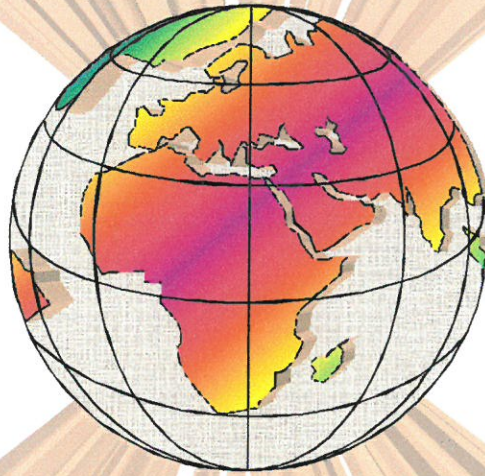


اعداد قطاع المقاولات العربيه
للمشاركات الدوليه فى ظل الاتفاقيه



العامه لتجارة الخدمات

EFFECT OF GATT, GATS AND
PARTNERSHIPS ON
CONSTRUCTION SECTOR

نوفمبر ١٩٩٨

م / ابراهيم محلب
نائب رئيس مجلس اوكارة المقاولون العرب
عثمان أحمد عثمان وشركاه



مقدمه

إن العمل على تحقيق العرب للتنمية الحضارية الشاملة بأبعادها السياسية والأقتصادية والتكنولوجية والديموقراطية مع المحافظة على التراث الموروث لابد لها من :

• الإنتساب إلى العالم المتقدم.

• توثيق العلاقة مع الأقطاب الرئيسييه.

وقد دارت حوارات كثيرة ومكثفه شاركت فيها كافة المؤسسات العامه والخاصه ، وكانت محاور هذه الحوارات إمكانيات ومحاذير دخول مصر فى تكتلات إقتصاديه ثلاث هى :

[١] تعاون شرق أوسطى يضم دول الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

[٢] توقيع إتفاقية المشاركة الأوروبية وخلق منطقة تجاره حره مع أوروبا.

[٣] توقيع إتفاقية المشاركة مع الولايات المتحده ، وأيضاً خلق منطقة تجاره حره معها.

الأختلاف بين المشاركات والإتفاقيات السابقيه

تمتاز المشاركه عن الإتفاقيات الأقتصادية الثنائيه والمتعدده الأطراف من النواحي التاليه :

– شمولية مجال العلاقات بين الأطراف وليس فى مجال التجارة أو التعاون المالى فقط.

– السعى إلى وضع أسس متكافئه للعلاقات بين جميع الأطراف وليس معاملات تفضيليه من طرف واحد.

أولاً التعاون الشرق أوسطى

إن التعاون الإقتصادى لدول الشرق الأوسط يجب أن يرتكز على ثلاث ركائز أساسيه وهى :

أ– ضرورة إستقرار وتأكيد السلام الشامل العادل لكل شعوب المنطقه.

ب– تكامل الموارد الطبيعيه والبشرية والمالية المتاحة بالمنطقه.

ج– تدعيم دور القطاع الخاص ومجتمعات الأعمال الدولية فى التنمية

الإقتصاديه والإجتماعيه والقيام بالمشروعات المطلوب تأسيسها ، وهذا الدور

يجب أن يتوازى مع دور الحكومات والمؤسسات الإقليميه والدولية للقيام

بمشروعات البنية الأساسية اللازمه للتنمية.

المشاركة المصرية الأوروبية - الفرص والتحديات

- القضية الرئيسية في ملف الأولويات الوطنية في مصر هي قضية التنمية ورفع مستوى معيشة المواطن ، وتوفير ٦٠٠ ألف فرصة عمل سنويا ، ويستدعى ذلك توسيع مساحة الطلب على الإنتاج المصرى وفتح الأسواق المحتملة لأستيعاب التوسع في الإنتاج.
- وفي هذا الأتجاه دخلت مصر في مفاوضات لعقد أتفاق للمشاركة المصرية الأوربية ، كنواة لتجمع أقتصادي يبدأ بمنطقة تجارة حرة متوسطة أوروبية تصبح - إلى جانب المنطقتين الآسيوية والأمريكيه إحدى الدعائم الثلاث للنظام الأقتصادي الدولي ، ويمثل الأتفاق خطوة في أتجاه ما بدأت مصر بالأصلاح الأقتصادي وتحرير التجارة.

مشروع الإتفاق

يجرى شركاء المتوسط الجدد مفاوضاتهم حول مشروعات متقاربة المضمون للمشاركة ، لكنها تختلف فى التفاصيل حسب ظروف كل دولة. ومصر بحكم كونها من أكبر دول المتوسط فى الكثافة السكانية ، وحجم الرقعة الزراعية ونسبة المعتمدين على الزراعة ، فإن ذلك يكسب أتفاقها طابعا مختلفا عن غيرها من دول المتوسط فى مجالات التعاون المالى والتنمية الصناعية وتحرير الأنتاج الزراعى وحقوق العمالة ... الخ

ويتناول مشروع الإتفاقيات المجالات التالية

- [١] إقامة منطقته للتجاره الحره بين مصر والإتحاد الأوربى.
- [٢] العمل على الإعتراف المتبادل بالمواصفات لتسهيل حركة التجاره.
- [٣] دعم التنميه الإقتصاديه والإجتماعيه فى مصر والتعاون فى مجالات الصناعه والزراعه والصيد، والبحث العلمى، وتشجيع الإستثمار والسياحه، والإرتفاع بمستويات الجوده والمواصفات الفنيه. والإعتراف المتبادل بالشهادات وتشجيع المشروعات المتوسطه والصغيره وتطوير التعليم والتدريب وتشجيع تعليم المرأه والتعاون العلمى والتكنولوجى ومكافحة الجريمه المنظمه والتهرب الضريبى.

ويتناول مشروع الإتفاقيات المجالات التالية

[٤] الحوار حول المسائل الإجتماعيه، وأوضاع العماله والمعامله المتساويه لمواطنى جميع الأطراف وتشجيع دور المرأه فى التنميه وتنظيم الأسره وتطوير النظم الإجتماعيه والصحيه.

[٥] التعاون الثقافى وتشجيع الفهم المتبادل، والتبادل الشبابى وتشجيع الترجمه، وحمايه الأثار، والتدريب ودعم أهداف الإتفاقيات التنمويه وتشجيع القطاع الخاص وتحديث الإقتصاد المصرى ومواجهه الأثار المترتبه على الإتفاقيات.

