدم، يجب الاهتمام ببناء سمعة مهنية تكون سنداً للمكتب الاستشاري أثناء المقابلة حيث تكون الصورة والصيت قد سبقته إلى هناك . وللحصول على الهوية المهنية المطلوبة، فعلى المكتب الاستشاري استخدام وسائل التسويق العامة مثل وسائل النشر المختلفة، والهدف من ذلك ليس الحصول على عقود من عملاء غير معروفين (بالرغم من أن هذا ممكن الحدوث) ولكن لغرض محدد هو توفير صورة خلفية تعكس مكانة المكتب تسبق المقابلات والمفاوضات مما يعطي ثقة أكبر للمسؤولين عن اتخاذ القرارات .

تسويق الخدمات الاستشارية : أفكار رئيسة

يختلف تسويق الخدمات الاستشارية المعمارية والهندسية عن الإجراءات المعروفة في عملية التسويق التقليدية والتي تتعامل مع توزيع وبيع البضائع والمنتجات الاستهلاكية في سوق واسعة مع الأخذ في الاعتبار حجم المبيعات الكبير . تمثل خدمات المكاتب الاستشارية طبيعة خاصة ذات نطاق عمل كبير ومرتفع في قيمة الوحدة، ومحدد بعدد من المشروعات، مما يستدعي أنواع مختلفة من أساليب التسويق . وبالفعل، فإن مثل هذا الاختلاف جعل الكثير من الاستشاريين يعتبرون عملية التسويق فكرة مهينة، وبالتالي، فهم يرفضون التسويق في مجال عملهم . وقد يكون التفسير لهذا الانطباع معقد للغاية . من أحد أسباب هذا التفكير، أن الاستشاريين يؤمنون بأن الخدمات الهندسية ليست ببضاعة يمكن تداولها ببساطة مثل المنتجات الاستهلاكية، وإنما تمثل أموراً حضارية لها أهمية خاصة . ومهما كان مدى صحة وجهة النظر هذه، فقد ثبت دائماً أن كثيراً من الاستشاريين يقومون بتسويق خدماتهم، ولكن بطرق مختلفة عن عملية التسويق التقليدية التي تتعامل مع توزيع وبيع البضائع .

يمكن معرفة الاختلاف بين هذين النموذجين من التسويق بالتمعن في تفسير كل منهما للآخر . فالمؤيدون لممارسة أكبر لعملية تسويق الخدمات الاستشارية يصفون التسويق التقليدي في هذا المجال كعملية «غير مباشرة» . وتعني عبارة «غير مباشر» في هذا المجال اكتساب عوامل السمعة، والاحترام، والتأثير المهني والاجتماعي بحيث يتم

دائماً ترشيحهم للمشروعات الكبيرة. فالمؤيدون لهذا المدخل يفترضون أن يتم في حالة الفشل فقط استخدام المدخل المباشر للتسويق [٢، ص ١٣١]، وهناك من يؤيد طرقاً أكثر تنظيماً ومباشرة للخدمات الاستشارية [٢، ص ١٣٢-١٣٥؛ ٣، ص ٩؛ ٤، ص ١٢]. هذا المدخل يكون مركزاً وواضحاً أكثر من مدخل التسويق غير المباشر للخدمات الاستشارية، بحيث إنه، ضمن الخطة المثالية للتسويق، يتم تخطيط وإدارة عناصر عديدة مثل الأهداف، والاستراتيجية، والهيكل التنظيمي، والميزانية، ومن ثم التحكم والمراجعة لهذه العناصر. إلا أن تخطيط وتنظيم كثير من هذه العناصر في هذا المجال لا يزال بعيداً عن طبيعة التسويق المعاصر [٥، ص ٤٠١].

هناك أهمية لمقارنة ممارسة التسويق التقليدي في إدارة الأعمال والممارسة التي تتم ضمن تسويق الخدمات الاستشارية. تتعامل خطة التسويق في مجال البضائع والمنتجات الاستهلاكية مع عنصرين هما التحليل التجاري، وخطة التسويق، بالإضافة إلى عملية متابعة الخطة والمراجعة. ويوضح الجدول رقم (١) مكونات كل من هذين العنصرين.

تمثل كل من المفردات الموجودة في القائمة الموضحة في الجدول رقم (١) معنى مختلفاً بالنسبة لتوزيع البضائع والمنتجات الاستهلاكية عنه في تسويق الخدمات الاستشارية. مثلاً على ذلك، تختلف عبارة «المنتج» من الناحية النوعية، وكذلك لا يدرك العاملون في مجال تسويق البضائع إلا لعدد محدود منهم، وهم الناجحون في مجال الخدمات الاستشارية. وأخيراً، يختلف بوضوح مفهوم عبارة «الترويج» وخاصة من منطلق «مباشر» مقابل «غير مباشر». ويؤدي مجموع هذه الاختلافات إلى الاستنتاج بأن التباين ليس في تكوين السوق وإنما في المدخل المناسب لعملية التسويق من ناحية الطرق والأدوات المناسبة. ويشمل مدخل التسويق للخدمات الاستشارية طرق وتصورات محددة مشابهة لمجال تسويق البضائع. وبالتحديد، تتفق المجالات من ناحية تنظيم وتطوير العملية التسويقية كشبكة متداخلة، إلا أن كل منهما لم ينجح في تفصيل أهمية الشبكة المتداخلة في استراتيجيات التسويق، وخاصة أن هذا هو الوضع الدائم في حالة تسويق الخدمات الاستشارية [٢، ص ١٤٣].

