



دليل المعماري للممارسة المهنية

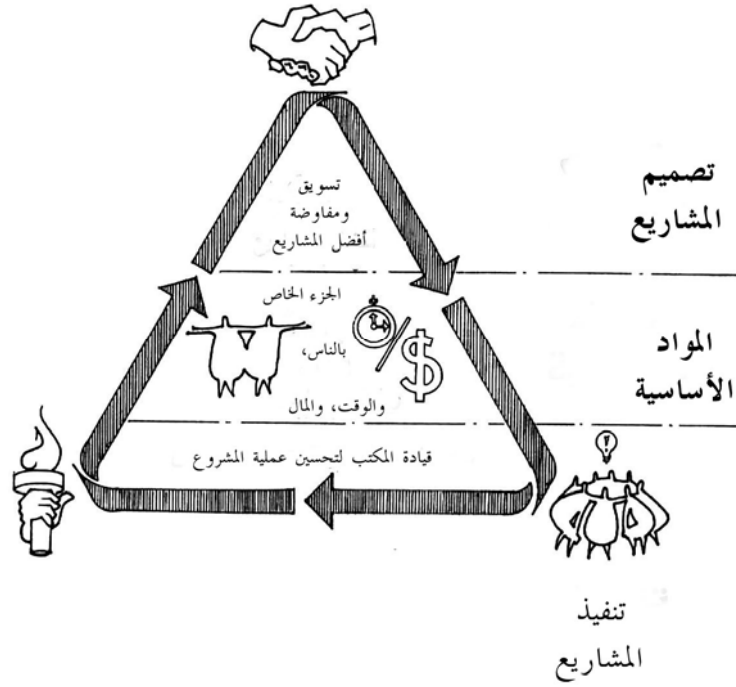
تأليف

جيمس ر. فرانكلين

ترجمة

د. إبراهيم بن راشد سعد الجوير

قسم العمارة وعلوم البناء - كلية العمارة والتخطيط



النشر العلمي والمطابع - جامعة الملك سعود

ص.ب ٦٨٩٥٣ - الرياض ١١٥٣٧ - المملكة العربية السعودية



ح جامعة الملك سعود، ١٤٣٠ هـ (٢٠٠٩ م)

هذه ترجمة عربية مصرح بها من مركز الترجمة بالجامعة لكتاب :

Architects Professional Practice Manual

By: James R. Franklin

© McGraw-Hill, 2000

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

فرانكلين ، جيمس ر.

دليل المعماري للممارسة المهنية. / جيمس ر. فرانكلين ؛ إبراهيم راشد الجوير .-

الرياض ، ١٤٣٠ هـ.

٣٤٩ ص ، ٢١×٢٨ سم.

ردمك : ٣-٥١٣-٥٥-٩٩٦٠-٩٧٨

١- التصميم المعماري ٢- إدارة المشاريع أ. الجوير ، إبراهيم راشد (مترجم)

ب. العنوان

١٤٣٠/٤٤٣٢

ديوي ٧٢٤,٩

رقم الإيداع ١٤٣٠/٤٤٣٢

ردمك : ٣-٥١٣-٥٥-٩٩٦٠-٩٧٨

حكمت هذه الترجمة لجنة متخصصة شكلها المجلس العلمي بالجامعة ، وقد وافق المجلس العلمي على نشره ، بعد اطلاعه على تقارير المحكمين ، في اجتماعه الخامس عشر للعام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٩ هـ المعقود بتاريخ ٢٨/٤/١٤٢٩ هـ الموافق ٤/٥/٢٠٠٨ م.

النشر العلمي والمطابع ١٤٣٠ هـ



مقدمة المترجم

نميل نحن معشر المعماريين بطبيعتنا كثيراً إلى استعمال الرسم كوسيلة تعبير لتوصيل أفكارنا إلى الآخرين. تسببت هذه الطبيعة على كثير منا في العزوف عن القراءة العامة أو المتخصصة لكون الكثير مما ينشر هذه الأيام من كتب يفتقد إلى ما نحبّه ونفضله ونمارسه ألا وهو الرسومات والأشكال والصور. يشدني في تصفح الجرائد والمجلات مثلاً الرسومات الكاريكاتيرية بتعليق أو بدونه لكونها تستطيع إيصال الفكرة بسهولة وسرعة ومتعة وهو ما تفتقر إليه المسائل الإنشائية المطولة.

لقد مرّ زمن طويل لم أتمتع بقراءة كتاب عن مهنة العمارة. بالرغم من أن محتوى هذا الكتاب لا يختلف كثيراً عن محتويات الكتب التي ناقشت الممارسة المعمارية، إلا أنه مختلف جداً في أسلوب توصيل المعلومة إلى القارئ أو المتصفح. لقد زودت الرسومات والأشكال، بجانب اليسر والسهولة، جواً مرحاً ممتعاً أحببت أن يشاركني به الجميع من معماريين ممارسين وغير ممارسين وطلاب عمارة وغيرهم ممن لديهم الرغبة في الاطلاع على آخر أساليب الممارسة المهنية المعمارية، وبالأخص أولئك الذين تقف اللغة الإنجليزية عقبة في طريقهم.

إن هذا الكتاب مفيدٌ ومصدرٌ علمي للمعماريين والمصممين وأساتذة العمارة وطلابها. إن المعماريين الممارسين بالملكة بشكل خاص والعالم العربي بشكل عام بأمس الحاجة إلى معظم ما يحتويه هذا الكتاب، وخاصة في ظل عدم حماية مهنة العمارة من منافسة التخصصات الهندسية والمدّعين والمتطفّلين، من أجل أن يدركوا تأثير العلاقة بين المعماري (المصمم) والزبون (المستخدم) سلباً وإيجاباً على المنتج النهائي (المشروع)، والبيئة التي تنتج من خلالها. بالإضافة إلى ملء الفراغ الحاصل في معلومات هذا المجال، أمل بترجمة هذا الكتاب أن أسهم بمساعدة جميع من يهتم بتحسين بيئة التصميم والممارسة المهنية، وأن أفيد المجتمع عامة.

الدكتور/ إبراهيم بن راشد سعد الجوير

حول المؤلف

ABOUT AUTHOR

لجيمس ر. فرانكلين (زميل الهيئة الأمريكية للمعماريين، وعضو الهيئة الأمريكية لتنسيق الحدائق)، مهنة مميزة كمعماري، ومنسق حدائق، واستشاري، ومعلم، ومدرّب، ومؤلف. عمل كمعماري طوال ٣٥ عاماً، وتولّى قيادة فريق مكون من ٨٥ شخصاً، وحاز على ١٨ جائزة عن تصميماته. كعضو في كل من الهيئة الأمريكية للمعماريين، والهيئة الأمريكية لتنسيق الحدائق، قام بالإشراف على إخراج الطبعة الحادية عشرة من "كتيب الهيئة الأمريكية للمعماريين للممارسة المهنية"، كما كان له مساهمة فعّالة في إعداد الطبعة الثانية عشرة. تمت تسميته زميلاً في الهيئة الأمريكية للمعماريين وكرميل مقيم أول في المنظمة ذاتها، وقد ساهم بدوره في إعداد كثير من الحلقات الدراسية تحت مظلة كل من الهيئة الأمريكية للمعماريين، والهيئة الأمريكية لتنسيق الحدائق والعديد من الشركات الأخرى طوال سنوات من حياته. انضم في عام ١٩٩٥ م إلى هيئة التدريس في مدرسة كاليفورنيا الهندسية، في سان لويس ألبيسبو. حصل في عام ١٩٩٩ م على جائزة إدوارد سي كيمبر المرموقة، وذلك عن خدماته الأنموذجية لمهنته. يقيم حالياً في سان لويس ألبيسبو، كاليفورنيا.

