



بتنظيم من هيئة المكاتب والشركات الهندسية



"نحو نقلة نوعية"

( عمان / 24-25 سبتمبر 2019 )



## ورقة نقاشية بعنوان:

"بناء وإدارة العلاقات مع الشركات الهندسية الدولية والمحلية وأهميته في تطوير قدرة المكاتب والشركات الاستشارية الهندسية الاردنية على التسويق وتصدير خدماتها الاستشارية الهندسية"

اعداد : عدنان قزاز

شركة الدعائم الثلاث للاستشارات الهندسية و البيئية

3Pillars Consulting Engineering & Environment

[www.3pillars-consulting.com](http://www.3pillars-consulting.com)



أعدت هذه الورقة النقاشية ضمن محاور المؤتمر التالية:

1. محور تسويق وتصدير العمل الاستشاري
2. محور الآفاق الجديدة في العمل الاستشاري ( تشجيع المكاتب الهندسية على التكامل والاندماج)

اعداد : عدنان قزاز

شركة الدعائم الثلاث للاستشارات الهندسية و البيئية

3Pillars Consulting Engineering & Environment

[www.3pillars-consulting.com](http://www.3pillars-consulting.com)



# المحتويات

1. الهدف من العرض / الورقة النقاشية
2. مقدمة حول تعزيز قدرة الشركة /المكتب تصبح قادرة على تصدير الخدمات والمنافسة دوليا
3. اختيار الشريك المناسب من النواحي المختلفة لضمان تحقيق افضل فرصة للمنافسة فنيا و ماليا
  - 3.1 الغرض من عمل الشراكة
  - 3.2 كيفية اختيار الشريك المناسب
  - 3.3 تحضيرات لبناء الشراكة في سوق ما
4. الاتفاقيات/ مذكرات التفاهم.
  - 4.1 ما هي طبيعة/ انواع الاتفاقيات؟
  - 4.2 الاتفاقيات/ مذكرات التفاهم طويلة الامد.
5. ادارة العلاقة مع الشركاء ودوره في تطوير الاجراءات في المكاتب/الشركات الاردنية و بناء القدرات الفنية والبشرية والمعرفية والمالية.
6. أهمية تشجيع المكاتب الهندسية الأردنية على التكامل والاندماج بما يعزز قدراتها على المنافسة وأستهداف أسواق جديدة
7. التوصيات والمقترحات



# 1. الهدف من العرض / الورقة النقاشية



- تهدف الورقة النقاشية الى تسليط الضوء على أهمية بناء قدرة المكاتب والشركات الهندسية الاردنية على عمل شراكات مع الشركات الهندسية الدولية والمحلية بشكل صحيح و سليم يضمن تحسين فرصة هذه المكاتب و الشركات على تسويق وتصدير خدماتها الهندسية خارج السوق الأردني.
- كما سيتم التطرق لأهمية تشجيع المكاتب الهندسية المحلية على التكامل والاندماج بما يعزز قدراتها على المنافسة وأستهداف أسواق جديدة

## 2. مقدمة حول تعزيز قدرة الشركة /المكتب تصبح قادرة على تصدير الخدمات والمنافسة دوليا

- عوامل داخلية داخل المؤسسة تتعلق بمواردها ( بشرية ومالية وتجهيزات ) ، خبراتها ، قدراتها الفنية و التسهيلات البنكية و الانظمة والاجراءات المتبعة فيها.
- القدرة على متابعة المشاريع الدولية المطروحة وتقديم وثائقها للتاهل .
- القدرة على تجهيز العروض وفق المتطلبات في وثائق العطاء لتحقيق أفضل نتيجة عند تقييمها.
- اختيار الشريك المناسب من النواحي المختلفة لضمان تحقيق افضل فرصة للمنافسة فنيا و ماليا.



### 3. اختيار الشريك المناسب من النواحي المختلفة لضمان تحقيق افضل فرصة للمنافسة فنيا و ماليا

#### 3.1 الغرض من عمل شراكة

- I. تحقيق المتطلبات الفنية، الادارية أو التنظيمية لوثيقة العطاء
- II. تكامل لتغطية نقص بالخبرة أو المعرفة في احد مكونات المشروع.
- III. الحصول على عمالة و خبراء بمجالات مختلفة تفتقرها الشركة .
- IV. الحاجة لتغطية المتطلبات المحلية للعمالة و تأثيره فنيا وماليا على التقييم الخاص بالعروض .
- V. أسباب سياسية تتعلق بمصدر التمويل واستقرار ما يفضله صاحب العمل و/أو الممول.