جدول رقم (١). محتويات التحليل التجاري والخطة التسويقية .

التحليل التجاري

- استراتيجيات وأهداف المؤسسة والمنتج .
- مواصفات المنتج ودورة الحياة .
- أهداف المستهلك .
- السلوك الاستهلاكي .
- مكونات السوق .
- تحليل الاحتياج .
- طرق التوزيع .
- تحليل حجم وأسعار البيع .
- تحليل تكاليف الإنتاج .

الخطة التسويقية

- الحالة الراهنة للسوق .
- الشعار والتغليف .
- أهداف البيع : حصة السوق ، والأسعار .
- التوزيع والبيع .
- الترويج والدعاية .

المصدر : [٥ ، ص ٣] Hiebing & Cooper

إن وضوح التشكيل الشبكي في مجال ما يغير طبيعة التسويق والاستراتيجيات المستخدمة . حيث يعتمد تطبيق معظم الأفكار التسويقية على عرض عدد كبير من الوحدات على عملاء موزعين في أماكن متعددة ، وليسوا معروفين بالضرورة للبائع . بينما يتضح التحدي في مجال الخدمات الاستشارية بالتوجه إلى عدد محدد من الأفراد قد يكون من الصعوبة الوصول إليهم ، يظهر الاختلاف الكبير بين المجالين في كيفية تطبيق عملية التسويق . رغم أن كثيراً من عناصر التسويق تتماثل في القطاعين (مثلاً هنالك حاجة في مجال كل من الخدمات الاستشارية وتسويق البضائع والمنتجات

الاستهلاكية للتحليل التجاري وفهم مكانك في السوق، كما تحتاج إلى السمعة والصيت). ومع أن أدوات التسويق المستخدمة متماثلة، إلا أنها تختلف في طريقة الاستخدام، مما يجعل تأثير ذلك مختلفاً. وبالتالي، تنقسم أدوات التسويق للخدمات الاستشارية إلى أدوات ترتبط بالمدخل المباشر وأخرى تستخدم بصفة عامة، (انظر الجدول رقم ٢). ويتم الاعتماد بصورة أكبر في مجال الخدمات الاستشارية على التسويق المباشر المدعوم باستراتيجيات مركزة لتكوين ومتابعة الانطباع العام عن المكتب الاستشاري [٦، ص ٩٦؛ ٧، ص ٤٣-٤٤؛ ٨، ص ٢٧-١٦].

جدول رقم (٢). أدوات تسويق الخدمات الاستشارية.

البيع المباشر

العرض (التأهيل / الخبرات السابقة).

التقديم (العروض / التأهيل / الخبرات السابقة).

المقابلات (العروض / التأهيل / الخبرات السابقة).

الإعلام

الوسائل العامة (الجرائد / التلفزيون / الإذاعة / المجلات / الجمعيات).

الوسائل الخاصة (البريد المباشر / الكتيبات المهنية / المحاضرات / المجلات المتخصصة).

المصدر : [٦، ص ٨٩-٩٥] Head of Head و [٨، ص ٢٣-٢٧] Cox.

يعد هذا البحث محاولة لمعرفة الموقف العام من ناحية تسويق الخدمات الاستشارية في القطاع الحكومي والأدوات المستخدمة في هذا الصدد. فقد تم جمع المعلومات وتحليلها لتحقيق هدفين. الأول هو فهم وتقييم الممارسة التسويقية التي تتم في هذا المجال، والثاني هو كشف مدى فعالية الأدوات المستخدمة.

منهج البحث

يعد هذا البحث دراسة استرشادية لنظام تسويق الخدمات الاستشارية المعمارية والهندسية في القطاع الحكومي بالملكة. إن تركيز هذه الدراسة ليس على قطاع صناعة

التشديد بصفة عامة، وإنما على قطاع التحكم فيه. ولذلك لم يتم توزيع الاستبيان بصفة عامة وإنما وجه للأشخاص المعنيين فقط. ونظراً للوضع القيادي للأشخاص الذين أجابوا على الاستبيان، فإن طبيعة الأسئلة كانت تأخذ الصورة العامة حتى تتجنب التعامل مع أمور خاصة أو ذات سرية.