تقديم

PREFACE

لا يمكن أن يكتب هذا الكتاب، ويرسم، ويطلع، ويعرض إلا من أجل المعماريين فقط. يمكن للبقية أن تكون عاجزة عن إدراك هذه النماذج الممزوجة بالابتسامة، ولكن المعماريين سيدركون مفهومها، لكونها الكيفية التي نتواصل بها مع بعضنا دائماً بالملاحظات والرسومات الفورية العظيمة. إني أقدمه لك بروح البداهة - هذا الكتاب لا يقصد منه أن يكون للقراءة بقدر ما هو للتصفّح، والتجوال من أجل النصائح التي تشغل بالك. إنه يتحدث عن ما أراه يحدث للمهنة الآن. من جهة، هنالك انتشار لأشباه المهنيين وحالات مشابهة تحاول أن تأكل قوتك - وهذا طارئ. ومن جهة أخرى، تجاوزت مهنتنا في الغالب تهديدات أعظم من هذه. أنا لست قلقاً بشأنك. فكرت فقط أن الوقت قد حان لنكون أفضل في الحصول على المشاريع وتنفيذها بشروط وطرق تسمح لنا بإظهار أفضل ما لدينا لأولئك الذين نخدمهم - المجتمع. وهذا هو المهم.

التمهيد، وكما أدركته، هو المكان الذي أشكر فيه أولئك الذين بدون مساهمتهم ما كان لهذا الكتاب أن يكون ممكناً. لذا أنا أشكرهم. من غير الممكن أن أشكرهم بالاسم، لكوني حتى لا أعرف معظمكم. ما تم إعداده في هذا الكتاب تجميع لما قمت به من متابعة لتسهيلات متاحة للعديد من ورش عمل وندوات في هذا البلد، وكندا، ونيوزيلندا، وأستراليا لأكثر من ١٤ عاماً، بالإضافة إلى ٣٥ عاماً من التعلّم من نظام برايل الدائم التحول والذي نسميه الممارسة. شكراً للجميع. وسأبقي هذه الممارسة المهنية كما هي.

وهذا مكان الاتصالات أيضاً، ففي حالة ما إذا واجهتك مشكلة في تنفيذ ما قلته في أنه قد نفع آخرين. إذاً أنا في حل. لم أرقط ممارسة لم تكن فريدة، ويجب علي أن أقول بأنك على مسؤوليتك باستعمال ما هنا - إذاً ما الجديد؟ إن الكثير مما يعالج هنا يتعلق بذلك الجزء من مجمل ممارساتنا والذي يشبه إلى حد كبير مجموعة مرتجلة من رعاية القطة والمصارعة الحرة - الجزء الخاص بعمليات الناس والإدارة - والمهارات الناعمة الصعبة جداً. لم تكن لتصبح صعبة لو لم يكن ذلك الواحد الصعب التعامل معه هو شخصك. إذاً الكثير من هذا الكتاب هو بحق عن

الإدارة الذاتية. أمني هو إعطاؤك أدوات من أجل التنفيذ الجيد من خلال العمل الجيد، بينما في نفس الوقت ننتج مشاريع أفضل.

إذاً مرحباً بك إلى طاولة عملي. جمعت هنا أدوات استعملتها لحوالي ٥٠ عاماً بدون أن أبلهها. لا تجبر جزءاً معيناً، احصل على مطرقة أكبر - اضغط ونعم حتى يتلاءم - استعمله أو تفقده - ولكنك تعرف كل ذلك. قُصد بالأدوات القديمة أن يلعب بها وأن تُشحن. اتصل بي إذا أخذت واحدة لا تعمل معك - أو ظننت أن هنالك أخرى تعمل أفضل - سنتحدث عنها. أنا مستمع جيد، ومع أنك ستعرف بلا شك العلاج حالما تقوله، وهذا الكتاب (مثل كل شيء تعهدته) في الواقع عمل مستمر - ستساعدني التعليقات كثيراً في عمل الكتاب القادم بشكل أفضل.

جيمس ر. فرانكلين

زميل الهيئة الأمريكية للمعماريين، وعضو الهيئة الأمريكية لتنسيق الحدائق

كلية العمارة والتصاميم البيئي

مبنى ٢١٢ - ٥٥

جامعة كاليفورنيا الهندسية الحكومية

سان لويس أوبيسبو، كاليفورنيا ٩٣٤٠٧

تلفون: ٨٤٢٠ - ٧٨١ (٨٥٥) فاكس ٨٤٢١ - ٧٨١

بريد الكتروني: jfrankli@calpoly.edu

وأجل، إن الكتاب محفوظ الحقوق. لإعادة إنتاج أي جزء منه اتصل بالناشر ماكغرو هيل (McGraw-Hill).

مقدمة

INTRODUCTION

بعض الأفكار عن المهنة في الألفية الثانية

And Some Thoughts on The Profession at Y2K

ما هذا ولماذا؟ What is This and Why?

هذا الكتاب عبارة عن تجميع للتعليم التجريبي لما يدعى في الجيش "الواقع الحقيقي" — ما عدا أنه عن التصميم والممارسة المعمارية بدلاً عن الحرب. ما قصده — بما فيهم أنا — بالواقع الحقيقي هو دراسة الفرق بين العمل في الموقع وبين ما خطط له وتوقع أن يتم. النقطة الأساسية هي مراعاة كيف تم التعامل مع الواقع من ناحية ما تم إنجازه وما تم الاستفادة منه بتغيير نظرية التعامل مع الأشياء بطريقة أفضل في المرة القادمة.

إني استعير هذا المصطلح اللغوي بصراحة من وسائل التأثير الدرامي. إنه مناسب لكون كثير من المعماريين لا يزالون يتصرفون كما لو أنهم أنزلوا جواً ويصارعون للحياة في معركة لا نهاية لها. لقد استخدمتها لإبراز التضاد بين الوسائل التي تعلّمها المعماريون في آخر ٥٠ عاماً وبين ما نحتاج كمهنيين للتحرك إستراتيجياً. لقد أحببت هذا المصطلح لقبوله بأنه لا وجود للواقع الحقيقي المطلق الذي يحدد المسارات الصحيحة للعمل الفوري الناجح، بل إن الواقع الحقيقي عبارة عن اختلاط لتعاملات صغيرة فعّالة — أشياء كانت فعّالة وناجحة على الفور.

