



**POLICY BRIEF**

# STRENGTHENING ASSOCIATIONS

## Facilitator Guidelines for Conducting Workshops

September 1999

---

*Wilma Gormley, Organizational*

---

*Development Consultant, and Fatma*

---

*Khattab, Agribusiness Policy Advisor,*

---

*Reform Design and Implementation*

---

*Unit, APRP*

---

### Associations—Key Partners in Economic Reform

While the government liberalizes agricultural policies and procedures, and supervises the implementation of the privatization process, its program can not be successful without an enthusiastic private sector ready to take an active part in that process. In Egypt, a strong and growing private sector is leading the way in job creation, new investments and exports.

---

*RDI Policy Brief is published occasionally by the Reform Design and Implementation Unit (RDI), which is a component of the jointly sponsored MALR/USAID Agricultural Policy Reform Program (APRP). APRP works to support Government of Egypt efforts to liberalize and privatize the country's agricultural economy. The RDI Unit conducts studies, makes policy recommendations and helps implement those policies that the GOE believes will contribute most directly and beneficially to agricultural development through liberalization and privatization.*

Businesses have also started to organize into associations to promote the common interests of their members. Strong associations provide members with a powerful and coherent voice in policy formulation and implementation, networking, market development, industry leadership, and opportunities for sharing business and industry news. These emerging associations are becoming key partners with the Government of Egypt in developing and implementing economic reform.

Over the last three years, RDI has helped associations develop their strategic and business plans; determine their priority policy agenda; fine-tune their advocacy efforts; develop policy positions to be presented to the government; and increase their membership base through public awareness activities.

### **Newly Formed Associations Can Face Serious Challenges**

Since many of these private associations in Egypt are newly formed, they can face serious challenges in their first few years of operation.

In July 1999, RDI conducted a number of focus groups and interviews with key individuals who are knowledgeable about associations to identify the common organizational issues faced by newly established groups in Egypt. Meetings were held with the Egyptian Seed Association (ESAS); the Horticulture Export Improvement Association (HEIA); the Egyptian Businessmen's Association (EBA); the Egyptian Exporters Association (EEA); Cotton Egypt; the Alexandria Businessmen's Association (ABA); the Sadat City Agricultural Investors Association; the Alexandria Chamber of Commerce; and the USAID Agriculture Led Export Businesses (ALEB) Project.

The following seven common organizational issues that newly formed associations must handle successfully were identified.

1. Strengthening Governance of the Association
2. Strategic Thinking and Planning
3. Recruiting and Maintaining a Membership Base
4. Creating and Implementing a Policy Advocacy Program
5. Building a Strong Financial Base
6. Building an Effective Communication Program
7. Using Effective Techniques for Building Consensus and Resolving Conflicts

To help associations address these issues and meet their start-up challenges systematically, RDI has developed a set of user-friendly guidelines for planning and conducting participatory, results-oriented meetings and workshops. This newly published manual, *Facilitator Guidelines for Conducting Workshops to Strengthen Newly Formed Associations*, covers the first five issues which are describe below. Modules to cover the last two issues, also described below, will be developed soon.

### **Associations—Based on Consensus**

Associations are based on consensus. Reaching consensus must become a basic part of how any association operates. If the association is to be successful, its organizational culture must be built and sustained by the active participation of members and stakeholders.

The workshop modules included in the *Guidelines* are designed to encourage participation, debate, discussion, and finally agreement on how the association will handle all issues that it faces. The facilitator works to help the organization understand the issues, the implications of the choices they are making, and finally to reach agreement.

If used in the early stages in the life of the association, these modules during which organizational work products are created by participation, can help the organization learn how to use participation and build consensus productively.