ويعد هذا البحث عن ممارسة العملية التسويقية واحداً من ثلاثة بحوث تهتم بالعملية الإدارية في مجال التشديد بالقطاع الحكومي بالملكة، وتم بالتوازي مع دراسة أساليب إدارة المشروعات، والإجراءات المستخدمة في معالجة التعارضات والاختلافات.

حجم العينة

حدد العدد المطلوب للعينة حسب اعتبارات طبيعة الموضوع وخصوصية كل من الفئات الثلاث: المالك، والاستشاري، والمقاول. وكان الهدف التركيز على الأشخاص الرئيسيين في المناصب القيادية.

تم توزيع نماذج الاستبيان باليد لمتخذي القرارات في الإدارات الحكومية (المالك)، بحيث سُلّم للأشخاص القياديين في ست مؤسسات حكومية من ضمن ما يقارب ٢٠ مؤسسة رئيسة بالملكة، مما يمثل ٣٠٪ من عدد المؤسسات. وإذا وضعنا في الاعتبار أن المؤسسات الست التي تم اختيارها هي التي لها حجم ضخم من المشروعات الكبيرة بالنسبة لباقي المؤسسات، فإنه من المتوقع أن نسبة تمثيل العينة تصل إلى نسبة كبيرة من المقاولات الضخمة بالملكة [٩، ص ٦٧-٩٥]. ونظراً لأنه في العادة يكون عدد القياديين محدود في المؤسسات الحكومية، فقد تم تعويض العدد المحدود من الإجابات والتي كانت ٧٤ إجابة بالتوجه مباشرة إلى متخذي القرارات في المشروعات الكبيرة. وللاعتبارات الاحصائية (وليس الاستراتيجية) فإن عينة المالك تغطي حوالي ٣٠٪ من ٢٥٠ قيادي يمارسون اتخاذ القرارات في قطاع التشديد بالحكومة^(٢). وحجم العينة زاد عن العدد المطلوب حسابياً وهو ٦٦ شخصاً^(٣).

(٢) تم تقدير عدد القياديين الذين يمارسون اتخاذ القرارات حسب التشكيلات الإدارية للجهات الفنية في الهيئات الحكومية، وذلك بحساب مجموع عدد الوظائف القيادية في تلك الجهات.

(٣) تم حساب حجم العينة المطلوبة حسب المعادلة التالية:

وبالنسبة للاستشاريين في المملكة، فقد تم استخدام الإجراءات الاستراتيجية نفسها (توزيع الاستبيان لأشخاص قياديين محددين في المكاتب المعروفة بتعاقدتهم على المشروعات الكبيرة) مع المراجعة الاحصائية والحسابية اللازمة. ففي المملكة، يقدر عدد الاستشاريين الذين يتعاملون مع مشروعات حكومية ٣٢٠ مكتباً [١٠، ص ٢٣-٢٩] وكان الحجم الاستراتيجي للعينة هو ٣٩. ومع أنه من المتوقع أن حجم العينة قد غطى النسبة الكبرى من حجم التعامل السنوي للعقود الحكومية، فإن الحجم المطلوب حسابياً كان يجب أن يكون ٧٢.

أما بالنسبة للمقاولين، فإن العينة قد غطت الشركات الرئيسة في التعامل مع المشروعات الحكومية الكبيرة، مع التركيز على ٢٥ شخصاً قيادياً. ومن المتوقع أن تكون العينة مسيطرة على الجزء الأكبر من العقود الكبيرة [١١، ص ٩٧].

وبينما نجد أن عدد الذين أجابوا على الاستقصاء يعتبر صغيراً بالنسبة للاستشاريين والمقاولين، فيجب أن تضع في الاعتبار أن العينة تم اختيارها استراتيجياً بدقة متناهية لتعطي العناصر الرئيسة في قطاع التشييد الحكومي^(٤). وتعني عبارة العناصر الرئيسة أن العينة تشمل أهم الأشخاص في اتخاذ القرارات للمشروعات التي تمثل النصيب الأكبر بالنسبة للمشروعات الحكومية سنوياً. ورغم أنه كان بالإمكان زيادة حجم العينة من كل فئة (المالك، والاستشاري، والمقاول). فإن الزيادة التي تضيف فهماً أكبر لاتخاذ القرارات في التعاقدات الحكومية الكبيرة، قد تعطي نتائج عشوائية أو معلومات محرفة تؤثر على الهدف المقصود من هذه الدراسة لمسح وتحليل التسويق في مجال مشروعات الإنشاءات الضخمة الحكومية، وليس دراسة جميع فئات الاستشاريين والمقاولين.

$$N=n' / [1 + n'/N]$$

Where n= Sample size, n' = (S^2/V^2) , N=Total estimated population, V=Standard error of the sampling distribution = 0.005, and S is the maximum standard deviation in the population. Total Errors 0.1 at a confidence level of 95%, $S^2 = (p) * (1-p) = (0.5) * (0.5) = 0.25$, where p = Proportion of population elements that belong to a defined class. [١٢، ص ٥٠]

(٤) شملت العينة الجهات التي لديها عقود كبيرة لكل من المالك والاستشاري والمقاول.