سيأتي التغيير الإستراتيجي لموقع المعماريين في السوق فقط من خلال التغيرات في كيفية التعامل نظامياً كأفراد ممارسين مع الواقع في أرضية مبعثرة من ممارسات يوماً بيوم. يهدف هذا الكتاب إلى مساعدة المعماريين في تجاوز والتفوق على العوامل العدوانية — الله أعلم بها — في الممارسة اليومية على المستوى الفردي. إن ذلك العمل النضالي هو شيء "رجولي" نحتاج التغلب عليه، وأنا أعمل جاهداً لإبعاد قصص الحرب بعيداً عن ذلك. بل على العكس — هنا، إني أريد التشديد على التعاون، وليس ضمن جانبنا ومن أجل التغلب على الآخرين فقط.

إن طرحي الأساسي هو أن الأنشطة العدوانية والأخرى فاقدة القيمة يمكن أن تخفف بشكل كبير من خلال التحول المهني الأحادي الجانب، والمهارات، وتصرفات العمل المتضمنة جميع أصحاب العلاقة. بينما هذه النماذج المهنية الفردية كانت على العموم معترفاً بها، ومفوضة، ومتدرب عليها في العلوم الأخرى، وما زال

يُبحث حتى الآن تطبيقها بالتفصيل على المشاريع المعمارية. أسرد هنا قصصاً واقعية مستقاة من الاستشارات والحلقات الدراسية الميسرة مع وقائع من الأدبيات الموجودة مع بعض الإسقاطات المقترحة والتي تفيد المعماريين.

كل شيء سُرد في هذا الكتاب بنجح على أرض الواقع - سواء لي أو لأولئك المعماريين الذين أدلوا بذلك - ومع أن ذلك لا يعني بالضرورة أنه سينجح في حالتك، فهو بالتأكيد يزودك بمصدر للتصفح بخطوات أو عمليات تستطيع إشغال نفسك بها - يمكن أن يُشحذ ليطابق احتياجاتك. إنه تجميع لمعرفة الشيء ومفاتيح كيفية القيام بما يصلح للإفراد - العمليات والإجراءات، وسائل الاتصالات، والسلوكيات التي تستطيع تغيير التفاعلات من عدوانية إلى تعاونية ومن إجرائي إلى تحويلي حتى عندما يكون الطرف الآخر غير مائل بالضرورة للتفاعل مع الجهد التعاوني.

ما هو تحت الرهان What's at Stake

بتقييم الخدمات المهنية، يصعب تحديد إلى أي مدى معروف مصطلح "القيمة المضافة"، ولكن على العكس - تحديد النشاطات مفقودة القيمة - سهل التقدير وبشكل موثوق. سألت الممارسين المهنيين من خلال ورش العمل في جميع أنحاء الدولة عن عدد الساعات التي يعملونها أسبوعياً، ونسبة الاستخدام، والنسب المحاسبية. سألت بعد ذلك عن تخمين علمي لنسب أوقاتهم المقضية في التعامل مع الآخرين في العدوانية، وإلقاء التهم، وطرق حماية النفس التي لا تضيف أي شيء ذي قيمة للمشروع.

بيّنت عدة آلاف من الأجوبة لهذا الخط من الأسئلة أن متوسط قيمة الوقت لكل معماري بالسنة^(١) بلغت ٢٧,٠٠٠ دولار، حيث ذكر أنه استهلك في النشاطات السلبية والمضعفة والمحبطة. تستطيع عمل حساباتك الخاصة للتحقق من ذلك، ولكن لننظر في المشكلة الجماعية ولنفترض تقريباً ١٠٠,٠٠٠ معماري في الممارسة المهنية، حتى نسبة ١٠٪ من التحسن في الأداء سينتج عنها ما يقارب ٣٠ مليون دولار عبارة عن وقت إنتاجي إضافي (والقابل للمحاسبة) متوفر سنوياً على مستوى الممارسة.

أو انظر إليها من الناحية الأخرى، يختار أصحاب المشاريع بطول وعرض البلاد - في القطاعين العام والخاص - بكثرة تحصيل المشاريع من خلال مبدأ التصميم/التنفيذ (D/B) أو إدارة التنفيذ (CM). إنه من غير

(١) ٥٠ ساعة/أسبوع × ٥٠ أسبوعاً/سنة × ٠,٦٥ نسبة الاستخدام × ٨٥ دولاراً أمريكياً/ساعة × ٠,٢٠ من الوقت المحاسب عنه في نشاط القيمة المفقودة = ٢٧,٦٢٥ دولار أمريكي. بينما قد تفتقر هذه الطريقة الحسابية إلى الصرامة الأكاديمية، فإن حقيقة كون هذه الطريقة كررت في حوالي ٦٠ ورشة عمل بمشاركة عدة آلاف من المعماريين المنخرطين يعطي مصداقية كبيرة.

الواضح ما إذا كانت هذه ظاهرة عابرة أو حالة قياسية طويلة المدى، ولكن الرسالة واضحة. لقد رفض المجتمع قرار التراجع المؤدي إلى التقاضي وعقليات تغيير قيمة العطاء الأقل باستصدار أوامر التغيير السائد بصناعة التشييد للسنوات الأخيرة. خسائر المقاضاة التي تحملها المعمارون بناء على تقارير شركات التأمين وصلت في المتوسط ١٢٥,٠٠٠ دولار لكل خسارة، وتستهلك من ١ - ٢ ١/٢ سنة للنطق بالحكم.

من الواضح أن الحاجة إلى التحول عظيمة والجوائز مرتفعة. إنها عالية لدرجة أنه بينما هذا كُتب للممارسين المهنيين، إلا أن آمالي أن يكون أيضاً مفيداً لطلاب وأساتذة العمارة^(٢). بتسهيل المنتديات العامة للمناظرة والنقاش والتراجعات حول ردم الفجوة بين الممارسة والأكاديمية. أنا كثيراً ما أسأل المعمارين بتدوين الكفاءات الأساسية المطلوبة في سوق الممارسة اليوم. بالإضافة إلى القدرات الكامنة في برنامج كفاءة الرسم بمساعدة الحاسب الآلي رقم (١٣) (AutoCAD 13)، استجابتهم المعتادة تشمل القدرة على العمل في مجاميع، والتعامل الجيد مع الناس، والقدرة على الاتصال وما شابه. إنهم آنذاك دائمي الشكوى^(٣) من أن هذه المهارات غير متوفرة بما فيه الكفاية بالكلية. ربما نتج المدى الذي تكون به هذه الاتهامات صحيحة عن الشئيين التاليين:

- بدلاً من معلومات أساسها المعرفة، هذه مهارات ربما قال سكوت (Schon)^(٤) عن التصميم "أنه يُتعلَّم ولا يُلَقَّن"، بالاستثناء العرضي لرسم التصميم، قليل من الفرص تحدث في كثير من فصول الكليات للتعلم بالممارسة. هذا على المستوى الفردي، ولكن في الواقع لا يوجد شيء شبيه بفرق العمل.
 - يبقى المثال لتعليم المعماري على العموم، ومرسم التصميم بشكل خاص، معتمداً على نموذج هاوارد رورك (Howard Roark model) الفرد الوحيد يستوعب المعرفة ويتظاهر بالمقدرة بشكل بطولي. لعبنا جميعاً في وقت سابق دور النصير في فيلم قري كوبر (Gary Cooper).
- على العموم، تبقى القاعدة الفعّالة للتعليم العالي "اعرف الحقيقة وهي بدورها ستمنحك الحرية". يبدو أن الفكرة السائدة عن المعرفة المستوعبة ستقود إلى الوعي والإدراك الأعظم المؤدي إلى تعديلات في المواقف والسلوك. بدون معارضة كفاءة ذلك التسلسل وفي خطر الظهور كرجل موسيقي بشهرة برودواي، دعني أقول إنه من خبرتي يمكن للتسلسل العكسي أن يعمل أيضاً.