### **Strengthening Governance of the Association**

Associations in a market-driven economy are private, voluntary, non-governmental organizations established to further the common interests of their members. Members and other stakeholders are often unfamiliar with the way this type of organization is formed and operated. The aspects of governance that must be commonly understood and agreed upon are the roles and responsibilities of:

- Association founders
- Association Board of Directors
- Chairperson of the Board of Directors
- Association members
- Standing committees
- Paid staff, particularly the Executive Director

### **Strategic Thinking and Planning**

Associations that think and plan strategically are better focused, have better member commitment and participation, and achieve better results than those that are reactive. Planning is important because it causes discussion and debate, and gener-

## **RDI COMPONENTS AND STAFF**

*Chief of Party:* Dr. Max Goldensohn  
*Financial Controller:* Nashwa Radwan  
*Administrator:* Heba Hosny  
*Office Manager:* Abdel Shakour Zahran  
*Translations:* Abdel Rahim El-Mahdy  
 Marwa Madi  
*Secretary:* Amira Diaa  
*Public Awareness:* Steve Joyce  
 Dr. Amr Moussa  
 Ghada Tawfik  
 Mohamed Tawfik

*Resource Economics (RE):*  
 Dr. Jane Gleason  
 Dr. Sayed Hussein  
 Mr. Amr Saleh

*Agricultural Sector Support Services (ASSS):*  
 Mr. Lawrence Kent  
 Ms. Fatma Khattab

*Marketing and Agribusiness (MA):*  
 Dr. Edgar Ariza Nino  
 Dr. Ibrahim Siddik  
 Dr. Mohamed Zaki Gomaa  
 Mr. Richard Magnani

*Private Investment and Privatization:*  
 Dr. Ken Swanberg  
 Ms. Amani El Feki  
 Ms. Myrette El Sokkari  
 Ms. Hend Taha

*RDI Newsletter Editors:*  
 Ms. Heba Hosny  
 Mr. Steve Joyce  
 Mr. A. Rahim Mahdy

ates consensus among the leaders about direction and priorities. If this consensus breaks down, it will have a negative impact on results. It is important that effective strategic thinking and planning result in agreement on:

- A mission statement that answers the questions—what kind of organization is this, why does it exist, and whom does it serve?
- Strategic objectives that determine future direction over the next three to four years.
- An organizational structure that is both feasible and desirable.
- Plans (action items) for what the association will do in the upcoming year, and who will be responsible.

### **Recruiting and Retaining a Membership Base**

For associations to be successful, the leadership must concentrate on how they will recruit new members and how they will retain members. Attracting new members and keeping them can be time consuming, but attention must be focused on these activities in order to ensure a solid future. It will be important that associations think through the following questions as they develop their recruitment and retention practices:

- What will people perceive as the value they receive from being a member of our association, and how will we get this information?
- Membership Committee—how would this work?
- What are the qualifications and entry requirements for members?
- How should we do membership solicitation?
- Membership turnover is very costly—how do we avoid this?

### **Creating and Implementing a Policy Advocacy Program**

Most associations will have policy advocacy as a major goal. Trade associations want to make certain that government actions encourage growth and fair practices in the private sector. An association that is active in advocating favorable public policy should have a work plan that identifies, analyzes and advocates for improved laws and regulations that affect its members. Creating and implementing an advocacy program will require that leadership think through these questions:

- What governmental and/or international laws, policies, regulations, and procedures constrain the growth of our industry?
- What is the impact of these constraints?
- What new laws, policies, regulations, and procedures are needed to encourage the growth of our industry?
- Which areas of reform (constraints and opportunities) are most important to do something about?
- What reform actions by the government will bring about desired change?
- Which reform actions will have the most impact? Which reform actions do we feel we can realistically expect to bring about?
- What are the necessary steps for the association to take to bring about the specific reform action? What tools or strategies do we need to develop?
- How might we work in partnership with the government?