جمع المعلومات

تم توزيع ٤٦٠ استمارة استبيان على الفئات الثلاث، وكان عدد الذين استجابوا بالرد على الاستبيان ١٣٨ يمثلون ٣٠٪ من العدد الذي تم توزيعه (تعد نسبة ٣٠٪ نسبة متوقعة بهذا النوع من الدراسات في هذا المجال) [١٣].

وزعت استمارات الاستبيان على الفئات الثلاثة: المالك (متخذي القرارات)، الاستشاري (المعماريين، والمهندسين)، والمقاول (منفذي المشروعات الحكومية الكبيرة)، وكانت نسبة الرد على الاستبيان مختلفة ومتباينة بصورة كبيرة، (أنظر الجدول رقم ٣).

جدول رقم (٣). معدل الإجابة على الاستبيان حسب المجموعة.

المالك	٤٦٪
الاستشاري	٢٤٪
المقاول	١٦٪

ويجب تفسير الثقة في النتائج الإحصائية للمسح على ضوء هذه النتائج، حيث يمكن القول إن الثقة في نتائج المالك مرتفعة، وتعتبر مقبولة بالنسبة للاستشاريين، إلا أنها بالنسبة للمقاولين تحتاج إلى تفسير حذر ووقفة. وبالإضافة إلى فهم هذا التنبيه، يجب أن نلاحظ أن المسح شمل أهم قطاع في مجال المشروعات الحكومية الكبيرة. فمن ضمن ١٣٨ شخصاً استجابوا بالرد كان منهم ١٢٤ في وظيفة قيادية عليا (أكثر من ٩٠٪)، كما أنه من ضمن ٧٤ شخصاً استجابوا بالرد من قبل المالك كان منهم ٦٣ شخصاً في وظيفة متخذي قرارات (أكثر من ٨٥٪).

صفات الاستشاري الجيد

اهتم الجزء الأول من استمارة الاستبيان بطلب تحديد الأهمية (الترتيب من الأقل

إلى الأكثر أهمية (١-٣) لقائمة من العوامل تصنف فعالية الاستشاري. قسمت العوامل إلى مجموعات تمثل الخدمات المقدمة من الاستشاري، الهيكل التنظيمي، وطريقة تعامل الاستشاري، والإجراءات المستخدمة. وتم ترتيب كل عامل حسب معامل الأهمية^(٥). وعلى هيئة نسبة مئوية (١٠٪ الأكثر أهمية، صفر٪ الأقل أهمية).

وتم حساب معامل الأهمية للعوامل مجتمة، وكذلك حساب الترتيب لجميع العوامل ولكل مجموعة من العوامل على حدة (الخدمات، الهيكل التنظيمي، التعامل، الإجراءات). كما تم حساب النتائج لكل فئة من المستجيبين كما يظهر في الجدول رقم (٤).

أظهرت النتائج أن هنالك ستة عوامل سيطرة تحدد فعالية الاستشاري كما هي مرتبة في الجدول رقم (٥). هذه العوامل لا تمثل مجموعة عشوائية من العوامل، ولكن تصورات فعلية للتعامل. وبالتحديد، يهتم المالك بتنفيذ الأعمال بصورة سريعة وجيدة ضمن ميزانية محددة. كما أظهرت النتائج أهمية الدراسات الأولية للمالك، حيث إن القطاع العام (كما في القطاع الخاص) يجب أن يأخذ في الاعتبار عدة بدائل لتنفيذ المشروعات قبل البدء بها بالإضافة إلى القيود الحكومية.

توضح النتائج أن الدراسات الأولية وتقدير التكاليف لهما أهمية خاصة من حيث خدمات الاستشاري، كما أن الثبات والاستقرار لفريق العمل من أهم العوامل الفعالة في مجال الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى السرعة والاستجابة بالنسبة للتعامل، والعرض الفعال من حيث الإجراءات المستخدمة وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (٤).

ومع صعوبة إثباته إحصائياً، فإنه من الأهمية التدقيق في تحليل النتائج، خاصة فيما يعتبر أنه من المسلّم به وعدم الإشارة له في الاستجابة، مما أدى إلى عدة مفارقات واضحة. مثلاً على ذلك تجد أن هنالك أهمية قصوى للتجاوب السريع من الاستشاري بينما نجد أن عامل سهولة الاتصال بالإدارة العليا للاستشاري أعطى أهمية

(٥) تم حساب معامل الأهمية حسب المعادلة التالية :

$$\text{Importance index} = \sum (ax) * 100/3$$

where a = weight given by respondent to factor (rang 1 to 3), x = n/N, n = frequency of response, N=Total number of responses. [١٣]

جدول رقم (٤). معامل الأهمية لعوامل تقويم الاستشاري.