(٢) Dana Cuff, writing on professions, in *Architecture's Handbook of Professional Practice*, 12th Edition, David Haviland, ed. (AIA Press, 1994), p. 9.

(٣) يمكن توقع هذا في أي اجتماع مشابه لمثل ما هو حاصل مؤخراً في كال بولي (cal Poly) في فبراير من عام ١٩٩٨م.

Donald Schon, *The Reflective Practitioner* (Basic, Books, 1983).

(٤)

إذا اعتمد الواحد منا على السلوك والمواقف الملائمة كمسألة عادة انتباه أخرى، فإنه يمكن للتعزيز الإيجابي الناتج أن يقود إلى زيادة الوعي وفي النهاية إلى الحكمة. على الرغم من أن ذلك في الحقيقة موقف متحسن إلا أنه يدعو إلى حوار المجادلة التصادمي القديم حول ما إذا كان الأفضل تعليم العمارة أو تعليم الطلاب كيف يتصرفون كمعماريين. إن التحدي البديهي هو كما جسد جيداً في بُني ليدوم^(٥) بالإضافة إلى تقرير بوير (Boyer Report) المؤيد لعمل كلاهما، فربما في عالم اليوم ذي التغيير السريع حتى مثال التعليم العالي في العصور الوسطى لم يعد ثابتاً.

كما أشار إليه جويل باركر (Joel Barker)^(٦)، يحصل تحول النماذج عندما يصل عدد المشاكل المستعصية غير القابلة للحل من قبل القانون السائد إلى الكتلة الحرجة. مع توافر الكثير من المعلومات بسهولة وسرعة خلال التقنية الحالية، ومواضيع مثل التعليم بالترفيه^(٧) المناقش بشكل ساخن، وربما يُعد نموذج تعليمنا المعماري كذلك للتحول أيضاً. إذا كان كذلك، فألمي هو أن يكون هذا العمل مفيداً في تلك العملية^(٨).

حالة السوق The Market Situation

أعلن على نحو واسع أن السوق في وسط تغيير مثالي - حيث إن قواعد اللعب في حالة تغيير بالإضافة إلى الترتيبات والطرق التي يستطيع بها الواحد منا أن يحقق النجاح ضمن حدود تلك القواعد. دعا الدكتور ديمينغ (Dr. Deming)^(٩) - معترف به كشخصية مؤثرة في القانون الجديد للأشياء - إلى دين جديد من التحسينات المستمرة في الجودة، وفي كل من الشروط الملموسة والفائقة الوصف. حلقة التعلم، وإدارة الجودة الشاملة، وأيزو ٩٠٠٠ (TQM, ISO 9000)، والشراكة، والآن منظمات التعليم - يمكن أن ينظر إلى جميع هذه كخبرات متسلسلة وامتدادات لذلك الموضوع الأوحده، الحركة العالمية والنموذج الجديد. لا يمكن الهروب من الحاجة إلى العمل التعاوني في سوق اليوم.

(٥) James C. Collins and Jerry I. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (Harper Business, 1997), p. 40.

(٦) Joel Arthur Barker, *Paradigms: The Business of Discovering the Future* (HarperCollins, 1992), p. 51.

(٧) Kenneth R. Weiss, "A Wary Academia on Edge of Cyberspace," *Los Angeles Times*, March 31, 1998, p. 1.

(٨) ملاحظة على دراسة معاني الكلمات: مع العلم بالتركيز هنا على ممارسة اليوم في حقل تصميم وتنفيذ العمارة، أنا سأتكلم أولاً عن الممارسة كفعل، بديهيًا، استعملت عدة مهارات وممارسات مثالية مع النية لتحويل مجاميع أصحاب العلاقة بالمشروع بداخل المكتب إلى مجاميع فعّالة، من أجل تزويد التطوير المنظم لمسار المكتب - ممارسات بالمعنى الآخر للكلمة. من أجل التوضيح، سأقول مكتب أو منظمة عندما أشير إلى الممارسة كاسم.

(٩) Mary Walton, *The Deming Management Method* (Putnam, 1986).

اعتبر القائمة التالية المأخوذة من كتاب إعادة هندسة الشركات^(١٠) الأفضل رواجاً ومبيعاً، والذي بالطبع لا علاقة له بالهندسة وبدلاً من ذلك كتب من قبل المستشارين الإداريين للصناعيين وقياديين الشركات. بالإضافة إلى تلخيص مفيد للفرق بين النماذج القديمة والجديدة من عالم صنّاع القطعة، مرادف آخر لهذه القائمة أن تكون كتبت من معماريين لوصف الطريقة التي تتبعها معظم مكاتبنا (الثلاثين منها بما أقل من خمسة موظفين) في الممارسة دائماً.

تعيد هذه الذكريات المتتوية للخمسينات الميلادية عندما كانت المكاتب المعمارية الكبيرة تقسم إلى دوائر، بسبب قول خبراء إدارة العمل بأن ذلك يزيد من الإنتاجية والإرباح. قام الجميع في الثمانينات ما عدا قليل من مكاتب الهندسة والعمارة (EA) بالعودة بشكل هادئ إلى نظام المرسوم لكونه ما زال الطريقة الأفضل لعمل المشاريع الجيدة. جرت العادة في يومنا هذا أن تفاخر المكاتب الكبرى بإبراز منشوراتها التي تتضمن الأعمال والخبرة السابقة بفرق المشاريع - مكاتب ضمن مكتب - التي ستشرف شخصياً على مشروعك من البداية إلى النهاية.

يؤثر كل هذا إلى أنه أخيراً أصبح من الأمان أن تستمع لاستشاري إدارة الأعمال، أو على الأقل أن الاتجاه الحالي هو نحو النظرة الحدسية الشاملة للعمل، بغض النظر عن المنتج أو الخدمة. تبقى المشكلة أن أدوات الإدارة ببساطة كُتبت للشركات. على الرغم من أن فريق المشروع المعماري شركة افتراضية إلا أنه جُمع فقط لمدة المشروع. لذلك، السواد الأعظم من الأدوات التي تتعامل مع الاستمرارية المتعلقة بالشركات من الضروري أن تكون مبسطة ثانية إلى صنع الرؤية، والتطوير المنظم لفريق المشاريع قصيرة المدة بدلاً من أي شركة لها صفة الدوام.