## **Building a Strong Financial Base**

New associations must use good financial planning to make certain they project both revenue and operating costs realistically. Revenue projections based on real funding sources—from donor sources, member dues, and/or paid services—are essential. Based on expected revenue, the association can then build its operating agenda knowing what it can afford to do and what it cannot. If donor funds are a part of this financial base, then the association should begin at once to plan how it will be able to operate once donor funds are no longer available. Associations must also do a thorough and accurate reporting of the organization's assets and liabilities. Funds must be accounted for in a legal and transparent manner. Determining good financial management practices requires thinking through how the organization will:

- Generate revenue in both the short and longer term.
- Build an operating plan that is linked to strategic plans and action items.
- Build an annual budget for the operating plan based on revenue available and anticipated operating costs.
- Create financial reserves.
- Generate required financial statements.
- Comply with appropriate laws.

## **Building an Effective Communication Program**

An association must communicate the positive con-

tributions it is making to both its members and the greater public. The right information can sell the benefits or value-added by the association, and can demonstrate the organization's ability to accomplish desired goals and achieve policy agendas. Many associations generate a good deal of information for members, including marketing, pricing, and industry trends. This is an important service. The following can be an important part of a good communication program:

- Defining the core messages that the association wants to communicate to its members and the public.
- Determining the information it will provide members as a service or benefit of membership.
- Establishing a communication committee—clarifying its roles and responsibilities, and helping it become operational.
- Creating a communication plan for a one or two year time frame, including the mechanisms that will be used.

## **Using Effective Techniques for Building Consensus and Resolving Conflicts**

Associations operate on the basis of participation of its members. Members are both customers and consumers of the organization's products and services, and owners of the association. Members elect the Board of Directors, members serve on committees, and members help make critical financial and programmatic decisions—active, interested, and enthusiastic members are essential.

Consensus is the very heart of an association. If consensus—or trust in the consensus process—is lost, the association will disappear. Consensus within an association can be lost for any number of reasons. Among the more common are differences on a major issue facing the industry, dues structures, program development, and the style and perceived competence and honesty of leadership. Broken consensus can be very damaging to an issues-driven association where members look to it for representation in legislative and regulatory reform. The credibility of issues-driven associations and unions is measured in proportion to the percentage of the industry they claim to represent. Once questions arise as to whether an association can truly speak on behalf of a sector, access to decision-makers can suffer.

Association leadership must work to build consensus, moving quickly to resolve any conflicts that arise. It will be important to:

- Purposefully formulate overall strategies for building and maintaining consensus.
- Consistently plan and facilitate meetings that encourage member input into key organizational issues.
- Organize and facilitate debate and dialogue around difficult issues.
- Communicate about issues so that members have sufficient information to be involved, and stay involved.
- Confront conflict quickly and constructively, using techniques that allow for all sides of the issue to be heard.
- Use techniques that encourage compromise.

*The Guidelines are available through APRP/RDI.*

**RDI** is sponsored by the MALR and USAID under the umbrella of the Agricultural Policy Reform Program (APRP). RDI is led by Development Alternatives, Inc. (DAI), and includes services from the following subcontractors:

Training Resources Group (TRG)  
 Office of Studies and Finance (OSAF)  
 National Consulting Firm (NCF)  
 Cargill Technical Services (CTS)  
 Purdue University  
 University of Maryland  
 Development Associates  
 The Services Group (TSG)

Address: 7, Nadi El-Said Street, Dokki, Giza.  
 Tel.: (202) 337-5709/5712  
 Fax: (202) 336-2009  
 E-mail: First initial last  
 Name@agpolicy.com (i.e., Max Goldensohn  
 would be mgoldensohn@agpolicy.com)

يقع الإجماع من الجمعيات موقع القلب من الجسد ، حتى أنه يمكن القول بأن انهيار الإجماع أو فقدان الثقة في عملية بنائه يؤدي في النهاية إلى انهيار الجمعية ذاتها . ومن الممكن أن ينهار الإجماع داخل جمعية/ أو اتحاد ما لعدة أسباب من أكثرها شيوعا الخلاف على قضية رئيسية تواجه الصناعة ، أو حول هيكل الاستحقاقات وتطوير البرامج وأسلوب القيادة والأفكار المسبقة حول جدارتها ومستوى أمانتها. ومن ثم فإن تفتت الإجماع يمكن أن يضر كثيرا بالجمعيات/الاتحادات الموجهة بالنتائج والتي يتطلع إليها أعضاؤها باعتبارها صوتهم في المطالبة بالإصلاح التشريعي والتنظيمي. وتقاس مصداقية مثل هذه الجمعيات/الاتحادات بما تمثله من نسبة منوية إلى الصناعة التي تدعي أنها تمثلها. وما أن تطفو على السطح شكوك حول مصداقية الجمعية/الاتحاد في التحدث باسم الصناعة فإن الوصول إلى متخذي القرارات ووضع السياسات قد يتعثر..