[٦] الحوار السياسى للموضوعات ذات الإهتمام المشترك وتشمل القضايا الإقليميه والأمنيه.

[٧] تدرس مصر الإنضمام لبعض من الإتفاقيات الإضافيه التنظيميه فى مجال حمايه الملكيه الفكرية.

المشاركه المصريه الأوربيه

لماذا؟

• إن الإتحاد الأوروبى هو أكبر شريك تجارى لمصر، ويشغل أكثر من

٤٠٪ من حجم تجارتها الخارجيه مقابل نسبة أربعه فى الألف

تمثلها التجاره مع مصر فى مجمل التجاره الخارجيه لدول الإتحاد

الأوروبى.

مبررات المشاركة المصرية مع الإتحاد الأوروبي

أولاً بالنسبة للجانب المصري

[١] القرب الجغرافى الذى يخفض من نفقات النقل والتأمين بما يرفع من قدره التنافسيه.

[٢] إمكانية سد إحتياجات مصر من التكنولوجيا المتقدمه وبرامج التدريب المتطورة لدى الدول الأوربيه.

[٣] مشاركة مصر مع أوروبا سوف تكون ضمن شراكه أوسع نطاقا ومن ثم ضمان سوق أكثر إتساعا للمنتجات المصريه.

[٤] الإلتحام الحضارى، والعلاقات التاريخيه والإقتصاديه بين مصر وأوروبا تجعل من نمط الشراكه المصريه الأوربيه نمطا أكثر ملاءمه.

[٥] إمكانية الحصول بصورة ميسره على التمويل من المؤسسات الماليه الأوربيه وجذب الإستثمارات المباشره من الشركات الأوربيه.

[٦] تطوير وتكثيف التعاون بين الطرفين بما يحقق تقليل التفاوت فى مستويات الدخل.

[٧] المحافظة على المزايا الثنائية التي تحصل عليها مصر من الدول الأعضاء في الإتحاد الأوروبي.

[٨] إحتفاظ مصر بمكاتها كمستفيد رئيسي من الإتحاد الأوروبي في المنطقة. وأن لا تخفض المعاملة التفضيلية لمصر عن تلك الممنوحة للدول الأخرى في منطقة البحر المتوسط والشرق الأوسط.

[٩] الحصول على مساعدات ومعونه ماليه من الإتحاد الأوروبي لتعويض الخسائر الماليه الناجمه عن إلغاء الرسوم الجمركيه ودعم جهود الإصلاح.

[١٠] الإستفاده من مزايا وتسهيلات منطقة التجاره الحره.

ثانياً بالنسبه للإتحاد الأوروبي

[١] هدف توسيع سوق دول المنطقة لصالح الصادرات الأوربية والتي تصل إلى أكثر من ثلثي واردات هذه الدول مما يضعها بالنسبه لأوروبا في مركز يضاهي الأهمية التجارية لشرق أوروبا أو اليابان.

[٢] تأمين مصادر الطاقة بالمحافظة على تدفق وثبات أسعار بترول المنطقة

[٣] بيع التكنولوجيا والخبرة المتقدمة.

[٤] تأثيرات عدم التوازن في معدلات التنمية بين جانبي المتوسط وبالتالي الخوف من تزايد الضغوط الاجتماعية والاقتصادية وبالتالي تفاقم مشكلة الهجرة إلى أوروبا خاصة من دول المغرب العربي وهي من أسباب مشكلة البطالة هناك.

[٥] تقديم الدعم الأوروبى المحسوب لمشروعات المنطقة مما يرفع مستواها الإقتصادى بدرجة تسمح باستمرارها كسوق مستوردة تدعم هدف أوروبا بتصريف منتجاتها وبيع خدماتها خاصة التكنولوجية وهي هدف المستقبل ثم توقف الهجرة إلى أوروبا وهو الهدف الأوروبى المأمول.

[٦] درء أخطار التلوث ومشاكل البيئة وأنعكاساتها على أوروبا.

[٧] اتصال الأمن الأوروبى بأمن المنطقة.

[٨] الحاجة إلى تنمية الاستثمارات الأوروبية من خلال المشاريع الإقليمية بالمنطقة.

[٩] تقوية تجمع الأتحاد الأوروبى فى مواجهة التكتلات الاقتصادية الأخرى كالنافتا أو الأسيان

◆ لقد فتح التجمع الأوروبى أبوابه للتعاون مع منطقتى الشرق الأوسط والبحر المتوسط اقتناعا منه بضرورة توسيع أسواقه التصديرية أمام المنافسة الآسيوية والأمريكية ، وتأمين مصادر الطاقة الواردة إليه من منطقتى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا . ورفع المستوى الإجماعى والإقتصادى لشعوب المنطقة هو الأمر الذى سيؤدى إلى الحد من هجرة الأفراد منها إلى أوروبا ، والتعاون فى مجالات حماية البيئة من التلوث وأخيرا توفير الأمن الأوروبى وهو لا شك مرتبط ارتباطا وثيقا بأمن منطقتى الشرق الأوسط وشمال أفريقيا والبحر المتوسط.

[١] كانت أوروبا لقرون ماضيه وستظل هى السوق والشريك التجارى الأول والتقليدى لمصر ، ومن الواجب تطوير العلاقة معها فى ظل ما يحدث من متغيرات اقتصادية واجتماعية يمر بها العالم حاليا.

[٢] ليس هناك بديل عن ضرورة أن نواكب التطورات والتجارب التى مر بها جيراننا من دول المغرب والشرق العربى والدول الشرق أوسطية والبحر المتوسط والإستخرج مصر من دائرة المنافسة العالمية.

[٣] ضرورة تغيير طبيعة العلاقة بين مصر وأوروبا من علاقة متلقى ومانح إلى علاقة تعاون تحكمها المصالح المشتركة والقدرات النسبية والتنافسية المتاحة للدول.

[٤] ليس هناك أهدنى شك من أن برامج المعونات والمنح من الدول الكبرى إلى الدول النامية ستنتهى لا محالة وسيحل محلها برامج تمويل لفترات محددة لتغطية تكلفة الدخول فى اتفاقيات مصالح مشتركة مثل اتفاقية إنشاء مناطق تجارة حرة لا تخضع فيها السلع والخدمات ورؤوس الأموال للضرائب والرسوم الجمركية.