على أي حال هذه هي القوائم:

خصائص مكان العمل الجديد Characteristics of The New Workplace

يؤدي العمل عندما يكون معقولاً	عدة أعمال جمعت لكل موقع وظيفي
الإقلال من عمليات المراقبة والسيطرة والتدقيق	عاملون يصنعون قراراتهم بأنفسهم
مدير المشروع يكون نقطة الاتصال الوحيدة	العمل شمولي
عمليات مختلطة مركزية/لا مركزية	نسخ متعددة لعمليات المهمة

التغيرات في مكان العمل Changes in The Workplace

الموضوع	النموذج القديم	النموذج الجديد
وحدات العمل	أقسام	فرق
وظائف	عملية بسيطة	عمل شمولي متعدد المهمات
الأدوار	مسيطر عليها	مفعلة
تحضير الوظيفة	تدريب	تعلم
تحليل الأداء	المعايير: النشاط	المعايير: النتائج
معايير التقدم	الأداء	المقدرة
القيم	حفاظية	إنتاجية
مدراء	مشرفون	مُدربون
الهياكل التنظيمية	تدرجات رأسية	منبسطة
المدراء التنفيذيون	مراقبو نتيجة	قياديون

بينما لا يبدو أي شيء من ذلك أكثر من عمل معتاد لمعظم ممارسي المهنة، فإن كتاب إعادة هندسة الشركات الأكثر رواجاً ومبيعاً كان دعوة إلى إقامة ثورة في الصناعة. إن التصفح السريع لمخزون الأرفف التي تعرضها المكتبات والخاصة بإدارة الأعمال للدليل واضح على درجة الإبداع المطلوبة من الشركات الأمريكية وهي تتحرك لاعتناق الطرق الجديدة.

ربما الأكثر تعبيراً هو التغيرات الجزئية حتى في العناوين وشروح المحتويات على الأغلفة في الأدبيات الخاصة بالإدارة هذه الأيام. أنا أمسح بشكل دوري أدلة ناشر وطني وموزع نشر تطوير منظمات للمستشارين والمديرين في المكتب^(١١). لاحظت لسنوات عديدة مضت، أن عناوينهم كانت متحيزة نحو الخلق والسيطرة على فرق العمل - افتراضياً من قبل إدارات الأقسام - في الشركات والمصانع الكبيرة - من أجل أن تزيد الإنتاجية. بينت آخر طبعة من الدليل تحولاً رائعاً للعناوين مثل القيادة بروح القيادة بدون سلطة لماكس ديبري (Max DePree).

إنني أعتبرها إشارة أكيدة بأن المثال الجديد - العمل التعاوني - طبق بحزم عندما ركزت مواد التدريب وأدبيات الإدارة التقليدية على كيفية استطاعة قياديي الشركات الكبيرة على القيادة كوسيلة خدمة - أي

يقودون كوظيفة مساندة أو دعم - عملياً ترك السيطرة أو يُجبرون على تركها. هذا التحول المطلوب للقيادة في سوق العمل يعني المعماريين بشكل خاص مع العلم بأننا وضعنا أنفسنا بعناية في دور الدعم. بطريقة الضرب يظهر الكف ربما نكون وضعنا أنفسنا لزعامة جديدة عندما اعتمدنا ما رفض سابقاً من سيطرة الأعلى على الأسفل وهو المثال القديم الموصوف للقياديين.

اعترفت الهيئة الأمريكية للمعماريين (AIA) فقط في العامين الأخيرين بحقيقة - بدافع الخوف ورغبة في تفادي الخطر - أننا قضينا الخمسين عاماً الماضية نمارس السيطرة بشكل متناسب مباشرة مع حجم التهرب من المسائلة عن مشاريعنا. اليوم مع ظهور إدارة التنفيذ والتصميم/التنفيذ (CM and D/B) كوسائل بارزة للمشروعات المعتبرة، فمن المفيد أن نذكر بأن كلاهما يعتبر تخصص كانت مهنتنا تداوم على إعادنا عنها في الماضي. كلا التخصصين يعلنان عن نفسيهما أهما أصبحا مهنتين - وهذا تعبير مبهم ومنتشر. شجع وُمَدح فجأة عندما تعهد المعماريون بأن يصبحوا مديري تشييد أو يقومون بالتصميم/التنفيذ معاً. الحدود غير واضحة^(١٢).

تنبؤات السوق في الألفية الثانية Market Predictions at Y2K

طُلب مني منذ عامين أن أكتب مقالة بعنوان "مستقبل مهنة العمارة"^(١٣)، والذي طرح في الحال السؤال المعطى لتعددتنا الجديدة، ما إذا كان يجب أن يبقى الاسم مفرداً بعد الآن. مهن (بالجمع؟) خذ بعين الاعتبار ظاهرة التحول الحالية من نظرتنا لأنفسنا. ربما يشك الواحد منا في أن توسيع قاعدة أصناف العضوية من قبل الهيئة الأمريكية للمعماريين ما هو في الأساس إلا خطة قديمة للحصول على مستحقات أكثر. لكن عندما كشفت لجنة الوثائق الوطنية المحافظة تقليدياً نموذج (B141)، طبعة ١٩٧٩م، لم يعد بالإمكان إهمال الرسالة التضمينية بيننا.

كانت وثيقة العمل المحترمة التي تم الاعتماد عليها - النموذج (B141)، نسخة ١٩٨٧م - بحجم ثلاث مرات أكبر من الحجم الأصلي. لقد وصلت إلى هذا التعقيد خلال الخمسين عاماً الماضية من خلال تزايد الأعمال غير البارة لسد المنافذ القانونية التي وضعها المحامون المعارضون. عبر كل هذه السنوات كنا نظن بأن الهدف الذي ترمي إليه الوثيقة لم يتغير كثيراً. في الغالب كنا نكرر المحاولة لمراجعة ما رغبتنا في قوله في البداية بطريقة أفضل، بدون أن ندرك أن تراكم التغييرات الدفاعية كانت في الحقيقة محددة ذاتياً. دائماً النسيج

(١٢) David H. Maister, *Professionalism: The Courage to Care about Your People, Your Clients, and Your Career* (Free Press, 1997), p. 15.

Hawaii Architect, Fall 1997.

(١٣)

العنكبوتي يحصر العنكبوت، وفي بعض الأحيان فقط يحصر ذباباً، وكلما صغر النسيج ساءت الحالة لهذا العنكبوت بالذات (نحن) في ثلاث طرق:

- كلما عبرنا عن الذي لن نكون مسئولين عنه، كانت المسؤولية الباقية أكثر على الآخرين مثل إدارة التنفيذ والتصميم/التنفيذ ليكافأ من يتحمل هذه المسؤولية.
- لقد تنازلنا عن نصيبنا في السوق عندما تنازلنا عن المسؤولية ليس فقط للمهنة الجديدة، بل للمهندسين والمقاولين أيضاً.
- أخيراً والأكثر أهمية نحن فقدنا متعة أن تكون لدينا خبرة من خلال القيادة بالخدمة. لقد تخلىنا عن القيادة.