معامل الأهمية	الترتيب العام	الترتيب حسب المجموعة	الخدمات
٨٨	= ٤	١	الدراسات الأولية
٨٨	= ٤	١	تقدير التكاليف
٨٠	١١	٣	خطط التكاليف
٦٨	١٨	٦	التصميم بالحاسب الآلي
٧٦	= ١٤	٤	الجدولة الزمنية
٧٠	١٧	٥	دورة التكاليف
الهيكل التنظيمي			
٨٨	= ٤	٢	مدير مشروع متفرغ
٨٢	= ٩	٤	مصمم متخصص
٧٧	١٣	٥	حاسب كميات
٨٩	٣	١	ثبات فريق المشروع
٨٣	٨	٣	اتصالات مباشرة
٧١	١٦	٦	سهولة الاتصال بالإدارة العليا
التعامل			
٩٦	١	١	السرعة والاستجابة
٨٤	٧	٢	فهم المالك
٨٢	= ٩	٣	الدقة في الاجتماعات
٦٣	١٩	٤	التعاون
الإجراءات			
٧٦	= ١٤	٣	المحاسبة بالحاسب الآلي
٧٩	١٢	٢	طريقة إدارة المكتب
٩٠	٢	١	إخراج العرض والتقارير

جدول رقم (٥). الأمور الأساسية لتحديد الاستشاري الجيد.

- ١ الاستجابة السريعة لاتصالات المالك .
- ٢ العرض الجيد للتقارير .
- ٣ استقرار فريق المشروع .
- ٤ = جودة الدراسات الأولية .
- ٤ = تقدير التكاليف لجميع المراحل .
- ٤ = مدير مشروع متفرغ .

قليلة ، مما يعطي الانطباع بأن سهولة الاتصال بالإدارة العليا للاستشاري قد افترضت وأصبحت من المسلّم بها .

تم حساب النتائج لكل فئة من الردود (المالك ، الاستشاري ، والمقاول) كل على حدة كما يظهر في الجدولين رقمي (٦ ، ٧) . حيث أظهرت النتائج حسب الفئة أن المالك والاستشاري يشتركان في النظرة نفسها لهذه العوامل ، بينما يختلف المقاول عنهم ، كما هو متوقع ، حيث إنه يتعامل مع نتائج التصميم أثناء التنفيذ مما جعله يهتم باستقرار جهاز العمل والأمور الإدارية والتحكم في التكاليف بدلاً من سرعة التجاوب . نتج هذا الاختلاف في نظرة المقاول عن المالك والاستشاري بسبب المواقف المختلفة من عملية التصميم والتنفيذ . فبينما نجد أن الدراسات الأولية وسرعة التجاوب والتوقع ضرورية في بداية المشروع ، فإن الأمور الإدارية والتحكم في التكاليف ترتبط بتنفيذ المشروع . لذا تختلف الطريقة المناسبة لتسويق الخدمات الاستشارية الموجهة للمالك عنها للمقاول وفيجب التركيز على الأمور التي تبرز الصفات الرئيسة التي تهتم كل طرف من وجهة نظره .

طريقة تسويق الخدمات الاستشارية

الهوية المهنية

اهتم الاستبيان بالتساؤل عن مدى أهمية عناصر الهوية المهنية (قوة وثبات الهوية في القرطاسيات ، والنماذج ، والبطاقات ، والاسم ، والشعار) أجاب ٧٢٪ بأنهم

جدول رقم (٦). صفات الاستشاري الجيد حسب الفئة.

المقاول		الاستشاري		المالك		
الترتيب العام	معامل الأهمية	الترتيب العام	معامل الأهمية	الترتيب العام	معامل الأهمية	
الخدمات						
						الدراسات الأولية
x=١٠	٨١	=٣	٩١	٣	٨٩	تقدير التكاليف
٧	٨٤	=٣	٩١	=٤	٨٨	خطط التكاليف
= ١٦	٧٤	١٠	٨٢	١٢	٨٠	التصميم بالحاسب الآلي
= ١٦	٧٤	١٦	٦٦	١٨	٦٧	الجدولة الزمنية
= ١٤	٧٧	١٧	٦٥	١١	٨١	دورة التكاليف
= ١٨	٧٠	١٨	٦٤	١٥	٧٤	
الهيكل التنظيمي						
						مدير مشروع متفرغ
= ٣	٨٨	= ٣	٩١	× ٦	٨٧	مصمم متخصص
x= ٥	٨٦	١١	٧٩	٧	٨٤	حاسب كميات
x= ٥	٨٦	١٤	٧١	١٤	٧٨	ثبات فريق المشروع
٢	٩١	٦	٨٩	= ٤	٨٨	اتصالات مباشرة
١٢	٨٠	٩	٨٥	١٠	٨٢	سهولة الاتصال بالإدارة العليا
١٣	٧٨	١٥	٧٠	١٩	٦٩	
التعامل						
						السرعة والاستجابة
	٩٦	١	٨٩	١	٩٥	فهم المالك
	٨٣	٧	٨٧	= ٧	٨٤	الدقة في الاجتماعات
	٧٠	٨	٨٦	= ٧	٨٤	التعاون
	٧٧	١٩	٥٠	١٩	٦٤	
الإجراءات						
						المحاسبة بالحاسب الآلي
x= ٣	٨٨	١٣	٧٥	١٦	٧٣	طريقة إدارة المكتب
x= ٨	٨٣	١٢	٧٨	١٣	٧٩	إخراج العرض والتقارير
x= ١٠	٨١	٢	٩٤	٢	٩٠	