ومن ثم فإن قيادة الجمعية /الاتحاد يجب أن تعمل على بناء الإجماع والتحرك السريع لحل أي خلاف قد يطفو على السطح. ومن هنا يصبح من المهم أن يتم:

- إعداد استراتيجيات عامة - عن قصد - لبناء الإجماع والإبقاء عليه .
- التحضير للاجتماعات وإدارتها بأسلوب يشجع الأفراد على الإدلاء بمدخلاتهم في الأمور التنظيمية الرئيسية
- تنظيم وإدارة الحوار والمناقشات حول القضايا الصعبة.
- إعلام الأعضاء بكل القضايا حتى تكون لديهم معلومات كافية للمشاركة فيها وحتى لا تفتقر مشاركتهم.
- التعامل بسرعة وبطريقة بناءة مع الخلافات واستخدام أساليب تسمح لكل الأطراف بفرصة متكافئة في عرض وجهات نظرهم .
- استخدام أساليب تشجع التوصل إلى حلول مقبولة لدى كل الأطراف .
- يمكن الحصول على هذه الخطوط الاستراتيجية عن طريق الاتصال بوحدة تصميم وتنفيذ السياسات بمشروع إصلاح السياسات الزراعية .

تعمل وحدة تصميم وتنفيذ السياسات (RDI) التابعة لشركة بدائل التنمية تحت رعاية وزارة الزراعة وإستصلاح الأراضي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية تحت مظلة برنامج إصلاح السياسات الزراعية الذي يشمل أيضا على خدمات يحصل المشروع عليها من مقاولين من الباطن هم كما يلي :

لمزيد من المعلومات عن المشروع برجاء الاتصال بالعنوان التالي:

برنامج إصلاح السياسات الزراعية

٧ شارع نادي الصيد - الدقي - الجيزة - مصر

الاتصال التليفوني : ٣٣٧٥٧٠٩ (٢٠٢) - ٣٣٧٥٧١٢ (٢٠٢)

الفاكس : ٣٣٦٢٠٠٩ (٢٠٢)

البريد الإلكتروني : mgoldensohn@agpolicy.com

مجموعة موارد التدريب

مكتب الدراسات والتمويل

الشركة الأهلية للاستشارات

كارجيل للخدمات الفنية

جامعة بيردو

جامعة ميريلاند

المشاركون في التنمية

مجموعة الخدمات

والمجتمع ككل بما تحققه من إنجازات؛ ذلك أن الإعلام الصحيح يروج للقيمة المضافة والمنافع المتحققة من الإسهامات الإيجابية للجمعية/الاتحاد، ويوفر دليلا على قدرة الجمعية/الاتحاد على تحقيق الأهداف المرجوة وقائمة أولوياتها في السياسات المنشودة.

هذا ويجب تصدر الجمعية قدرا كبيرا من المعلومات النافعة لأعضائها وذلك في مجالات التسويق والتسعير واتجاهات الصناعة بوجه عام. وتلك بلا شك خدمة مهمة للغاية.

يمكن للنقاط التالية أن تكون جزءا مهما من برنامج الاتصال الفعال:

• تعريف الرسائل الأساسية التي ترغب الجمعية في إعلام أعضائها والمجتمع ككل بها .

• تحديد المعلومات التي ستزود الأعضاء بها كخدمة أو منفعة مباشرة للعضوية .

• تشكيل لجنة اتصال / إعلام وصياغة أدوارها ومسئولياتها ومساعدتها على تفعيل دورها.