بدلاً من أن يكون مجرد تنقيح أخير، النموذج (B141)^(١٤) الجديد يعكس العملية المستمرة لإعادة تعريف ممارستنا، بل ومهنتنا. إنه يُقر بكثرة الطرق التي يمكن أن نخدم بها احتياجات الزبائن والمستخدمين وبالإضافة إلى كوننا معماريين. يستطيع المعماري مع الوثيقة الجديدة أن يُعد فقط مسودة تخطيطية لمشروع معين، أو مشروع آخر تسليم مفتاح سبقته دراسة لإدارة المباني ودراسات الجدوى على التوالي. مهما كان الأمر، أرى أن النموذج (B141) الجديد كمن يقول بأنه إذا كان الأمر يتعلق بالبيئة المبنية، وكان الأمر نظامياً، وأخلاقياً، وفي حدود قدرتك، وأن له قيمة، فقم به. وما تزال معمارياً. لذا نعم، ما زالت مهنة واحدة – تشملها مجموعة باهرة من خيارات المشاريع والممارسة والوظائف – لتتجه الآن للتنبؤات.

منذ سنوات عديدة خلت، أشركني صديق ذو نظرة مستقبلية في السر التجاري لجميع ممارسي مهنته. قال بأنهم يخبرونك فقط بماذا يحدث الآن والذي لم تلاحظه ولن تقبله. دائماً تبدو حقيقتها غريبة جداً، إنها تستغرق منا زمناً نُقر – وبعد ذلك نُنكر – بحقيقتها. حينئذ نحن مستعدون لنكون مثارين ومُعجبين بالتنبؤ الرائع للصديق ذي النظرة المستقبلية بثبوت صدقة.

إذا سألب هنا دور الصديق ذي النظرة المستقبلية – متحولاً لصيغة المستقبل – كما لو أن "التنبؤات" الستة التالية لم تحدث بعد. ولكننا جميعاً نعرف أفضل من ذلك، لأن كلاً من هذه التنبؤات هي مجرد نتيجة واقعية لكون العالم بأكمله أصبح آلياً، ولا يمكن لأحد أن يُنكر ذلك:

١- سنقوم نحن بخدمة التصميم/التنفيذ أكثر فأكثر: وخيارات الممارسة للمعماري ستضمن –

ولكنها ليست محدودة بما يلي:

- القيام بالأعمال جميعها بنفسك، عارضاً الخدمات المعمارية، وإدارة التنفيذ، والتصميم/التنفيذ، معتمداً على حاجة الزبون، وعلى حجم المشروع ونوعه.
- مشاركة المقاول، إما دوام نظامي كامل، أو بنظام المشروع الخاص، أو التحالف الإستراتيجي.
- تسويق نفسه كاستشاري تصميم للمقاولين والزبائن أيضاً.
- أن يصبح موظفاً أو تابعاً لمقاول عمومي.

٢- سيزداد **الاستقطاب** في حجم المكاتب المعمارية: سيزيد الكبير كبراً، وسينتشر الصغير، حيث إن كلاهما يستخدم التقنية للوصول أكثر رأسياً لحصة في السوق. ستمكن حتى المكاتب الصغيرة جداً من تقديم مشاركة مفيدة للمشاريع الكبيرة بوسائل قواعد بياناتهم الإلكترونية وكفاءتهم الهائلة. ستغوص المكاتب الكبيرة جداً أكثر في السوق للظفر بالمشاريع الصغيرة وستستمر في تحقيق الربح، لكون الأفراد سيملكون المقدرة على العمل "كم رسم لشخص واحد" من داخل المكتب.

٣- ستزود تحالف **وصلات الإنترنت**: لجميع أصحاب العلاقة في المشروع النموذجي بدخول كامل لجميع معلومات المشروع. سيكون الكل قادراً على تسجيل المساهمة أو الأسئلة فوراً عن التصميم، والدفعات، وتغيير الطلبات، وشهادات الدفعة، وحالة طلب العروض، والقرارات. سيكون هنالك مجموعة وحيدة من سجلات المشروع للعقود مشتركة بالكامل بدلاً من المجموعات المنفصلة والمتعارضة محفوظة من قبل الأطراف المختلفة.

٤- سترى كثيراً من **المكاتب الافتراضية** المختصة بمشاريع محددة: مكاتب تتضمن أفراداً على هيئة لجان مجتمعين في الإنترنت من أي مكان في العالم - لنقد المشروع والتنسيق، وعقد اجتماعات كفريق العمل. سيكون هنالك تنوعاً آخر من المكاتب تنتشر عالمياً وهي عبارة عن "مكاتب فرعية" للمكاتب الكبيرة المكونة من حد أدنى من الموظفين الذين يستطيعون أن يكونوا حضورياً محلياً ويمارسون التسويق. سيقومون إما بإرسال المشروع إلى المكتب الأم عبر الأثير أو يستضيفون فرق التدخل السريع كثيرة الأسفار التي تحضر من المكتب الأم للقيام بالخدمات الخاصة بمشروع معين في وقت معين لمدة دوام المشروع.

٥- بدلاً من الخبرة التقنية (التي ستصبح بشكل متزايد غير ملحوظة)، ستكون **المهارات الشخصية** المفتاح نحو النجاح المهني. سنبقى نعمل الأشياء وجهاً لوجه (ولو أن كثيراً منها إلكترونياً)، فكلما علت التقنية، سيتطلب ذلك لمسة شخصية أعلى. ستعمل المكاتب من جميع الأحجام جاهدة لتصبح منظمات تُعلم وتتعلم آلياً وباستمرار من الخبرات داخل النظام الأكبر، وتعديل وتصلح ذاتياً - الجميع وبأقل سياسات مكتوبة، وما شابه.

٦- حيث إن ذلك النظام الأكبر الذي نعمل من خلاله يتضمن الزبائن وكذلك المماريين، والبنائين والموردين - وبما أن ٧٠٪ إلى ٩٠٪ من مشاريع المكاتب ستكون من زبائن قدامى أو الإحالات المباشرة - سيعامل المماريون الناجحون الزبائن كحساب مهني طويل بدلاً من زبائن ذي مشروع وحيد المصدر. تُقوي كل من تلك "التنبؤات" الأمر الواجب للمماريين ليمارسوا المهارات التحويلية، ليحصلوا على الأفضل من صميم كفاءات المهارات التعبيرية. بين الأفراد يمكن تصنيف أغلب أصحاب العلاقة في المشاريع المعمارية اليوم تقريباً إلى مجموعتين يمكن تسميتهما التحويلية والتعاملية^(١٥). تطمح المجموعة التحويلية إلى الجهد التعاوني كأفضل أمل لمشاريع ذات قيمة عالية وتحقيق لمصلحة ذات الأمد الطويل للجميع. بالتضاد، تبقى المجموعة التعاملية متشعبة بأن النجاح الشخصي يمكن فقط أن يتحقق من خلال تسابق معادي مستمر للكسب الفوري.