[٥] توقيع مصر على اتفاقية منظمة التجارة الحرة (الجات) سيفرض عليها الالتزام بأحكامها وأهمها تحرير تجارتها وفتح أسواقها أمام سلع وخدمات كافة أطراف الاتفاق وإزالة كافة قواعد الاستثناء والتمييز مع ترسيخ شرط الدولة الأولى بالرعاية.

[٦] ضرورة وأهمية استفادة مصر من برامج التمويل التى ستوفرها أوروبا للدول التى ستوقع معها اتفاقية المشاركة وهى فى النهاية فى صالح الطرفين حيث تكن مصر من فتح أسواق جديدة لمنتجاتها داخل أوروبا ، والاستفادة من برامج المعلومات والتسويق ، وبرامج المواصفات والجودة إلخ.

◆ أما على الجانب الآخر فمن صالح أوروبا أن تتسع أسواقها الخارجية أمام سلعها وخدماتها ، وأن ترتقى بالمستوى الإقتصادى والإجتماعى لجيرانها بما يوفر حالة من الأمن والاستقرار لبلادها ويقلل من موجات الهجرة التى تأتى إليها من الساحل الجنوبى للبحر المتوسط.

مشروع المشاركة الأوروبية المتوسطية

الهدف الرئيسى :

• إقامة منطقة تجارة حرة بحلول عام ٢٠١٠ تغطى كل الالتزامات التى

تحكمها اتفاقية الجات

تضم هذه الاتفاقية حتى الآن ٢٧ دولة كالتى :

◆ ١٥ دولة أوروبية .

بلجيكا – الدنمارك – ألمانيا الاتحادية – الجمهورية الهيلينية – أسبانيا –

فرنسا هولندا – النمسا – البرتغال – فنلندا – السويد – المملكة المتحدة –

ايرلندا إيطاليا – لكسمبورج

◆ ٨ دولة عربية .

مصر – سوريا – لبنان – فلسطين – الأردن – تونس – المغرب – الجزائر

◆ ٤ دول أخرى .

تركيا – قبرص – مالطة – إسرائيل

ويتوقع بحلول عام ٢٠٢٥ يزداد عدد الدول إلى ٤١ دولة تضم ٨٠٠ مليون

ثالثاً اتفاقية المشاركة المصرية الأمريكية

فى إطار منافسة الولايات المتحدة الأمريكية للتواجد الأوروبى والأسىوى فى المنطقة فقد جرى على مدى السنة الماضية حوارات بين المؤسسة المصرية والإدارة الأمريكية لتوقيع اتفاقية مشاركة لإعادة هيكلة أوضاع التعاون الإقتصادى بين البلدين وإنشاء منطقة تجاره حره بينهما للأسباب التالية:

[١] إن برنامج المعونات الأمريكية أت الى نهاية لا ريب فيها وسيحل محله برنامج تعاون يعتمد على مصالح الدولتين لذا فمن صالح الدولتين تحويل العلاقة الإقتصادية بينهما من علاقة مانح ومتلقى الى علاقة تعاون ومصالح مشتركة.

[٢] باستقرار السلام فى منطقة الشرق الأوسط ستقل بالتأكد احتمالات النزاعات العسكرية وهو الأمر الذى سيؤدى الى تحويل جزء كبير من الإنفاق العسكرى الى إنفاق يدعم التنمية الإقتصادية والأجتماعية ويوجه الجزء الأكبر من مخصصات هذا الإنفاق الى الإستثمارات التى تدعم المصالح الأقتصادية والتجارية للولايات المتحدة

[٣] من المؤكد أن الولايات المتحدة لن تترك الساحة خاليه لغيرها فى منطقة الشرق الأوسط لضمان أسواق منتجاتها وللحفاظ على وضعها التنافسى فيها وتأمين تدفقات البترول إليها وأيضاً لضمان ترويج التكنولوجيا الخاصة بها فى دول المنطقة.

[٤] ومن جانب مصر فإنه من صالحها أن يستمر منحنى العلاقات التى نمت على مدى أكثر من عشرين عاماً تم خلالها بناء قاعدة قوية فى مختلف النشاطات مثل البنية الأساسية والصناعات الإستراتيجية والعسكرية والخدمات التى أعتمد معظمها على تكنولوجيا أمريكية تم تمويلها ببرنامج معونات بلغت قيمتها حوالى ٤.٠ مليار دولار

تمويل المقاولات بالخارج

تشجيعاً لتصدير خدمات قطاع المقاولات والمكاتب الإستشارية المتصلة به في الخارج ولا سيما في الدول العربية والأفريقية قرر المجلس الأتى:

[١] قيام البنوك بتوفير التمويل اللازم لشركات المقاولات فيما يتعلق بالمشروعات التى تسند إليها فى الخارج سواء كان ذلك بإصدار خطابات الضمان أو تقديم التمويل المباشر لهذه العمليات بالنقد الأجنبى، الى جانب تسهيل حصول شركات المقاولات على التمويل المصرفى فى البلدان التى يعملون بها.

[٢] مراعاة عدم الإزدواج الضريبى والأخذ بميزانيات النشاط الخارجى للشركات عن عملياتها الخارجية فى نهاية السنة المالية . ما دامت معتمدة من مكاتب محاسبه معترف بها فى الدول التى تم فيها تنفيذ النشاط.

[٣] يسمح لشركات المقاولات بإخراج معداتها إلى الخارج للعمل فى المشروعات المتعاقد عليها دون أى قيود أو أعباء مع وضع الضوابط اللازمة.

[٤] إنشاء شبكة رئيسيه لعلومات التصدير خلال الشبكة العامة للمعلومات بجهاز التعبئة والأحصاء، توفر للمصدرين المصريين جميع المعلومات من المصادر المختلفة دوليا ومحليا ومعالجة البيانات وتحليلها إلى شكل قابل للاستخدام.

[٥] تحديث الوحدات القائمة على الأرتقاء بالجودة وتتولى وزارتي الصناعة والبحث العلمى تقديم المعونة الفنية للوحدات الإنتاجية المؤهلة لتصدير منتجاتها عالميا، وحصولها على شهادة المطابقة للمواصفات أيزو وتضمين الخطة الاستثمارات اللازمة لتحقيق ذلك.