## 3.2 كيفية اختيار الشريك المناسب

■ حيث أن الهدف من الشراكة هو تعزيز فرصة الشركة للمنافسة و قدرتها على تحضير العرض الافضل فنيا وماليا، فإن اختيار الشريك المناسب ذو أهمية في تحقيق الهدف في مرحلة تقييم العروض و عند تنفيذ المشروع ان تمت الاحالة.

### ■ عند اختيار الشريك لابد من مراعاة مايلي :

- ✓ المتطلبات في وثيقة العطاء و تكامل الخبرات والامكانات لتحقيق الحد المطلوب من المتطلبات بحسب وثيقة العطاء.
- ✓ سمعة الشريك وامكاناته وقدرته على اداء المهام الموكولة له بحسب الاتفاقية بين الشركاء.
- ✓ قدرة الشريك (ان كان محلي) على المتابعة مع صاحب العمل وتغطية متطلبات المعرفة المحلية (Local Knowledge)
- ✓ الفائدة المرجوة على المدى الطويل من التعاون سواء كان الشريك محلي أو دولي.

## 3.3 تحضيرات لبناء الشراكة في سوق ما

- لتلافي أي مشكلات أو اختلافات مع الشريك/الشركاء في مراحل لاحقة، لابد من بناء الشراكة على أسس من الاهتمام المتبادل بين الشراكات بمصالح الجميع للوصول الى توزيع عادل لعوائد المشروع وذلك خلال مرحلة مبكرة لضمان ولاء جميع الشركاء للائتلاف القائم ودعمهم له .
- وضع معايير مناسبة عند اختيار الشريك تضمن حسن الاختيار الذي يحقق الهدف منه.



## ■ فيما يلي بعض النصائح حول التحضيرات اللازمة:

- ✓ مناقشة مجال العمل المتوقع وتوزيع المسؤوليات بين جميع الشركاء بشكل مفصل وتوثيق ذلك من خلال توقيع مذكرة تفاهم / أو اتفاقية العرض تبين مسؤوليات وواجبات كل طرف من الاطراف وكذلك توضيح العائد والحصة المالية مقابل ما سيتم تقديمه من خدمات.
- ✓ خلال مرحلة العروض هناك بعض التفاصيل التي قد لا تكون واضحة في مجال العمل، مما سيؤدي الى وجود مخاطر لا بد من تحملها، يجب مناقشة هذه المخاطر والتوافق على نسب تحملها بين الشركاء بحسب حصة كل طرف و يسري ذلك على أي أوامر تغييرية أو توسيع لنطاق العمل يتم الاتفاق عليه مع أصحاب العمل بمرحلة لاحقة.



## 4. الاتفاقيات/ مذكرات التفاهم.

### 4.1 ما هي طبيعة/ انواع الاتفاقيات؟

■ لتوثيق الاهتمام بالتعاون و ضمان توفر النية للتشارك بين المؤسسات و الشركات، يجري عمل نوع من التعاقد بين الاطراف في مرحلة متابعة فرصة ما أو بشكل عام دون تحديد فرصة معينة بل قد يكون مجال الاتفاقية في هذه الحالة عام أو محدد بسوق أو قطاع معين أو غير ذلك مما يتفق عليه أطراف الاتفاقية.

■ مدة الاتفاقية و مجالها يعتبر عنصر مهم في امكانية تطبيقها و نجاحها و فائدتها للاطراف المختلفة، لذلك يجب ان يراعى ذلك عند مناقشة بنود مثل هذه الاتفاقيات حيث قد تكون الاتفاقية قصيرة الأمد ( لغرض مشروع أو مهمة محددة) أو طويلة الأمد ( لمتابعة سوق /أسواق أو برامج طويلة الأمد).