= ترتيب مماثل
× نتيجة استثنائية عن المعتاد

جدول رقم (٧). أهم الصفات الرئيسة للاستشاري الجيد حسب ردود الفئات المختلفة.

المالك	الاستشاري	المقاول
١- الاستجابة السريعة	الاستجابة السريعة	الاستجابة السريعة
٢- التقارير الجيدة.	التقارير الجيدة	استقرار فريق المشروع
٣- الدراسات الأولية.	مدير مشروع متفرغ =	مدير مشروع متفرغ =
٤- تقدير التكاليف =	الدراسات الأولية =	المحاسبة بالحاسب الآلي =
٥- استقرار فريق المشروع =	تقدير التكاليف =	حاسب كميات متفرغ =
٦- مدير مشروع متفرغ.	استقرار فريق المشروع	المهارات التصميمية =

= ترتيب عمائل .

يتأثرون بالهوية المهنية المتماسكة . كما أشارت التعليقات الاختيارية للمستجيبين بأن الهوية المهنية المتماسكة للمكتب تدل على «التنظيم الجيد والفعالية أو التمكن من الاستجابة لاحتياجات المالك» ، بينما يدل الانطباع السلبي للهوية المهنية على «سوء التنظيم وعدم الجودة» .

من نتائج الاستبيان، يمكن معرفة مفهوم الهوية المهنية لدى المشاركين في الاستبيان فبعد تحليل النتائج للإجابة على السؤال «ماذا يعني لك أن يكون للمكتب هوية مهنية قوية» ، نجد أن معظم الإجابات تربط قوة الهوية المهنية مع الخبرة وجودة الخدمات أكثر من الهيبة والنفوذ . ويلاحظ أن الإجابات لا تدل على أن الهوية تعني الثبات والفعالية المالية (انظر الجدول رقم ٨) .

كما كان هنالك إجابات سلبية لهذا السؤال . أظهرت هذه الإجابات أن بعض المشاركين يشعرون بأن الهوية المهنية «لا تدل على شيء» عن المكتب إضافة إلى أنها قد تكون «مضللة» ، وصدرت هذه الإجابات عن المالك والاستشاري، ولم تصدر عن المقاول . فبينما نجد أن أكثر المجيبين (٧٢٪) فضلوا الهوية المهنية الجيدة، فإن نسبة عدد الذين أجابوا بالسلبية ٢٨٪ وهذا يعتبر أكثر من المتوقع . وبالتحليل الإضافي، وجد أن

هذا الرقم غير موزع بالتماثل على مجموع الإجابات. (انظر جدول رقم ٩).

جدول رقم (٨). معامل الأهمية لعوامل تقويم الاستشاري.

الرد	العدد	النسبة
الثقة	٣٥	%٣٨
جودة الخدمات	٣٠	%٣٣
الهيئة والنفوذ	١٩	%٢١
الاستقرار المالي	٧	%٨
المجموع	٩١	%١٠٠

= ترتيب مماثل .

جدول رقم (٩). نسبة الردود السلبية لمفهوم الهوية المهنية.

الرد	العدد	النسبة
%٣١	%٢٨	%٢٠

كما يلاحظ أن هذا التوزيع يشابه توزيع الحلقات التطوعية من الفئات المختلفة. وقد يكون أحد أسباب الانطباع السلبي عن الهوية أن كثيراً من الإجابات صدرت عن هيئات بعض أعمالها تدرج تحت السرية وعدم الرغبة في الدعاية لها. مما يؤكد أن جزءاً كبيراً من سوق الخدمات الاستشارية المعمارية والهندسية ليس مفتوحاً بالكامل، وإنما يعمل من خلال شبكة محددة من الاتصالات والمتابعة.

أدوات التسويق

شملت أسئلة الاستبيان المدخل غير المباشر لتسويق الخدمات الاستشارية (ليس موجهاً لجهة محددة) ويستخدم أدوات تسويق تشمل الإعلانات، التقارير الدورية للمكتب، المعارض العامة، وكذلك الدخول المباشر الذي يشمل المكاتبات الشخصية، والاجتماعات مع أشخاص معينين، والتأهيل، والعروض).

جدول رقم (١٠). أهمية أدوات التسويق غير المباشر.