[٦] إنشاء مناطق حره بالقرب من الموانئ ومدنها بجميع المرافق وتجهيزها بالصوامع والمخازن والثلاجات لتكون المحطة الرئيسية بين الدول المنتجة فى العالم الخارجى والدول المستهلكة فى الشرقين لجذب الشركات الصناعية العالمية فى إقامة صناعتها وإعادة تصديرها.

[٧] العمل على إقامة مناطق توزيع وتخزين وإعادة تصدير فى منطقة خليج السويس وشاطئ سيناء على البحر المتوسط، وبدء الإجراءات الخاصة بذلك عن طريق دعوة الهيئات العالمية المعنية ، من خلال مؤتمر عالمى للمشاركة فى إقامة هذه المشروعات مع الإعداد المسبق لجميع الدراسات اللازمة.

مخصصات الأتحاد الاوروبى لمشروع الشراكه الأوروبيه المتوسطيه

• وافق المجلس الأوروبى فى إطار السياسه المتوسطيه الجديده للأتحاد

الأوروبى على تخصيص ٤.٧ مليار وحده نقديه اوروبيه (حوالى ٦ مليار

دولار امريكى) كمعونه ماليه خلال الفتره من ٩٥ - ١٩٩٩

• مساعدات ماليه من بنك الأستثمار الأوروبى تصل الى ٥ مليار وحده نقديه

أوروبيه.

• مساهمات ماليه ثنائيه من الأعضاء.

• السماح بدعم المشروعات المخصصه للتصدير والتي تشمل إعفاءات

ضريبيه ، وأبحاث علميه بتكلفه رمزيه، ونقل للتكنولوجيا واستثمارات

ومشروعات صناعيه جديده.

حقائق لا بد من إدراكها

[١] ضرورة تعزيز مصالح المشاركين على أساس المنفعة المتبادله.

[٢] هناك تفاوت واضح فى مستوى تقدم نشاط المقاولات فى الدول

المتقدمه وفى الدول العربيه.

[٣] ضرورة دفع الدول الأوروبيه بكافه السبل الممكنه للإرتقاء

بنشاط المقاول العربى وإعادة تأهيله للمنافسه العالميه.

إقتراح بتوصيات من الجانب العربى / المصرى

محاور تفاوض المقاول العربى مع الشريك إذا كانت عملية النهوض والتدويل لنشاط المقاولات هى إحدى الغايات الأساسية لعملية المشاركة العربيه الأوروبيه فيجب التركيز على محاور التفاوض التاليه:

[١] إمكانية توافر استثمارات "عربيه- أوروبيه" مشتركة للقيام بالأبحاث والتطوير وشراء المعدات وتأجيرها.

[٢] تسهيل عمليات إستخدام التكنولوجيا الحديثه لصناعة المقاولات.

[٣] دعم مراكز التصميم العربيه ودور خبره الهندسيه لأعداد التصميمات والمواصفات المشتركة على المستوى الأقليمى والعالمى.

[٤] العمل على توفير برامج التدريب الفنى والمهنى والإدارى المتطور.

[٥] تحسين إمكانية حصول المقاول العربى على المعلومات والبيانات اللازمه للوصول الى الأسواق وتكنولوجيا المقاولات اللازمه.

[٦] تطبيق الدول الأوروبيه شرط الدوله الأولى بالرعايه (مبدأ التميز) بالنسبه للمقاول العربى.

[٧] عدم إلزام الدول العربية بتحرير القيود واللوائح الداخلية التي تنظم مباشرة نشاط المقاولات بما يتعارض ومتطلبات النهوض بنشاط المقاولات في العالم العربي. أي مراعاة (مبدأ المعاملة الوطنية) في هذا الصدد ولو في الأجل القصير.

[٨] لإمانع من التخفيف التدريجي للقيود واللوائح الداخلية التي تنظم مباشرة نشاط المقاولات.

[٩] إلزام الدول الأوروبية بمبدأ الشفافية بمعنى الإعلان بصورة واضحة عن كل القيود واللوائح التي تنظم نشاط المقاولات وما يرد عليها من تعديلات مع الحق في الشكوى إلى لجنة لتسوية المنازعات.

[١٠] تعهد الدول الأوروبية بعدم تعميق القوانين الداخلية التي تميز في المعاملة لأنشطة المقاولات الأجنبية والوطنية.

**How to Prepare The Contractors
in The Arab World for
GATT, GATS and Partnership**

Global Competition

- **Competition is growing dramatically throughout the world, raising the standard for competitive success. This need new approaches to international business relationships. One of the most promising strategies is the teaming and long-term relationship with foreign companies. Through forming alliances, both owners and contracting Firms can address many of the identified needs and meet future competitive challenges.**
- **The number of alliances between American, Asian and European firms (in all industries) grew thirty-fold during the previous decade. This trend will likely continue well into the twenty-first century.**

The Benefit of Alliances

- **What types of alliances are used throughout the world? What characteristics would be effective in increasing the international competitiveness of Arab firms? What would a model alliance look like, that incorporates the observed success factors? What future needs could be satisfied through international alliances?**
- **International competitors have developed innovative business strategies over the past decades that Contracting Firms need to understand and, where appropriate, adapt to sustain and re-gain, international market-share. The construction industry, faced with the continuing move toward a global marketplace, must examine the possible competitive advantages offered by alliances.**

**If you Cannot Beat
Them Join Them!**

What After Partnership?

- Competition will be particularly severe in the international markets. To remain a long-term player in the global arena, a company must be able to operate in an environment that is rapidly advancing in both technology and products offered.

**Contractors want to
be both**

**“Global and Local
Big and Small
Decentralized with
Central Guidance
Flexible and Dominant
Leading & Responsive”**

How The Customer Sees The Future

Customer Needs

- The concept of a global economy is changing the traditional perceptions of national borders. As these borders become more open, competition for construction projects will continue to increase. In addition, dwindling resources are causing governments to evaluate non-traditional options to generate the needed revenue and expertise to undertake public construction projects. There is keen awareness of the great differences among regions and individual countries. The classic division of markets into Developing Countries, Newly Industrialized Countries and Industrialized Countries is almost universally recognized. Each of these markets has a set of common needs, desires and standards that are easily identifiable.

