

AN-ADP-629

**AGRICULTURE-
LED
EXPORT
BUSINESSES
(ALEB)**

**Supporting Egypt's
Processed Foods
Export Industry**

***A Guideline for
Policy Advocacy
for Trade
Associations***

***Organizing Association
Efforts for Policy and
Regulatory Reform***

***A Project Funded by:
United States Agency for
International Development
Under Contract No:
263-C-00-99-00011-00
USAID Cognizant Technical
Officer: Mr. Tarek Shata***

***Implemented by:
Abt Associates Inc.
Allied Corporation
Alexandria University
CAFT, Rutgers University
The Mitchell Group
Sparks Companies, Inc.
SRD Research Group***

A GUIDELINE FOR POLICY ADVOCACY FOR TRADE ASSOCIATIONS

Organizing Association Efforts for Policy and Regulatory Reform

A Project Funded by:

**United States Agency for International Development
Under Contract No: 263-C-00-99-00011-00
USAID Cognizant Technical Officer: Mr. Tarek Sheta**

Implemented by:

**Abt Associates Inc.
Allied Corporation
Alexandria University
CAFT, Rutgers University
The Mitchell Group
Sparks Companies, Inc.
SRD Research Group**

**Abt Associates Inc.
12 Dokki Street, 6th Fl
Dokki, Cairo, Egypt
(tel) 20-2-338-1445
(fax) 20-2-348-0729
www.aleb.org**

**Abt Associates Inc.
4800 Montgomery Lane, 6th Fl.
Bethesda, Maryland 20814
(tel) 301-913-0500
(fax) 301-652-3839
www.abtassociates.com**

A GUIDELINE FOR POLICY ADVOCACY FOR TRADE ASSOCIATIONS

Organizing Association Efforts for Policy and Regulatory Reform

Prepared by Mr. Nicholas Kulibaba, Dr. Thomas Herleky & Dr. Mohamed Goma

TOPICS ADDRESSED

- ◆ **Why Advocate for Reform?**
 - ◆ **What is Advocacy?**
 - ◆ **Identifying Policy Problems and Establishing Priorities**
 - ◆ **Identifying Policy Alternatives**
 - ◆ **Identifying and Evaluating Stakeholders**
 - ◆ **Using Alliances and Coalitions**
 - ◆ **Strategy Development**
 - ◆ **Communications: The Message and Target Audience**
 - ◆ **Communications Methods**
 - ◆ **Developing Resources for Advocacy Activities**
-

Why Advocate for Reform?

The political and economic environment in Egypt is evolving. Policy efforts to stimulate economic growth, to create new cities where businesses can thrive and to improve the quality of goods available to the consumer at home and in export markets are emerging regularly. At the same time, liberalization of the political environment is creating new opportunities for individual businesses and business associations to make their voices heard on issues that directly affect their ability to grow and operate profitably.

This manual will focus on how business associations can organize their efforts to change the policies, positions or programs of governmental institutions and agencies. Although the focus of this manual is on changing government policies and regulations, the skills that it will help you develop may be applied to persuading other groups and institutions to change their programs or regulations as well. Indeed, policy advocacy can also be done at the local or international level, such as the recent World Trade Organization (WTO) meetings (November 1999) in Seattle, Washington (USA) where trade associations were asking for more favorable international agreements to benefit their members.

Wherever change is necessary, advocacy has a role to play. Whether you are seeking official support for your industry, changes in rules and regulations that will create a more favorable or fair and competitive environment for your business, or cooperation from government to assist your company to comply with existing rules and regulations, advocacy can help you accomplish your goals.

What is Advocacy?

In this manual we define advocacy as *a cooperative effort to promote change that resolves a problem that you have identified together as a group.* Advocacy always involves a series of actions that can be summarized in the following way:

- Identifying a problem that is of concern to members of the association;
- Identifying one or more solutions to that problem;
- Analyzing the factors that will affect your efforts to achieved the desired solution;
- Developing a strategy to achieve the proposed solution; and
- Implementing the strategy.

Advocacy can involve many kinds of approaches and can succeed through a variety of means. These may include:

- Educating policy-makers, political leaders and those who implement policies, rules and regulations about how those policies can be improved;
- Educating your customers and the general public about the merits of the change;
- Mobilizing public pressure or using influence on decision-makers; and
- Creating greater opportunities for consultation and dialogue with decision-makers as policies are being developed.