معدلات القراءة	الإعلان	المعارض السنوي	المعارض	التصاريح الإعلامية	التقارير الدورية	الخبرات السابقة
المالك	٨٥	٦٤	٨٠	٧٦	٩٧	٨١
الاستشاري	٩٢	٦٧	٨٥	٧٤	٩٩	٧٧
المقاول	٨٠	٦٤	٦٤	٦٤	٩٢	٥٢
المعدل العام	٨٥	٦٤	٧٧	٧٢	٩٧	٧٤

أهمية المعلومات المقروءة

المالك	٥٣	٤٩	٥٢	٤٧	٧٣	٥٤	٦١	٨٢
الاستشاري	٥٤	٥٠	٥٤	٥٠	٧٥	٥٥	٦٥	٨٣
المقاول	٥٦	٥٨	٥٥	٥٧	٧٤	٤٣	٧٧	٧٥
المعدل العام	٥٥	٥١	٥٣	٥٠	٧٣	٥٢	٦٥	٨١

تم توجيه سؤالين بصدد المدخل غير المباشر. أولاً: «هل تقرأ هذه الأشياء؟ (نعم/لا)». ثانياً: «ما مدى تأثيرها عليك؟. (مقياساً للأهمية ١-٥)». ويوضح

الجدول رقم (١٠) نتائج التحليل حيث تشير النتائج إلى أن مطبوعات ومعلومات التسويق مقروءة بصورة عامة.

ويلاحظ أن قراءة الكتاب السنوي والتصريح الإعلامي والتقارير الدورية تكون بصورة محدودة وأقل من أدوات التسويق الأخرى بعكس كتيب المكتب وسابق الخبرة التي تعطي أرقام قراءة عالية. فبينما أن قراءة المعلومات تعتبر عالية بصفة عامة، إلا أن أهمية المعلومات تتأكد بصورة واضحة في عنصرين هما كتيب المكتب وتاريخ سابق الخبرة. جميع أدوات التسويق الأخرى (مثل الإعلانات، والكتاب السنوي، المعارض العامة) تلاقى عدم الاهتمام، مما يقود إلى الافتراض بأنها سوف تكون غير فعالة إذا ما استخدمت كأدوات للتسويق.

تشمل أدوات التسويق المباشر الرسائل الشخصية، والاجتماعات وجهاً لوجه، والتأهيل، وطلبات تقديم العروض، والعرض. يتطلب السوق نوعية محددة من كل من هذه الأدوات التسويقية الخمس. وفي حالة إعدادها يجب أن تكون جميع الاتصالات معتبرة، ومنطقية، ومحددة، وواضحة بصورة كبيرة^(٦). يجب أن تشمل الوثائق والعروض التعريف بالمكتب، وتحديد بوضوح الهيكل التنظيمي والقدرات والإمكانات المتاحة حالياً. كما يجب أن توضح وتوثق الوضع المالي للمكتب، ونطاق وتكاليف الخدمة المقدمة، وتاريخ سابق الخبرة. تعتبر الإنجازات السابقة المؤشر القيادي لنجاح عملية التسويق في هذا القطاع^(٧). (من الصعوبة أن تستنتج من خلال الإجابات إذا ما كانت هذه الخبرة في التعامل مع القطاع الحكومي بالملكة أو إذا كان من المقبول خبرات في القطاع الخاص أو الدول الأخرى كإثبات للقدرات).

هنالك إجابات أخرى استثنائية تقترح فعالية إضافية لأدوات التسويق. وكان هنالك تعليق متكرر (أو مشابه) بصدد الرسائل أو تسليم المؤهلات «تأكد أن يتبع ذلك اجتماع شخصي». فمهما كانت الرسالة شخصية، فمن المتوقع أن تحفظ في ملف إلا إذا تبعها محاولة للاتصال المباشر.

(٦) وردت تعليقات كثيرة بهذا المعنى ضمن الإجابة على الاستبيان.

(٧) تم التأكيد على هذا عدة مرات في الردود على الاستبيان.

الخاتمة

أظهر البحث أن أفضل استراتيجية لتسويق الخدمات الاستشارية للمكاتب المعمارية والهندسية للقطاع الحكومي بالملكة هي المدخل المباشر الموجه بحرص لأشخاص محددين . يجب أن يكون العرض قصيراً، ومنطقياً، وواضحاً، ويعرف بالمكتب، ويعرض الخبرات المثبتة، ويحدد ويفصل تكاليف نطاق العمل المقترح . ولكن هل يكون ذلك كافياً، أم هنالك عملية أكثر تعقيداً تتم خلف الإجابات التي وفرها الاستبيان .