The needs and expectation of the customer in five basic areas will determine the characteristics of the future services provided by Contracting Firms:

1. Leadership:

Visionary leadership will determine the future success of a company. The vision demanded must see the whole and not only the immediate sector addressed by an individual project. The full effects and consequences of a project and the products produced must be recognized and dealt with up – front. The whole must be improved, instead of sub- optimizing only a part or element. Globalization, one of the most prevalent strategies, is based on this premise. The expansion into global markets, characterized by cultural customized products, is accompanied by a reassessment of a company's core competencies and the outsourcing of many functions previously done in house.

2. Social Acceptability:

Today, global companies see themselves subject to the acceptance by the society they operate in. The neighborhood, the city, the country must see value in a company's activities. Preservation and improvement of the environment is the foremost issue in this area. The environmental impact of any business endeavor is becoming a key business issue and will be managed as such.

3. Cost effectiveness:

The cost of plants, building and national infrastructure elements, such as roads and dams, will remain extraordinary important. Limitations on available funds will demand drastic increases in both effectiveness (working on the right things) and efficiency (doing things right).

4. Innovation:

- The world in a period where the rate of innovation is accelerating and production cycles becoming shorter. New products emerge constantly and manufacturing standard change more rapidly than ever before. Continuous improvement of existing products and processes and development of new ones are considered essential for future survival. Innovation is seen as the main tool with which to satisfy the demand for quality, environmental protection and sustainable development.

- Growing worldwide technical and scientific competence will sharpen competition. As technology becomes a commodity and competitors reach the same level of competence. Creativity in the application of technology will make the difference. In tomorrow's competitive international environment, raising quality standards will be the normal background for all business activities. Speed of execution and creativity in all areas will be among the most important ingredients of business success.

5. Organizational effectiveness:

Organizations of the future will be very different from those familiar today. Teamwork and groups that fully integrate members from different companies will become common. *Organizational structures* will have to be flexible, responding rapidly and easily to changing conditions and different environments around the world. The role of management will change from one of control to one of support and enablement.

Future Needs

- The contracting firms is being asked for a major “*Step*” improvement with the goal of reducing project duration while increasing quality.
- Speed of action will be one of the key elements of future competitiveness for both clients and contracting firms.
- It will be necessary to incorporate the latest technologies into solutions proposed to the client. This presupposes that contracting firms organizations stay abreast of technical developments relating to a client’s processes and products. *In addition*, Contracting Firms will be asked to apply new technologies in design and construction that improve a project’s quality, cost and completion schedule.

- **Contracting Firms will have to maintain a strong liaison with the client. Frequent exchanges of information will be needed to provide mutual updates on emerging technologies and drive the continuous improvement of processes on the client's side as well as of the Contracting Firms. This will be the framework for measuring the value added by the contracting Firms contributions.**

What the Customer Expects

- A conceptual “partnering” between client and contracting firms is envisioned, each contributing to the success of the other.
- Contracting firms will be expected to perform project engineering, design and management of construction as in the past and, at the same time, be involved in the development of investment strategies, coordination of services, product development, and public responsiveness.
- Many of the functions previously done by the client’ engineering organization will be allocated to Contracting Firms. This trend, which began several years ago, will accelerate. It signals a move away from the traditional role of a general contractor who took relatively final documents from the client’s team and delivered the construction facility.

- The future international Contracting Firm is expected to participate in the conceptual development of a project and present the client with lower cost alternatives and solutions .In other words, the Contracting Firm is expected to contribute its full knowledge and experience, Providing the diverse services required for concept development, innovation, design and construction. To avoid becoming a large and ponderous organization, Contracting Firms will obtain supplementary services through a network of specialty firms working as partners.
- Such alliances will be the vehicle to accept the redistribution of function and simultaneously meet the dynamic and expanding need of the customer.

Fundamental "Needs" and Related Contracting Firms service expectation

Underlying Theme	Customer Need	Expected Contracting Firms services
Integrated Perspective	Holistic View of the world Globalization Environmental responsibility	<ul style="list-style-type: none"> • Solution addressing entire systems. • Operating capabilities in specific countries • Identify larger consequences
Customer focus	Responsiveness to Customer Needs Recognition of international Diversity Niche Markets /Customized Products	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge of customer's business • Facilities appropriate to region & culture • Incorporation of "Local" & standards
Strategies for the future	Focus on Core Competencies Financing Flexible manufacturing facilities Smaller Facilities	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution of specialized knowledge • Financial contacts and assistance • Provisions for easy reconfiguration • Portability, Modularization
Environmental Sensitivity	Environmental Protection Sustainable Development Recycle/ Reclamation / Recovery Waste Elimination	<ul style="list-style-type: none"> • Application of specialized technology • Alternatives / new possibilities • Environmentally sensitive construction • Waste reduction ideas
Industry / Government Cooperation	Codes and Regulation Joint Industry / Government Activities Solution to "Global" Issues	<ul style="list-style-type: none"> • Review and consolidation of national regulations • Participation in national research consortia • Contribution to multinational initiatives

1
2
1

Fundamental "Needs" and Related contracting firms service expectation (Continued)

Underlying Theme	Customer Need	Expected contracting firms services
Efficient resources utilization	Effectiveness if invested capital Energy efficiency First pass first quality yield Cash flow cycle time	<ul style="list-style-type: none"> • Shorter project cycle times. • Application of best construction technologies. • Standardization/ systems approach. • Life cycle cost approach • High equipment reliability • Eliminate non-value adding activities
Continuous improvement	Process and product improvement Development of new technologies Quality management	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution to customer's technology • Development of new construction technology • TQM in construction
Flexible organizational structures	Re-allocation of responsibilities Team work/ contractor integration & interface Access to "Best" technology	<ul style="list-style-type: none"> • Contribution and execution • Integrated organizations without duplications • Alliances & Partnerships
Management	Humanization of processes & environments Acquisition and of skills & knowledge Information technology/ Communications Cultural sensitivity	<ul style="list-style-type: none"> • Ergonomic facilities • Lifelong training & development • Integrated data compatible with customer's • Adaptation of local practices

**We Should Be Ready
From Now!**

Preparing For The Future

There are many actions that contracting firms can explore individually to be responsive to the needs of the international clients. For example:

[1] Identify compatible values and philosophy.

Contracting firms could review the mission and vision statement along with the operational strategies of potential clients to align themselves with those that have similar goals and philosophies.

[2] Sustain long-term relationship.