• وضع خطة إعلامية لمدة عام أو عامين بحيث تتضمن الآليات التي سيتم استخدامها .

### استخدام طرق فعالة لبناء الإجماع وصل الخلافات :

تعمل الجمعيات/الاتحادات على أساس المشاركة النشطة لأعضائها . والأعضاء هم العميل والمستهلك لنواتج وخدمات الجمعية /الاتحاد ، وهم أيضا أصحاب الجمعية/الاتحاد .

يقوم الأعضاء بانتخاب مجلس الإدارة والمشاركة في أعمال اللجان ومن ثم المساعدة على اتخاذ قرارات تمويلية وبرامجية هامة. ولهذا فإن الأعضاء النشطين المتحمسين والذين يملكون دافعية قوية للعمل متطلب رئيسي للنجاح .

### بناء قاعدة تمويلية هوية :

يجب على الجمعيات/الاتحادات حديثة التأسيس استخدام التخطيط التمويلي الصحيح للتأكد من تطبيقها منهاجا واقعا في تقدير الإيرادات وتكاليف التشغيل.

وتعد تقديرات الإيرادات القائمة على موارد تمويل حقيقية - مثل الجهات المانحة واشتركاكات العضوية والخدمات المدفوعة القيمة - أمرا ضروريا ؛ ذلك أنه على أساس الإيرادات المتوقعة تستطيع الجمعية /الاتحاد وضع قائمة أولويات أعمالها إنطلاقا من المعرفة بما يمكنها عمله وما لا يمكنها عمله . وإذا ما كانت أموال الجهات المانحة جزءا من هذه القاعدة التمويلية ، فإنه يجب على الجمعية أن تبدأ - دونما إبطاء - في التخطيط للكيفية التي ستعمل بها عند توقف تدفق الأموال من الجهات المانحة. ويجب على الجمعيات أيضا إعداد قائمة دقيقة بأصولها والتزاماتها الماليه على أن تتم المسئولية المحاسبه عن الأموال بأسلوب قانوني ويتسم بالشفافية . ولا شك في أن تحديد ممارسات جيدة في الإدارة المالية يتطلب التفكير في كيفية قيام الجمعية /الاتحاد بما يلي :

• توفير الإيرادات في الأمدين القصير والبعيد .

• إعداد خطة تشغيل مرتبطة ارتباطا وثيقا بالخطة الاستراتيجية وخطة العمل السنوية .

• إعداد ميزانية سنوية لخطة العمل السنوية على أساس الإيرادات المتاحة وتكاليف التشغيل المتوقعة .

• تكوين احتياطات تمويلية .

• إصدار البيانات المالية اللازمة .

• الالتزام بالقوانين الملائمة .

### تصميم برنامج اتصال فعال :

يجب على الجمعيات /الاتحادات إعلام أعضائها

## تصميم وتنفيذ برنامج لحشد التأييد للسياسات:

تتبنى معظم الجمعيات / الاتحادات هدفا رئيسيا هو حشد التأييد للسياسات المنشودة، فالإتحادات التجارية مثلا ترغب في التأكد من أن أفعال الحكومة تشجع النمو والممارسات العادلة في القطاع الخاص. ولهذا فإن الجمعية النشطة في حشد التأييد لسياسات عامة موأتية يجب أن يكون لديها خطة عمل قادرة على تحديد وتحليل وتنظيم أنشطة حشد التأييد للإصلاح القانوني والتنظيمي الذي يؤثر على أعضائها. ويتطلب تصميم وتنفيذ برنامج حشد التأييد للسياسات المنشودة أن تفكر قيادات الجمعيات / الاتحادات في الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما القوانين الحكومية و / أو الدولية والسياسات والنظم والإجراءات المقيدة لنمو أنشطتنا؟
- ما آثار تلك المحددات؟
- ما القوانين والسياسات والنظم والإجراءات الجديدة اللازمة لتشجيع نمو أنشطتنا؟
- ما المجالات الأكثر أهمية (المحددات والفرص) والتي يجب أن نبدأ بها؟
- ما الإصلاحات التي يجب أن تقوم بها الحكومة لتحقيق التغيير المنشود؟
- أي هذه الإصلاحات سيكون له التأثير الأقوى؟ وما الإصلاحات التي نشعر بأن تحقيقها ممكن؟
- ما الخطوات التي يتوجب على الجمعية أو الإتحاد اتخاذها لتحقيق إصلاحات بعينها؟ وما الأدوات أو الاستراتيجيات التي نحتاج إليها لبلوغ هذه الغاية؟
- كيف نعمل من منظور المشاركة مع الحكومة؟