Because of the complexity of institutions involved in policy-making and policy implementation, *successful advocacy requires a group effort that joins individual stakeholders who share the common goal of reform.*

Identifying Policy Problems and Establishing Priorities

Most advocacy issues are complex. They typically involve multiple institutions or agencies and require that advocacy efforts reach political decision-makers who are not easily accessible. In order for advocacy efforts to succeed they must focus on a goal that is clearly defined and clearly communicated. *Successful advocacy requires a group effort that joins individual stakeholders who share and understand the common goal of reform.*

The process of issue identification begins when members of your association identify problems that they share and that they believe are of great importance to the success of their businesses. This often grows from casual discussion, as business people compare their experiences. However, at the association level, this generally grows out of issues raised at plenary meetings or from the work of special committees ("Policy Advocacy Committees") that are responsible for monitoring the business environment.

At any given time, many issues may be of concern to association members. However, most associations cannot carry out advocacy activities in a focused, organized way for all of the issues that bedevil their members simultaneously. As a result, there should be an internal process within your association so that the members and Board can determine the importance and urgency of any particular problem. One arrangement used successfully by many trade associations is to try to reach consensus among the members on the issues that affect members, and to reach consensus on which ones rank first, second, third and so forth, in importance and so deserve to be addressed first.

Many successful trade associations have established special committees or designated

association staff to monitor business trends in their countries, reporting first to their members and, occasionally, to the general public. Similarly, special efforts may be organized to analyze the impact of particular policies, regulations, and procedures on member businesses. This may be done using *ad hoc* or standing policy research committees, consultants, or staff who have designated responsibility for analyzing issues that affect the performance of member companies.

What kinds of issues benefit from advocacy efforts by business associations?			
<p>The range of issues that are the target of advocacy efforts by business associations is very broad in scope and they exist at the local, national and even international level. Some of these are illustrated below.</p>			
Policy Area	Examples	Policy Area	Examples
<i>Economics</i>	Pricing Subsidies Foreign Exchange Rates Interest Rates	<i>Health</i>	Packaging & Labeling Sanitary Rules Chemicals & Additives Sanitary Inspections
<i>Trade</i>	Tariffs Non-tariff barriers	<i>Tax Policy</i>	Tax rates Enforcement of taxes
<i>Labor</i>	Minimum Wage Rate Hiring & Termination Rules Occupational Safety	<i>Environment</i>	Solid waste disposal Emissions & Effluents Brown & Green Industry
<i>Services</i>	Electric/Water rates Public vs. private services Road, rail, air and sea port rates	<i>Judicial</i>	Transparent Process Equal Enforcement
<p>Other issues that may be focused on at both the national and local level may include: to promote fairness and uniformity in the application of rules and regulations; to change the way in which rules and regulations are enforced; and efforts to simplify compliance with existing rules and regulations.</p>			

Ideally, prioritization of advocacy issues, when done by members of associations, should take into account the following questions:

- *Has the problem appeared suddenly as the result of an unanticipated policy decision?*

An unanticipated new policy or regulation can throw business planning and operations into confusion very quickly, resulting in penalties, fines or even plant closures. This can create problems that require an urgent and immediate advocacy effort.

- *Is the problem/issue to be resolved shared by the majority of the members of the association?*

This is important not only as a reflection of the impact of the problem, but also as a measure of prospective member support that your association can generate in support of eventual advocacy efforts.

- *Is the issue local or national in its scope?*

The answer to this question is vital to organizing your strategy for advocacy efforts. Because of the greater accessibility of decision-makers at a local level, such local advocacy efforts usually require a less-complex strategy.

- *Are there other associations or groups that share your concerns?*

Many problems or issues are cross-cutting in nature and will directly or indirectly affect even those who are not members of your association and are perhaps even outside your industry sector.

- *Can you quantify the impact of the problem you are trying to resolve?*

The ability of you and your association to measure and quantify the impact of a problem is an important step in understanding not only the importance of that problem, but also the value of any solutions that you might propose. It will also be a vital part of your advocacy strategy.

Such efforts may require some research on your part and on the part of your association. It is extremely important to keep in mind the needs of policy-makers and decision-makers when carrying out research on a particular problem. Through this research, you and your colleagues in the association will need to have concrete and real numbers that document the problem's impact on you and your business. This could be, for example, higher costs to export because of taxes, higher costs to ship because of shipping monopolies, high production costs because of onerous environmental regulations, and so forth. The results of your research will ultimately be used to educate the policy makers and then, to influence them, to change their minds. Therefore, the data you collect and analyze must be presented as objectively and accurately as possible, if it is to be credible.