توجد ثلاث مجموعات من الظروف أو المواقف: عندما شملت فرق المشروع فقط أصحاب العلاقة من المجموعة التحويلية، في أغلب الأحيان فإن النتائج العامة الفعّالة تم تقريرها لتبرير حركة الجودة. الأعمال الفردية اليومية المحددة تقود لهذه النتائج، على أي حال، كانت موثقة بشكل سيئ. بديهياً، المنهجيات المحبة للتقاضي والمجاهمة والوسائل والتلاعب المحدثّة من قبل ٥٠ عاماً من فرق المشروع التعاملية، موثقة بشكل كامل من قبل مستشاري شركة التأمين، والكتب، ونماذج العقد، وسجلات المحاكم.

لقد تم أيضاً التبليغ بطريقة قصصية وبشكل واسع عن الإحباطات الناتجة عن فرق المشاريع المختلطة - هجين من صنفين من أصحاب العلاقة - وعلى الأخص من قبل الممارسين ذوي العقيدة التعاملية، وذلك كردة فعل على حركة الجودة. ومرة أخرى، فإن تفاصيل السلوكيات والممارسات اليومية المستخدمة هي بالغالب عبارة عن حكايا منقولة.

إنها هذه الحالة الأخيرة - فريق المشروع المركب - قد تكون فُحصت بشكل جيد. ما الفائدة عندما يكون الطرف الآخر لا يريد لها أيضاً؟ متى يجعل الانقسام في القيم الواقع جزءاً من مشكلة المشروع المراد حله؟ ماذا يستطيع الفرد عمله لتغيير أنظمة اللعبة؟

من المهم أن نتصدى للمشكلة على مستوى الشخص لعدة أسباب. لم يثبت النموذج الجديد - لكونه ما زال في مراحله الأولى - مبادئ تطبيقه أو نتائج مرحلته النهائية لتغمر بفعالية التقلبات السيئة للسوق. علاوة

(١٥) كما قدم من قبل جيمس مكينسي من المعهد التعاوني إلى برنامج الإدارة التنفيذية بكال بولي (Cal Poly)، في ١٠ يناير، من عام

على ذلك، لم يوافق ممارسو حركة النوعية إلى حد الآن على تفاصيل فعّالة للتطبيق، حتى في الأوقات الجيدة. أشار دمينغ (Deming) إلى أن المبادئ القياسية للمحاسبة هي ناتج ٢٠٠ سنة من التحسين المستمر، والحركة النوعية موجودة بشكل حقيقي فقط منذ ٢٠ عاماً. لقد تنبأ بأنه يجب علينا المرور بالكثير من التجربة وال فشل للتطور قبل أن نستطيع الموافقة على مرحلة الكيفية - مجموعة مصدقة من المبادئ - من أجل "الدين الجديد". في الفاصل، أثناء هذه الفترة، يبقى حتى المؤمنون الحقيقيون تحت التهديد - ضحايا محتملين - للمصادر القانونية المتبقية من المثال الجديد السابق، وجميعها تبقى سارية كالسبيل الأخير.

لذلك هنالك تشويش، حتى بين التجاوزيين المتطرفين، وبالتأكيد عندما تدمج في مكان العمل مع التفوقيين غير المؤمنين. نشاهد في صناعتنا، الخلافات المستمرة حول تصميم/تنفيذ البناء مقابل المشاركة في التفاوض المسبق مقابل الأتعاب المحفضة "على الطريقة الأمريكية" مقابل الأقسام وفراط الخدمات للمشروع. بمعرفة هذه الحالة، فلا عجب أن هنالك انقساماً هائلاً على مستوى المشاريع الفردية المشاركة. في الجانب الأول، يوجد هنالك هؤلاء الذين يفكرون أن مجمل الحركة النوعية هي أي شيء أكثر من كونها إعادة تعليق يقوم بها مستشاري الإدارة. وفي الجانب الآخر، يوجد الغيارى المتحمسين والمتزمين بالأحداث والرؤية الجديدة. ولكن لم يستطيع هؤلاء التوافق على الإجراءات والطرق التي سنتقلنا من هنا إلى هنالك بأفضل ما يكون. ما نستطيع الموافقة عليه جميعاً: هو أن الممارسات المعادية بشكل مفتوح - محب للتقاضي بشكل أقل - لا تضيف شيئاً ذا قيمة لمشاريعنا، ولزبائننا، ولحالتنا الجماعية. نحن موافقون على أن الممارسات في مصلحة كل صاحب علاقة، ولو كنا في العادة بعيدين من الموافقة على تفاصيل ماذا يعني ذلك بالضبط.

يوجد هناك معرفة مشتركة - ولو أن البيانات قليلة. يحصل كثير من المعماريين بثبات على مشاريع عُمِلت جيداً على الرغم من انقسام القيم بين أعضاء فريق المشروع. بديهياً، تعرف المهنة أكثر مما يمكن أن نتحدث عنه. أجبرتني هذه المعرفة التجريبية أن أبدأ هذه باستعارة "الواقع الحقيقي" من الجيش - وذلك الذي اختلف في المجال عما خطط له، وذلك الذي نفع في الواقع وكيف.

من أجل الجيش، يمكن تأكيد هذه الحكمة التجريبية بالبيانات. مشكلتنا الأولى بأنه لا يوجد عملياً بيانات متوفرة عن التصميم وصناعة البناء بسبب الافتراض بأن كل مشروع وحيد من نوعه، وتجميع وحيد للمكاتب والناس والأنظمة والمواد. إذاً نحن نتساءل كيف تصبح الإحصاءات ذات معنى؟ إن الذي يجعل المشكلة مركبة هو أن معلومات الحالة الدراسية بحالتها الراهنة هي عن مشاريع أخطأت الطريق. هدي الموضوعي هنا هو تدوين ما حصل صواباً - ممارسات نموذجية للمشاريع.

مشكلتي كانت التعقيد المطلق للمعلومات الظرفية المطلوبة، في ظل وجود التنوع في المشاريع وأنواع الزبائن وطرق الاقتناء المستعملة. حتى لو كان هنالك مشروع من نوع واحد، ما نحتاجه هو معرفة التنوع الرائع للمشاريع النموذجية. ولكن هنا مع مر السنين – الاستشارات والورش والحلقات الدراسية التي لا تحصى – تخرج إلينا قائمة تبين ماذا يريد أن يتكلم عنه الممارسون المهنيون. هذه القائمة، والمعلومات والتحقيقات المجمعة هي محاولة طُورت في الفصل الرابع عشر اللاحق للرد على الممارسين المهنيين.