• أي نوع من المنظمات تلك؟ ولماذا وجدت؟ ومن تخدم؟

• الأهداف الاستراتيجية التي تحدد الاتجاه المستقبلي خلال السنوات الثلاث أو الأربع القادمة.

• الهيكل التنظيمي الذي يجب أن يتسم بالجدوى ويكون مرغوبا فيه.

• الخطط (الأفعال) التي تعتزم الجمعية القيام بها خلال الاثني عشر شهرا القادمة وتحديد المسئول عن تنفيذ كل منها.

## توسيع والحفاظ على قاعدة العضوية:

لكي يتحقق النجاح للجمعيات أو الاتحادات يتعين على قياداتها أن تركز على كيفية ضم أعضاء جدد والحفاظ على قاعدة العضوية، ربما يكون اجتذاب أعضاء جدد ، والحفاظ عليهم عملية تستغرق وقتا طويلا. ولكنها أنشطة جديرة بالاهتمام لأنها تكفل قوة الجمعية في المستقبل. ومن ثم يصبح من المهم أن تفكر الجمعيات / الاتحادات في التساؤلات التالية أثناء قيامها بأنشطة توسيع قاعدة العضوية واستبقاء الأعضاء:

• ما القيمة التي يتصور الناس أنها تحقق لهم من العضوية في جمعيتنا / اتحادنا، وكيف يتسنى لهم الحصول على تلك المعلومات

• كيف تعمل لجنة العضوية؟

• ما شروط العضوية؟

• كيف نقوم بتشجيع الانضمام لعضوية الجمعية / الإتحاد؟

• كيف نتحاشى تسرب الأعضاء باعتبار أن ذلك أمر باهظ التكلفة؟

## أقسام وحدة تصميم وتنفيذ السياسات والعاملون بما RDI

رئيس فريق العمل:  
المراقب المالي:  
المدير الإداري:  
مدير المكتب:  
الترجمة:

د. ماكس جولدانسون  
نشوى رضوان  
هبة حسنى  
عبد الشكور زهران  
عبد الرحيم المهدي

السكرتارية:  
التوعية العامة:

مروة ماضى  
أميرة ضياء  
ستيف جويس  
د. عمرو موسى  
غادة توفيق  
محمد توفيق

اقتصاديات الموارد:

د. جين جليسون  
د. سيد حسين  
أ. عمرو صالح

### خدمات مساندة القطاع الزراعي:

د. لورانس كنت  
أ. فاطمة خطاب

### التسويق والأعمال الزراعية:

د. إدجار أريزا نينو  
د. إبراهيم صديق  
د. محمد زكى جمعة  
أ. ريتشارد مانيانى

### الخصخصة والإستثمار الخاص:

د. كين سوانبرج  
أ. أماني الفقى  
أ. ميريت السكري  
أ. هند ظه

محرروالنشرة:

هبة حسنى  
ستيف جويس  
عبد الرحيم المهدي

## تقوية نظام الإدارة والتوجيه بالجمعيات:

في اقتصاد يقوم على آليات السوق تعتبر الجمعيات والاتحادات منظمات خاصة تطوعية وغير حكومية، تسعى بالأساس للدفاع عن المصالح المشتركة لأعضائها. وغالبا ما يكون الأعضاء وغيرهم من أصحاب المصالح غير ملمين بطريقة نشوء وعمل هذه التنظيمات. ولهذا لا بد من إرساء فهم مشترك لنظام الإدارة والتوجيه بالجمعية ولا سيما أدوار ومسئوليات:

• مؤسسو الجمعية / الاتحاد

• مجلس إدارة الجمعية

• رئيس مجلس الإدارة

• أعضاء الجمعية / الاتحاد

• اللجان الدائمة

• العاملون الذين يتلقون اجرا عن عملهم وخاصة المدير التنفيذي

## التفكير والتخطيط الاستراتيجي:

عادة ما تكون الجمعيات والاتحادات التي تطبق منهج التفكير والتخطيط الاستراتيجي أفضل تركيزا وذات التزام ومشاركة أفضل من جانب أعضائها وقادرة على تحقيق نتائج أفضل من تلك التي تعتمد على الفعل ورد الفعل. ومما لا شك فيه أن عملية التخطيط مهمة لأنها تنطوي على المناقشة والحوار وتولد في النهاية إجماعا بين قادة الجمعية / الاتحاد حول التوجهات والأولويات. ولو تعرض هذا الإجماع للانحياز فإنه يؤثر سلبا على النتائج. ومن ثم فإن التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال يجب ينشأ عنه اتفاق على:

• بيان مهمة الجمعية / الاتحاد، ويجب على أسئلة مثل:

٥. بناء قاعدة تمويلية قوية

٦. تصميم برنامج للإتصال الفعال

٧. استخدام وسائل فعالة في بناء الإجماع وحل المشكلات ذات العلاقة بتضارب المصالح.

لمساعدة الجمعيات على التعامل المنهجي مع تلك القضايا والارتفاع لمستوى تحديات بدء النشاط قامت الوحدة بإعداد مجموعة من الخطوط الإسترشادية السهلة الإستخدام في تنظيم وتنفيذ الحلقات النقاشية والاجتماعات القائمة على المشاركة النشطة للأعضاء والموجهة بالنتائج. ويغطي هذا الدليل الجديد بعنوان 'دليل الميسر لإدارة الحلقات النقاشية لتقوية الجمعيات والاتحادات الحديثة التأسيس' القضايا الخمس الأولى الموضحة في الجزء التالي. وسوف يتم قريباً إعداد ونشر نموذجي القضيتين الأخيرتين المشار إليهما أيضاً في نفس السياق.

### بناء الإجماع:

تقوم الجمعيات على بناء الإجماع بين أعضائها. ومن ثم فإن التوصل إلى إجماع يجب أن يكون الأساس في عمل الجمعيات والاتحادات. وإذا أريد لجمعية ما أن تحقق النجاح فإنها يجب أن تتشئ ثقافتها على المشاركة النشطة لكل أعضائها. ولهذا تسعى نماذج الحلقات النقاشية التي يتضمنها الدليل إلى تشجيع المشاركة والحوار والمناقشة والتوصل في النهاية إلى اتفاق حول الكيفية التي تعالج بها الجمعية ما تواجهه من قضايا أو مشكلات. إن عمل الميسر هو مساعدة الجمعية أو الاتحاد على فهم أبعاد القضايا ومضامين الاختيارات المطروحة والتوصل في النهاية إلى إجماع أو اتفاق حول ما ينبغي عمله.

وإذا ما تم استخدام هذه النماذج في المراحل الأولى من إنشاء الجمعيات فإنها تكون قادرة على مساعدة الجمعيات في الاستفادة الجادة من المشاركة وبناء الإجماع.

وخلال الأعوام الثلاث الماضية ساعدت الوحدة هذه الجمعيات والاتحادات الحديثة التأسيس على إعداد خططها الإستراتيجية وخطط عملها وتحديد قوائم أولوياتها وتركيز جهودها في حشد التأييد للسياسات المنشودة وإعداد مواقفها من السياسات القائمة لعرضها على الجهات الحكومية وتوسيع قاعدة عضويتها من خلال أنشطة التوعية العامة.