As a member of the project team, the contracting firms will be required to develop a long-term relationship of trust and performance with the client. This implies that contracting firms may have to subdivide into specialty divisions tying to particular client firms or regions in order to cultivate and maintain relationships on a long-term basis. The project by project approach, which has been normal to the industry, may no longer be appropriate for this new operating environment

[3] Became a partner.

Contracting Firms may have to review their role in the context of an “equity partner”, who is interested not only in the realization of the project but also in the success of the product produced by the new facility. In this new role, the contractor will do everything possible to support improved productivity and quality as well as cost efficiency during design, construction & operation.

By being vitally linked to the success of the venture, the old mentality disappears, which was based solely on making a profit on the design and construction of project and moving on to new work.

[4] Develop a Compatible Quality Philosophy.

Client firms have adopted TQM as a philosophical framework for organizational operation. It is imperative, that Contracting firms become familiar with the principles and philosophy of TQM and the impact these have on strategic planning and value added management. Increasingly, client firms view formal quality programs as a requirement when selecting engineering and construction services. For Contracting Firms to be competitive and function effectively in the international arena, they must develop and implement quality principles supporting those of their customers.

[5] Establish Global Partners and Alliances.

Since the concept of globalization places emphasis on a local or regionally sensitive management team of culturally knowledgeable individuals, Contracting Firms must develop links to teams and companies in countries of strategic importance to the customer. An in – depth understanding of local and regional issues will be expected when operating internationally.

[6] Develop Environmental Responsiveness

The need for environmental sensitivity will force Contracting Firms to work together in a research and development mode perfect new environmentally benign systems and technologies. Such technologies must address needs that were not controlling or critical as recently as ten years ago. Great opportunities exist to develop new technologies.

The subject of recycling, for example will have a major impact over the next decade. The materials from buildings built today will have to be recoverable when their useful life ends many years later and landfills and disposal areas are no longer available. This already is the case in Germany, where materials from old buildings, automobiles and appliances must be recycled.

[7] Develop new technologies

Clients expect contracting Firms to become leaders in developing flexible and modular protection facilities and partners in paying for research to achieve solutions to new production and environmental problems. In the past, contracting Firms have operated in a service mode that focused their risk mainly in the area of on-time cost effective completion of project. Contracting Firms must now be able to develop new solutions to achieve highly modularized and reconfigurable facilities. Mobile facilities and mini-plants will become important as customized products demand small batch production runs for limited markets. Engineers and designers must become innovators. This innovation will have to address two levels of a project:

- a) Improvement in the operational utility of the facility. This implies innovation of the production process and its supporting elements such as buildings, energy sources, material handling systems, storage facilities or environmental characteristics.
- b) Innovation of the construction process itself to achieve cost savings and support quick reconfigurations of an existing facility.

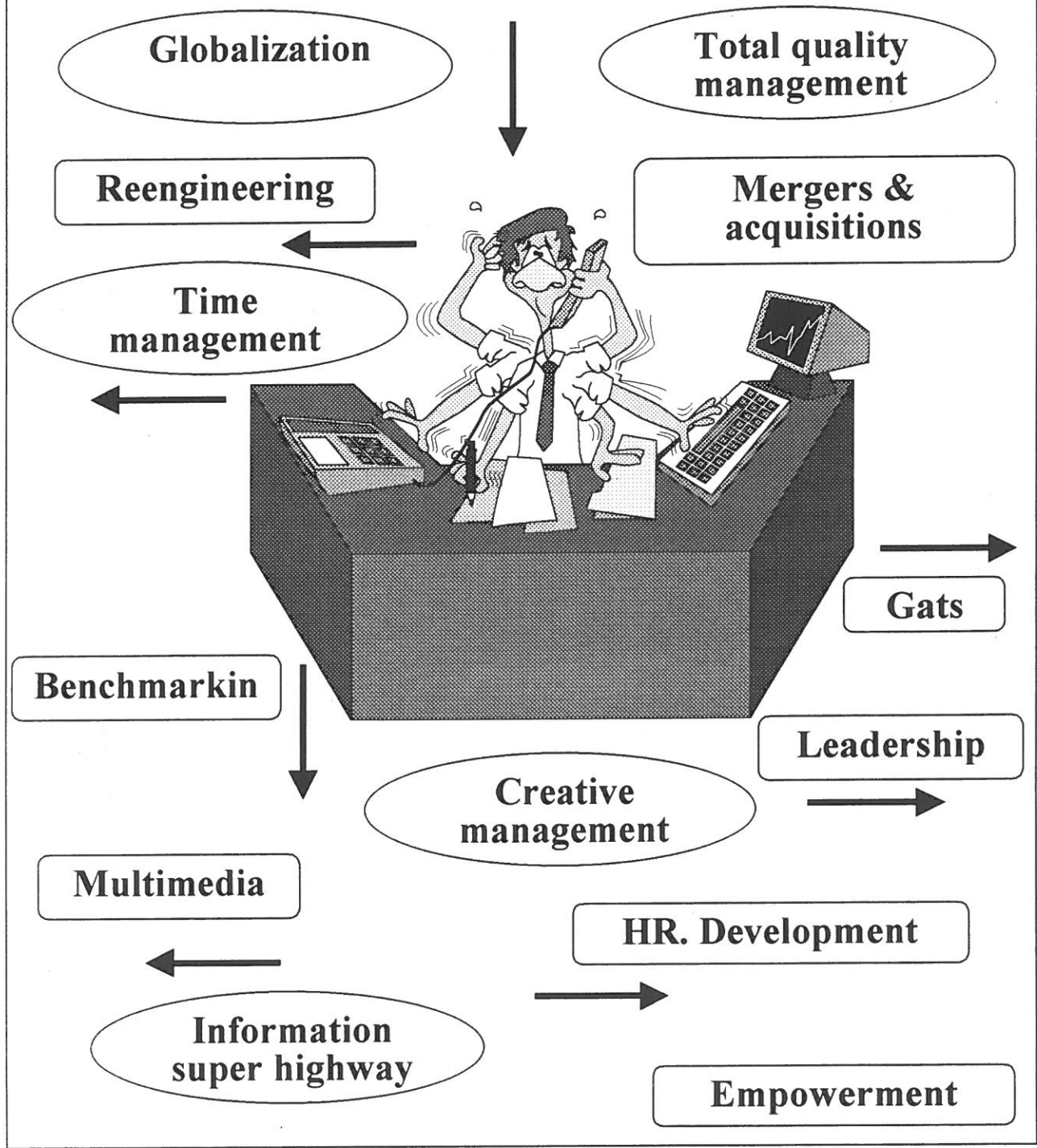
[8] Utilize information technology

Technological breakthroughs in the information management and the telecommunication areas are changing the nature of international organizations. The electronic transfer of data allows using resources at separated sites in a coordinated fashion. The term "24-hour engineering" relating to the idea of using teams around the globe to work on a project around the clock, will rapidly cease to be a novelty.