المحتويات

مقدمة المترجم	هـ
حول المؤلف	ز
تقديم	ط
المقدمة وبعض الأفكار عن المهنة في الألفية الثانية	ك
الباب الأول: عمل المشاريع	
الفصل الأول: التسويق	٣
الإجراءات المتبعة لعمل المشاريع	٤
نظرة عامة حول التسويق	٥
أدوات التسويق	٧
الفصل الثاني: التسويق غير المباشر	١١
ماذا تسوق؟	١٢
ماذا يشترون؟	١٣
من الجداول الإحصائية للهيئة الأمريكية للمعماريين حول التسويق	١٤
النموذج (B141) كأداة تنويع	١٦
تخطيط ١٠١	١٨
إمكانات المتابعة على الهاتف	٢٣
القيادة الجانبية	٢٤
طريقة تحسين صورتك الذاتية	٢٨
ما هي أفضل الطرق المتبعة لتوصيف الامتياز في التصميم؟	٢٩

٣٠	صناعة الرسالة التسويقية
٣٢	اختيار المعماري
٣٣	تعبير المعماريون عما يريدون قوله
٣٥	الفصل الثالث: التسويق المباشر
٣٧	نموذج التسويق
٣٨	نموذج التوكيل (101)
٤١	اختيار الزبون
٤٣	العمل الابتدائي مع النموذج (B141)
٤٥	اجتماعات ما قبل الاقتراح
٤٦	الفوز بلعبة العطاء (RFP)
٥٨	تسويق العروض من أجل الاستمتاع والربح
٦٠	أهمية بيع معرفتهم بإمكانياتك
٦٤	سوء فهم لا تستطيع أن تتركه يستمر
٦٥	الفصل الرابع: التفاوض
٦٦	نحن جميعاً مفاوضون
٧٤	حول معايير العناية بالزبون
٧٦	مبادئ كتابة العقود
٧٧	الفصل الخامس: خطوات الإعداد للتفاوض
٧٧	استخدام النموذج (B141) للاستعداد للمفاوضات
٨٨	رسالة الموافقة على القيام بالعمل
٩٠	طريقة مذكرة تحديد المجال
٩١	مفاوضات قائمة مراجعة التصميم
٩٤	الأتعاب المركبة
٩٦	الإعداد للتفاوض خطوة بخطوة

أثناء فترة المفاوضات	١٠٥
الأشياء الثلاثة التي لا يجب نسيانها أثناء المفاوضات	١٠٩
الباب الثاني: المواد الأساسية: الجزء الخاص بالوقت، والمال، والناس	
الفصل السادس: التحصيل	١١٣
مقدم العقد	١١٤
مقدم الأتعاب	١١٥
تنظيم الفاتورة	١١٦
ضمان الرضا من الخدمة المقدمة	١١٨
تركيزك الذهني	١١٩
وسائل متابعة الزبائن المترددين في الدفع / أو الذين يتهربون من الدفع	١٢٢
الفصل السابع: الأمور المالية	١٢٥
التمويل على المستوى الشخصي	١٢٧
الجمع بين النفقات غير المباشرة والربح	١٣٠
كيفية تسعير مشاريعك	١٣٥
طرق التعويض	١٤٢
تحديد الأتعاب	١٤٩
معايير خاصة بالزبون	١٤٩
الفصل الثامن: تحكم بنفسك ولا تتحكم بوقتك	١٥١
أنظمة إدارة الوقت	١٥٢
دفتر الرسم / اليومية	١٦١
استخدام الرسومات والمرح في العمل	١٦٨
الفصل التاسع: المهارات الشخصية الذاتية	١٧٥
النموذج (WIIFM)	١٧٨

النظرية	١٧٩
مجموعة المهارة: واحد لواحد	١٨٨
التصميم بصوت عال	١٩٥
الخلاصة: الاستماع النشط/ الحديث الصريح	١٩٧
الفصل العاشر: العمل الجماعي	١٩٩
الدور الخاص بمتابع التسهيلات المتاحة	٢٠٠
التحضير للاجتماع	٢٠٢
مجموعة الأدوات المستعملة	٢٠٣
الإجراءات اللوجستية	٢٠٥
تصميم الاجتماع	٢٠٧
إدارة الاجتماع	٢٠٩
تمارين لتوسيع السياق	٢١٥
تمارين تقريب التركيز واتخاذ القرار	٢٢١
قرارات دون تصويت	٢٢٦

الباب الثالث: تنفيذ المشاريع

خلفيتي	٢٣٦
الفصل الحادي عشر: إبعاد المكتب عن الطريق	٢٣٩
مارس المكاشفة الكاملة	٢٤٣
تنظيم المكتب	٢٤٤
اعمل عبر مجاميع خاصة ومحددة بمشاريع معينة	٢٤٥
اتخذ القرار دون تصويت	٢٤٦
ليكن هنالك تدرج داخلي مفهوم ضمناً فقط	٢٤٧
غذي ثقافة التصميم	٢٤٧

٢٥٠	متابعة نتائج إعادة العمل وأسبابه.....
٢٥٢	لا تسمحها إدارة الجودة.....
٢٥٦	إحصاء أسباب الفجوات في العمل.....
٢٦٣	تقييمات الأداء.....
٢٦٦	مصنوفة الصناديق الأربعة لسلوك الإدارة.....
٢٦٨	نموذج تقييم الأداء الشخصي.....
٢٧٣	الفصل الثاني عشر: نصائح لمشاريع أفضل.....
٢٧٤	البرمجة.....
٢٧٥	مرحلة خدمات ما قبل التصميم.....
٢٨٠	لا تتوقف عن التصميم طوال الوقت.....
٢٨٢	حتى تجعل من جلسات التصميم في الموقع فاعلة.....
٢٨٣	تكلم مع الزبون عن كل شيء عدا التصميم.....
٢٨٣	حافظ على النظرة الشمولية للعمل.....
٢٨٥	ردة الفعل حول العقبات بتحركات جانبية.....
٢٨٥	استعمل الأمثلة السابقة كقاعدة لانطلاق.....
٢٨٦	تدوين نصائح الإنتاج المتشابهة.....
٢٨٨	نصائح لمتابعة ضمان الجودة.....
٢٨٩	اجتماعات موقع التشييد المتكررة.....
٢٩٠	مراجعات المشروع وأمور ما بعد الانتهاء.....
٢٩١	الفصل الثالث عشر: إدارة المشروع كقيادة من الجوانب.....
٢٩٩	الفصل الرابع عشر: تقييم ما قبل التصميم وما بعد الإشغال.....
٣٠١	تقييم ما قبل الإشغال: كيفية العمل.....
٣٠٦	ما قبل التصميم: كيفية العمل.....

لماذا تقييم ما بعد الإشغال	٣١٢
أهمية القيام بدراسات ما قبل التصميم: حالات دراسية	٣١٥
الخاتمة	٣٢١
التذييل: حول الطبيعة الجوهرية للرسوم العظيمة (Dharma)	٣٢٥
مسرد هجائي بالمصطلحات الواردة بالكتاب مع شرحها	٣٤١
ثبت المصطلحات	٣٤٣
أولاً: عربي - إنجليزي	٣٤٣
ثانياً: إنجليزي - عربي	٣٤٦

الباب الأول

عمل المشاريع

MAKING PROJECTS



تسويق

ومفاوضة طريقك إلى مشاريع أفضل

MARKETING

And

NEGOTIATING YOUR WAY TO BETTER PROJECTS