## 4.2 الاتفاقيات/ مذكرات التفاهم طويلة الامل.

- للاتفاقيات طويلة الامل فوائد متعددة منها ضمان التزام الاطراف على المدى المتوسط والبعيد نوعا ما بالتعاون ويسمح بعمل خطة استراتيجية للتعاون بشرط توفر النية للتعاون وضرورة توفر التكامل بين الاطراف بحيث نرى هذه الاطراف ان للتعاون ايجابيات تفوق الالتزامات المترتبة على كل طرف من جراء توقيع مثل هذه الاتفاقيات.
- سلبيات الاتفاقيات طويلة الامل يمكن تلخيصها بوجود التزام من قبل الاطراف تجاه بعضهم بغض النظر عن مصالح الاطراف كل على حدة والتي قد يجدها أي من الاطراف مع آخرين و تصبح الاتفاقية بذلك محمدا له و تلزمه باحترامها.



## 5. ادارة العلاقة مع الشركاء ودوره في تطوير الاجراءات في المكاتب/الشركات الاردنية و بناء القدرات الفنية والبشرية والمعرفية والمالية.

■ تعتبر الثقة ، العنصر الاساسي في نجاح اتفاقيات التعاون بين الاطراف المختلفة ، حيث يجب ان يراعي كل طرف ضرورة متابعة عدم اثاره أي نوع من مسببات عدم الثقة والتي ستأثر على ولاء الاطراف للائتلاف و مساندهم له.

■ تعتبر الاتفاقيات مع شركات كبيرة / دولية فرصة ذهبية للتعلم والتطور من خلال الاستفادة من اجراءات العمل المتبعة في هذه الشركات و التي يمكن القياس عليها وتطبيق المناسب منه بالشركة.



## لذلك يجب ان يراعى التالي:

- نقاط القوة التي يمتلكها كل طرف يجب ان توظف في خدمة الاطراف الاخرى ، حيث أن ذلك لا يقتصر على النواحي الفنية بل يتجاوز ذلك الى ابعاد معرفية و مالية في كثير من الاحيان.

- Win -Win Approach يكون مرجعيتنا في التعامل مع الشركاء

- الدقة في اختيار الفرص للتعاون المشترك ضرورية حتى لا يشعر الشركاء بأن التعاون لا فائدة منه اذا ما تم الفشل في عدة فرص متتالية.



## 6. أهمية تشجيع المكاتب الهندسية الأردنية على التكامل والاندماج بما يعزز قدراتها على المنافسة وأستهداف أسواق جديدة



- معظم الشركات / المكاتب الهندسية الأردنية المسجلة في الاردن لديها عدد محدود من الاختصاصات و لديها خبرة في مجالات محددة مما يضعف قدرتها على المنافسة مع الشركات الدولية الكبيرة ذات الاختصاصات المتعددة.
- تشابه الانظمة والبيئة في الشركات / المكاتب الاردنية يجعل قدرتها على تنظيم تعاونها مع افضل من ترتيبات مع شركات اجنبية ذات انظمة و بيئات مختلفة و ذلك قد يكون مرحليا يتم تطويره لاحقا.
- سهولة التواصل والتنسيق عامل محفز لتحقيق التكامل ايضا.

## 7. النتائج و التوصيات:

- بناء الشراكات مع الشركات الدولية والمحلية متطلب مهم لتطوير قدرة الشركات والمكاتب الهندسية الاردنية على تسويق وتصدير خدماتها الهندسية.
- اختيار فرص العمل المناسبة له دور مهم في بناء الثقة وتوطيد العلاقة مع الشركاء.
- اختيار الشريك (دولي/محلي) بطريقة صحيحة له دور مهم في نجاح الائتلاف في الحصول على عقود والمنافسة في الاسواق الخارجية.
- الادارة الصحيحة والسليمة للعلاقة مع الشركاء تزيد من هامش الربح والنسبة المشاركة.
- تكامل المكاتب / الشركات الاردنية عامل مهم لتطويرها وزيادة قدرتها على تصدير خدماتها ومنافسة الشركات الدولية و قد يكون ذلك يحتاج لرعاية من نوع ما من نقابة المهندسين / هيئة المكاتب والشركات الهندسية.



# Thank You

Sep. 2019

شركة الدعائم الثلاث للاستشارات الهندسية و البيئية

3Pillars Consulting Engineering & Environment

[www.3pillars-consulting.com](http://www.3pillars-consulting.com)