The research and analysis should include an analysis with projections of the impact of the proposed policy change on your business or the industry as a whole. A professional and fully qualified expert should do the research and analysis. The analysis should include scenarios of the various impacts on the businesses advocating the reform as well as on their service providers, business allies, consumers and government revenues, if affected at all. Such analysis is indispensable in convincing the government decision makers of the importance of the reform and the need to make reform. Evaluations of alternative reforms and their impact on various interest groups should, where possible, also be included. Such scenarios must be included because a successful reform effort should inform the government not only of the problem – as is done now in Egypt – but also propose the solution. Analysis and solutions should be included in the report. The Government needs to have sound analysis and evidence that the proposed reforms will be generally beneficial to the sector and – where possible – to the economy as a whole, and not just help a few select companies in one industry.

Identifying Policy Alternatives

Once you have identified and prioritized those problems that are important to your association it is necessary to identify solutions to those problems, because those solutions will become your advocacy objectives.

Specifically, a policy alternative is what will change the policies or programs of government or the way in which governmental institutions operate. Your advocacy objective must be specific and should incorporate consideration of:

- what policies you want to change;

- who will make the changes;
- how your solution should be implemented;
- a timetable for implementation; and
- quantifiable targets and the kinds of indicators that will be used to monitor successful implementation.

Identifying and Evaluating Stakeholders

In order to develop a strategy for achieving your policy advocacy objective, the association should also identify the many people who may have a role to play in promoting change or maintaining the *status quo*. This will include not only the policy-makers or political leaders who may be involved, but also your prospective allies and opponents. These people are also known as *stakeholders*.

A stakeholder is an individual or a group with an identifiable interest in the status quo or the changes in any specific policy or regulation. This will include those who benefit from the current policy, those who may oppose it and even influential parties who do not currently have a discernable position on the issue, but who might likely be mobilized as allies or opponents at a later time.

Some examples of stakeholders would include:

- an individual (e.g. the President, the Ministers, the Head of a government agency or a particular businessperson, etc.);
- a political party;
- an agency or organization (e.g. Ministry, Export Quality Control Authority, etc.)
- a non-governmental business, civic or social association; and
- consumers.

For any given issue, the number of stakeholders may be quite large. For that reason, advocacy strategy development will always require a means of evaluating which stakeholders will play an important role in your efforts to bring about favorable change.

In order to evaluate stakeholders, it is helpful to remember the following attributes that each will have with regard to any particular policy or advocacy objective. For purposes of illustration, we have assigned a numerical value to the positions of the stakeholders so that we may introduce a formula for evaluating stakeholders' commitment to an issue.

- A stakeholder may be *in favor of (+)*, *opposed to (-)* or *neutral (N)* regarding any specific policy or regulation.
- You may be *certain (5 points)* or *uncertain (1 point)* about a stakeholder's position on a particular policy issue.
- Every stakeholder has *power* relative to other stakeholders, to a greater or lesser degree; *strong (5 points)* or *weak (1 point)* ability vis-à-vis others.
- Each policy issue is *important* to a stakeholder, to a greater (5 points) or lesser (1 point) degree.

In order to simplify efforts to evaluate stakeholders, it is possible to employ a formula that has been used successfully by many business associations and multinational companies. Although the formula uses a system of numerical ratings, it is important to

remember that the goal of stakeholder evaluation is simply to obtain a relative assessment of the role that each stakeholder is likely to play in your advocacy efforts. The formula is not scientific but, instead, is a conceptual tool that you can apply in structuring your own stakeholder evaluations.

A Formula for Stakeholder Evaluation								
<i>Stakeholder</i>	<i>Position</i> +/- or N	<i>x</i>	<i>Certainty</i> (1-5)	<i>x</i>	<i>Power</i> (1-5)	<i>x</i>	<i>Importance</i> (1-5)	<i>= Rating</i>
Stakeholder #1	—		—		—		—	—
Stakeholder #2	—		—		—		—	—

Each stakeholder will receive his or her own rating. A positive or relatively high score would tend to indicate a supportive stakeholder. A negative or relatively low score would tend to indicate a potential opponent to the proposed reform agenda. A neutral or medium score would tend to indicate that the potential stakeholder is neither strongly for nor against the proposed policy reform agenda. An illustrative example follows on the table below.

Working with the Formula for Stakeholder Evaluation: An Example

The example below is given for an illustrative issue. For the purpose of this exercise, it is not important what the particular issue would be. The position and importance of each stakeholder was calculated using the formula above.

Using the ratings provided below, discuss the following questions:

- Who are likely to be your principal allies on the issue?
- Who is likely to be your most powerful opponent?
- Which opponent would be most likely to switch positions to support you?
- Which of your allies is the weakest?