للإجابة عن هذا السؤال ، فإنه من الضرورة توضيح أي نوع من أنظمة التسويق يستخدم في هذا المجال . من الواضح أن القطاع لا يستطيع أن يحقق متطلبات السوق التنافسي المثالي ، فهناك درجة عالية من التنظيم تتم ويجب تفصيلها . يظهر من نتائج هذا البحث (مع أنه يصعب إثباته قطعياً) أن القطاع يعمل من خلال نظام مرن من الشبكات والاتصالات مركزه حول اتخاذ القرار في الهيئات الحكومية . يبدو أن أسباب ذلك منطقية وواضحة . يتكون هذا النظام عادة بصورة طبيعية حول مصادر المشروعات الكبيرة وغير المتكررة والتي يعتبر ترسيثها موضوع مهم ويلزم تقليل المخاطرة بها . ولكن ما مدى انفتاح أو انغلاق هذا النظام ؟ .

من الطبيعي ، أن الإجابة عن هذا السؤال تعتبر أمراً حرجاً لفهم النجاح الممكن لأي جهد تسويقي . فإذا كان النظام مغلق (ومفتوح فقط لمن هم أصلاً بداخله) فإن أي جهد تسويقي يعتبر ضائعاً . لكن من الواضح أن النظام ليس مغلقاً بالمفتاح ، ولكنه مقيد لأسباب معقولة كالسرية أو التقليل من المخاطرة في المشروعات الكبيرة . في هذه الحالة المشترك الجديد سوف يجده صعباً ولكن من الممكن اختراق السوق . وتعتبر الثابرة هي المفتاح الرئيس للمرشحين المؤهلين .

ومن الواضح أن هناك حاجة إلى إجراء دراسات توفر تفصيلاً أعمق لنوع النظام الذي يعمل ، كما يجب تقويم الأداء الفعلي لأدوات التسويق المباشر وغير المباشر من خلال إجراءات تلزم العقود الحكومية الفعلية . إحدى الطرق لتحقيق ذلك هو إجراء مسح لآخر العقود الموقعة مع احترام السرية المطلوبة . كما أنه من المفيد أن يتم مسح للمستجدين في السوق لدراسة تاريخ محاولاتهم للحصول على العقود والاستماع لوجهة نظرهم .

المراجع

- Atiyah, P.S. *The Rise and Fall of Freedom of Contract*. Cambridge: Cambridge University Press, 1983. [١]
- Stütt, Fred A. *Design Office Management Handbook*. Santa Monica, California: Arts & Architecture Press, 1986. [٢]
- Witte, O. A. "Match Management with Professionalism." *Building Design & Construction*, (February 1981), 9. [٣]
- Morgan, Jim. *Marketing for the Small Design Firm*. New York: Watson Gupthill Publications, 1984. [٤]
- Hiebing, R. G. and Cooper, S.W. *How to Write a Successful Marketing Plan*. Chicago: NTC Business Books Ltd., 1991. [٥]
- Head G. O. and Head J.D. *Managing Marketing, and Budgeting for the A/E Office*. New York: Nan Nos- trand Reinhold Company, 1988). [٦]
- Scanlon, Brian. *Marketing of Engineering Services*. London: Thomas Telford, 1988. [٧]
- Cox, Victor L. *International Construction Marketing. Planning and Execution*. London: Construction Press, 1982. [٨]
- [٩] وزارة التخطيط . منجزات خطط التنمية . الرياض : وزارة التخطيط ، ١٤١٤ هـ .
- [١٠] وزارة التجارة . دليل مكاتب المهن الحرة . الرياض : إدارة المهن الحرة ، ١٤١٠ هـ .
- [١١] Kish, Leslie. *Survey Sampling*, New York: John Wiley and Sons, 1965. [١١]
- [١٢] وزارة الأشغال العامة والإسكان . القائمة الرئيسة لتصنيف المقاولين . الرياض : وكالة تصنيف المقاولين ، ١٤١٠ هـ .
- Shash, Ali A. and Abdul - Hadi, Nader H. "Factors Affecting a Contractor's Mark - up Size Decision in Saudi Arabia." *Construction Management and Economics*, 10, No. 5 (1992), 415-429. [١٣]

Marketing Architecture and Engineering Consultancy Services in the Public Sector in Saudi Arabia

Salman T.N. Sedairy

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

(Received 22/1 1/1414H , accepted for publication 21/4/1415H)

Keywords : Marketing, Marketing tools, Network, Public sector, Saudi Arabia.

Abstract. The paper investigates the marketing practices of **A/E** consultants in public sector construction for the Kingdom of Saudi Arabia. The research provides an accepted and successful marketing strategy consisting of a **direct** approach which is carefully targeted and tailored to an intended audience. Both clients and consultants prefer face to face negotiation when an **A/E** firm is marketing its services. Clients are by more analytical indices (such as cost or immediate evidence of availability). Two inferences are: Firstly, the sector will have a difficult time in securing their **first** commissions. Second, the market operates on a highly specific system of networks and contacts. **These** inferences in turn support the empirical finding that direct marketing techniques are the most effective in the sector. Indiscriminate marketing techniques (such as blanket mailing with no follow up) are unlikely to meet with any success.