[9] Educate to work in a new client- contractor environment

Competitive contracting Firms must emphasize education and development of human resources. Particular emphasis could be directed to a thorough study of emerging technologies and methods to understand how new concepts and innovative systems can harmonize the realization of the project scope with the vision of the client. Methods used on a project ten years ago will not be acceptable in the dynamic markets of the 90s.

HOW MUCH DO YOU KNOW ABOUT??



Going global Arab Contractors program

Purpose :

Strengthen the capabilities of A. C. to compete in the international markets.

Major Components

- [1] Restructuring the organization.
- [2] Reengineering the processes.
- [3] Total quality management.
- [4] Information services.
- [5] Human – resources development.
- [6] Internal globalization.
- [7] Construction technology procurement.
- [8] Linking with foreign firms/ organizations.

Organization

How to create an organization consistent with strategic intent and global environmental reality, one that combines purpose with flexibility.

Strategy

How to meet the global competitive challenge and achieve sustainable competitive advantage in the face of increased resource parity among competitors.

Global Environment

How to assess the political climate in Egypt within a global context, negotiate with multiple social partners and maintain the necessary corporate strategic freedom to cooperate & to compete.

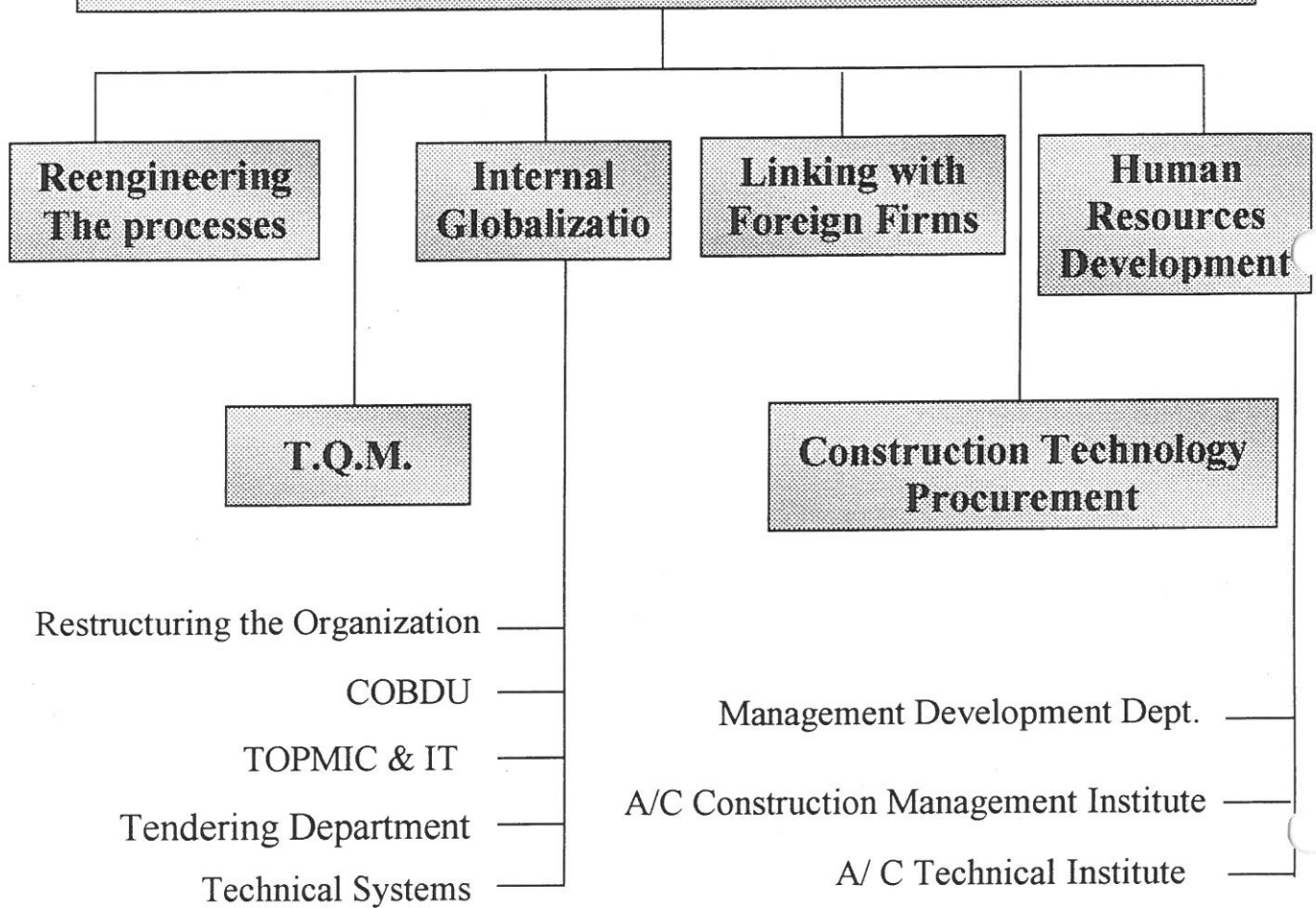
Restructuring Organization

- [1] Decentralization.
- [2] Autonomy for branches.
- [3] Executive boards.
- [4] Strategies of working
abroad.