### التحديات التي قد تواجهها الجمعيات حديثة التأسيس:

لما كان الكثير من هذه الجمعيات الخاصة في مصر حديثة التأسيس فإنها قد تواجه في السنوات الأولى من نشأتها تحديات خطيرة. في يوليو ١٩٩٩ عقدت الوحدة عدة اجتماعات ومقابلات مع أهل الخبرة بالجمعيات بغرض التعرف على القضايا التنظيمية المشتركة التي تواجهها الجمعيات والاتحادات حديثة التأسيس في مصر. ومن أمثلة تلك اللقاءات ما عقدته الوحدة مع الجمعية المصرية للتقاي ESAS وجمعية النهوض بصنادرات الحاصلات البستاني HEIA وجمعية رجال الأعمال المصريين EBA وجمعية المصدرين المصريين BEA وجمعية 'قطن مصر' وجمعية رجال الأعمال بالإسكندرية وجمعية مستثمري مدينة السادات والغرفة التجارية بالإسكندرية ومشروع تنمية أعمال الصادرات الزراعية ALEB الممول من الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

ونتيجة لهذه الاجتماعات والمقابلات تمكنت الوحدة من تحديد القضايا التنظيمية المشتركة التي يتعين على الجمعيات والاتحادات حديثة التأسيس معالجتها معالجة صحيحة:

١. تقوية نظام الإدارة والتوجيه بالجمعيات

٢. التفكير والتخطيط الاستراتيجي

٣. توسيع قاعدة العضوية والاحتفاظ بها

٤. تصميم وتنفيذ برنامج لحشد التأييد للسياسات

# تقوية الجمعيات

## الدليل الميسر لإجراء الحلقات النقاشية



سبتمبر ١٩٩٩

ويلما جورملي - خبيرة التطوير التنظيمي - فاطمة

خطاب - خبيرة مساندة الأعمال الزراعية بوحدة

تصميم وتنفيذ السياسات بمشروع إصلاح السياسات

الزراعية.

### الجمعيات والاتحادات: شركاء رئيسيون في الإصلاح الاقتصادي:

تقوم الحكومة بتحرير السياسات والإجراءات الزراعية والإشراف على تطبيق برنامج الخصخصة. ولكن النجاح في ذلك لا يتحقق دون وجود قطاع خاص متحمس ومستعد للمشاركة في ذلك البرنامج. وفي مصر يتزايد دور القطاع الخاص في خلق فرص عمل وخلق استثمارات جديدة وفي عمليات التصدير. بدأ رجال الأعمال في تنظيم أنفسهم في شكل جمعيات قوية للدفاع عن المصالح المشتركة للأعضاء وإذا كانت تلك الجمعيات قوية حقا فإنها توفر لأعضائها صوتا قويا في صياغة وتنفيذ السياسات وتكوين الشبكات وتطوير السوق وقيادة الصناعة وفرصا جيدة لمعرفة أخبار الصناعة بوجه عام. وهكذا تصبح هذه الجمعيات والاتحادات الجديدة شريكا رئيسيا للحكومة المصرية في تطوير وتنفيذ برنامج الإصلاح الاقتصادي.

تصدر هذه النشرة وحدة إصلاح وتصميم وتنفيذ السياسات (RDI) كل ثلاثة شهور لترصد فيه إنجازاتها. وهذه الوحدة هي إحدى وحدات برنامج إصلاح السياسات الزراعية (APRP) القائم بمشاركة بين وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي والوكالة الأمريكية للتنمية الدولية. يخدم برنامج إصلاح السياسات الزراعية حكومة جمهورية مصر العربية في مساعيها لتحرير وخصخصة الاقتصاد الزراعي في البلاد. تجري وحدة تصميم وتنفيذ السياسات دراسات وتستخلص منها التوصيات وتساعد في تنفيذ تلك السياسات التي تشعر الحكومة المصرية بأنها ستسهم بشكل مباشر في دفع التنمية الزراعية من خلال سياسات التحرير والخصخصة.