TITLE	Position on Issue	Certainty	Power	Importance	Rating
Minister #1:	-	x 3	x 4	x 2	= - 24
Governor:	-	x 5	x 4	x 5	= -100
Association #1:	-	x 5	x 2	x 5	= - 50
Farmers:	-	x 5	x 2	x 3	= - 30
Minister #2:	+	x 5	x 3	x 5	= + 75
Trucking Firms:	+	x 4	x 3	x 5	= + 60

Processing Firm:	+	x	5	x	4	x	5	=	+100
Association #2:	+	x	4	x	2	x	4	=	+32

Using Alliances and Coalitions

A business association is an alliance of many individuals who are joined for a common purpose. While the interests of each member company may differ somewhat from those of other members, the integrity of the association is based on shared interest and a common vision of the policy, regulatory, legal and institutional conditions that member companies require if they are to be successful and grow.

Advocacy efforts frequently require business associations to work in alliances or coalitions with other stakeholders who share their interests. There is little doubt that a coalition of business associations that share a common advocacy objective will represent a powerful force for change. However, working in such coalitions entails costs and responsibilities for which associations must plan carefully.

A number of advantages can be cited for coalition building efforts, including:

- Coalitions pool resources beyond those resources available to any single business association.
- A coalition lowers the risk of advocacy efforts, making it more difficult for opponents to single-out any one organization, association or activist.
- Coalitions acquire credibility and influence through the sheer force of their breadth and the representation of a cross-section of the whole economy and/or society.

There are, however, a number of drawbacks to working in coalitions that associations need to recognize before forging such alliances. Among these are the following:

- Working in a coalition may require your association to compromise to a degree on some of its positions on the issues at stake in order to secure full support of allies.
- Working in a coalition will take some control over decision-making and the final decision outcome out of your own hands.
- Working in a coalition means that all leaders will have to share credit for what is ultimately accomplished.
- If the coalition should fall apart, whether because of internal disputes or outside pressures, this could set your advocacy efforts back and damage the credibility of your advocacy position.

Strategy Development

Successful advocacy requires a strategy! The initial steps in developing a strategy depend on efforts to build consensus within your association and, then, to work together to make certain that your advocacy objectives are clearly and objectively defined and

serve the tangible interests of your members.

It is also important to conduct objective policy research and to have clear advocacy objectives. This will help ensure that advocacy efforts are credible, informed and effective.

Stakeholder evaluation has helped to identify the individuals who must formally approve and implement your advocacy objective, i.e. the targets of your advocacy campaign. It has also provided insight into the allies that you may recruit and work with to support your position as well as the forces that may be opposed to your efforts. Additionally, it has allowed you to assess their strengths and weaknesses. If you are thorough in your evaluation efforts, you may even have identified secondary stakeholders, i.e. those individuals and group who can influence decision-makers on your behalf.

The result of this effort provides a kind of road map for the efforts you must now undertake to implement your advocacy program. *You now know whom you must seek to influence and so you can begin structuring your advocacy program to do so.*

The next steps required in strategy development are to identify specific actions, to designate responsibility for carrying them out, and to establish and enforce deadlines for completing each activity. The majority of work to be done will involve communications and coordination.

It is at this point in time that the level of commitment by the association members as well as the leadership becomes the crucial resource that will lead to success.

Communications: The Message & The Target Audience

We noted earlier that it is helpful to envision advocacy as a communications and education process whereby you seek to influence decision-makers. A pivotal element in your advocacy efforts will be your communications strategy.

There are two important aspects to the development of a communications strategy and these are to develop your message and then to target those whom you wish to persuade to agree with your position on the issue at hand.

The first step in this process is that of selecting your principal message. This means the message that will be communicated to target audiences over what may well be an extended period of time, such as six to twelve months of time. While this message will ultimately be communicated in different ways, such as through print or broadcast medium or small group meetings, the message should be consistent in its content and presentation. In other words, the principal message should not change much from one target audience to the other.

An effective principal message will have the following characteristics:

- it will be positive, concise and direct.
- it will state what you hope to achieve in concrete, measurable terms, such as economic growth, increased exports, new investment, improved food quality, etc..
- it will state why your advocacy objective is important by noting the positive results of action or the negative consequences of in-action (maintaining the status quo).
- It will specify what action you want political leaders or policy-makers to take, that is, to pass a specific law or changing operating procedures of a government agency or abolish certain procedures or "red tape."