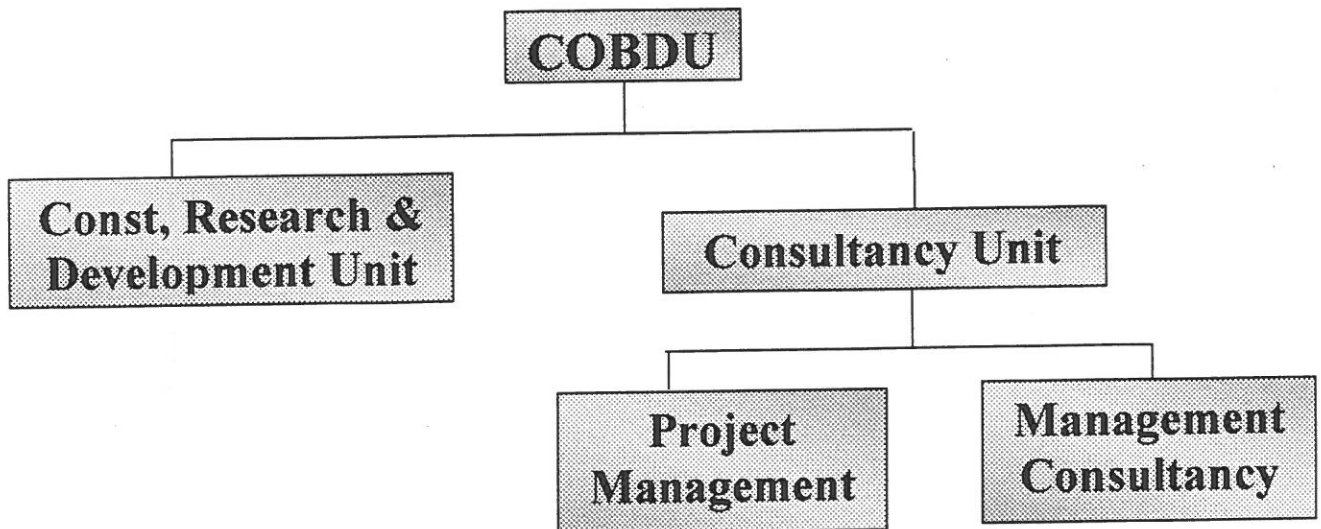
Decentralization

- In the construction industry many of the decisions should be taken urgently, timely and with great flexibility which is difficult to apply in a large construction company with diversified activities and distant project locations.
- It was clear during the early 1980s that the size and the diversification of the company needed an organization structure that adapts a holding company organizational set-up.
- Executive boards were formed at branch and specialized departments levels, which intern – within a short time – a great level of autonomy.
- Accordingly during the Mid 1970s the company embarked on intensive decentralization measured to allow even major decisions to be taken at both branch & project levels.

Globalization Program Components



Construction Business Development Unit (COBDU)



- [1] Assess AC (Potentials).**
- [2] Identify potential markets.**
- [3] Approach potential project promoters.**
- [4] Advise on linking with foreign firms.**
- [5] Use training & Management consultancy services as a forefront for market penetration.**
- [6] Provide project management services.**

Top Management Information Center (TOPMIC)

AIMS:

- [1] To provide top management with information, data and various indicators that support their global decisions in various fields.
- [2] To improve the quality of information, verify it and reduce the amount of papers and manuals reports.
- [3] To assure a high degree of privacy and confidentiality to top management during their reviewing of information on the computer and enables them to do any required comparisons without interference.

Aims of Management Development Department

- [1] Encourage & Assist all employees to develop their full potential as managers.
- [2] Improve management performance at all levels in the company.
- [3] Provide management services.

Dealing in 3 main areas :

- [1] Organizational Development.
- [2] Human Resources Development.
- [3] Systems and procedures Development.

Personnel / HRD / Training

- [1] Management Competencies must be identified, developed and Evaluated.
- [2] A Training system which improves the on job performance is a sound investment.
- [3] The Arab contractors should implement a performance based incentives schemes.
- [4] Performance and qualifications, not seniority, should be the primary criteria for promotion.

Technical Systems

- [1] Project management system.
- [2] Technical office system.
- [3] Client management system.
- [4] Subcontractors management system.
- [5] Branch management system.

**The Arab Contractors (Osman Ahmed
Osman & Co)**

Measures Of Performance

[1] Branch relative to itself.

[2] Branch relative to other
Branches.

UN/AC Collaboration Link

UNIDO (1982)

- Developing a management information system for the Arab contractors "Osman Ahmed Osman & Co."

UNDP EGY/87/013 Project.y (1988)

- Improved competitiveness of the Egyptian construction industry in marketing, corporate planning and in meeting project targets and specifications through effective control of cost, project duration and quality of work.

ILO Turin Center 1995

- Developing of Management Consultancy Capabilities for Construction Business Enterprises.

Given the lessons learnt from the above projects, the Arab Contractors "Osman Ahmed Osman & Co." is keen on partnering with UN Development agencies to provide technical assistance to other countries in the Middle East & Africa.

IT Role in AC

- Site Management information system.
- Remote sites mobile data capture systems.
- Branch performance appraisal system.
- No. of personal computers:
- Data processing center:

Main Feature & Programme for Globalizing the Tendering Activities

Severe competition urged a global approach for restructuring tendering systems to comply with new world market features. e.g. (GATT agreement).

The following activities were pursued:

- [1] Collate and survey the projects in the country plan.
- [2] Collate and survey the development plans in the Arab region and the surrounding areas.
- [3] Collate and survey the agreements concerning the international funding and the external collaboration to Egypt.
- [4] Prepare the form of linkages between the company and foreign companies specially for the project funded with loans or aids.
- [5] Collate and prepare a complete study of the weaknesses and strengths of the competitive companies.
- [6] Prepare and upgrade the tender's technical archives including the construction methods and Labor & Equipment performance rates used in different works.
- [7] Prepare and develop the different procedure manuals as:
 - Methods of preparing international tenders.
 - Marketing for international projects.
 - Management of international projects.

Conclusions

It is clear, that client firms operating globally are demanding a new and different relationship with Contracting Firms. In summary, engineering and construction companies will have to:

- [1] Share the client's vision of the future.
- [2] Carry out functions previously done by the client's in-house staff.
- [3] Understand the client's products, processes and markets.
- [4] Respond more quickly to emerging opportunities.
- [5] Use continuously improving project delivery systems that provide competitive levels of quality and cost.
- [6] Provide culturally sensitive operating capabilities in countries and regions of strategic importance to the client.
- [7] Interface effectively with the client's quality objectives and plans.
- [8] Contribute new technologies that add value to the client's products and processes and support the client's environmental objectives.
- [9] Design and construct intrinsically safe and environmentally responsible facilities that are supportive of the concept of sustainable development.
- [10] Provide flexible facilities that can be maintained and reconfigured in a timely and efficient manner.
- [11] Maintain a high degree of technical and managerial proficiency in core competencies with good access to outside specialized knowledge and technology.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