- Privately- and publicly-distributed policy papers or fact sheets
- Letters and petitions to public officials
- Press releases issued by your association
- Editorials and essays in the print media

Written communications

Advocacy efforts will normally incorporate a wide variety of communications methods and formats. The most obvious of these is, of course, face-to-face meetings. However your association's communications strategy should take advantage of other possibilities as well, especially in building alliances or coalitions to campaign for reform. These forms of communications include as follows:

Communications Methods

Having identified the targets of your advocacy efforts, it is now possible to edit your message so that it speaks to their respective needs and interests. It is also possible to determine effective ways of communicating with them both directly and indirectly. Many of these will already have been identified through your stakeholder evaluation process, while others will be identified as your advocacy efforts are implemented.

- Key decision-makers in Government
- secondary decision-makers and those who work closely with them
- Influential people who interact with decision-makers
- Allies
- Opponents
- Broadcast media and the press

Once you have crafted your principal message it will be necessary to select the targets of your communications strategy. These can generally be categorized in the following way:

It is very important that the principal message be concise and clear, because you will want your members, your association leaders and your allies to be able to communicate it effectively and consistently at every available opportunity. More complex and detailed information will also be communicated by your association and your allies in the form of the policy research that led you to decide on a given advocacy objective. While that complement of information is extremely important, not all of your communication targets will have the time or the interest to read detailed policy analysts documents. Nevertheless, associations usually prepare a "briefing Booklet," or "Position Paper," demonstrating why the association has come to the policy position it has adopted. This document or documents will form the main elements in making the case for the positive impact policy reform will have on specific sectors of the economy or the society as a whole. These will be distributed eventually to the decision-makers who will want to study them before taking their final decision.

Effective messages generally use words and phrases that have positive connotations and that have particular meaning to those who are targeted for action. Some good general examples include the following: "economic growth," "affordable, safe food," "public well-being," "job creation," and "efficiency." Some more specific examples might include: "reduction in costs to consumers of 5%," "increase in exports of 10% within one year," and so forth.

- Consumer or customer education materials

Oral communications

- Formal and informal meetings with decision-makers and persons of influence
- Speeches and presentations to target audiences
- Press conferences and interviews

Two particular elements of written communications strategy that are often overlooked merit particular attention here. The first is education of association members on advocacy techniques that are to be incorporated in an association's campaign. Many members will be uncomfortable with the idea of writing letters to political leaders and policy-makers because they do not feel that they know enough about the issue at hand. Similarly, others may never have written to a public official before and will feel uncomfortable doing so. For this reason it is important that an adequate effort be made to prepare members to participate in the advocacy strategy.

A second important element of strategy to be considered is education of your customers and clients. Indeed, customers and client firms or service companies are the foundation upon which successful alliances or coalitions can be built. Efforts to educate consumers and business allies about why an issue is important to you will help them to understand and support your position on that same issue. They will be interested in and motivated by their knowledge of how a policy change might yield benefits to them in the form of lower prices, improved quality, greater convenience or even an expanded range of products and services in local markets.

Developing Resources for Advocacy Activities

Lack of financial resources is most often cited as the main impediment to successful advocacy by business associations in Egypt. While it is true that an association with a budget deficit would be limited in *some* of its strategic options, it is often the case that association leaders underestimate or fail to develop all of the resources available to them.

Every advocacy program should begin with an inventory of the resources that are accessible – if not yet available – for the effort. Such an inventory should *first* take into account the following human resources:

- Members of the association and their extended families
- other business associations that share your interests
- Social, civic and religious organizations with overlapping interests
- Public figures with ties to your association, your town or your industry
- Customers, clients and suppliers of member businesses

At every stage of an advocacy campaign, it is essential to remember that your efforts are focused on persuading a decision-maker to accept and to act on to your point of view. That decision-maker has many social, economic and cultural ties that can exert a powerful influence on his or her thinking. It is in your interest to identify all ethical means that you can mobilize to influence that decision-maker.

A second element in assessing available resources for advocacy is to include an inventory of the kinds of resources that are or that might be available to the association. Such an inventory should include the following items:

- Volunteer or donated labor
- In-kind donations (equipment, office space, supplies, transportation, etc.)
- Technical expertise
- Administrative support
- Space for meetings and special events

It is, however, also true that advocacy can require substantial financial resources, particularly when your association is pursuing major changes in policy.

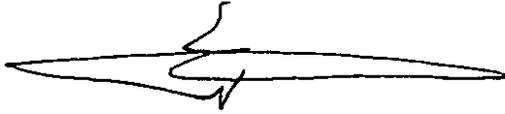
It is crucial that annual association budgets designate some portion of their financial resources to advocacy as a key operating function so that the most persistent problems may be dealt with on a systematic basis. The designation of such a line item in the association's operating annual budget will ensure that priority advocacy functions can be carried out. This can be either in the form of one staff person (or two or three staff people) whose main responsibility would be to work on and coordinate the policy advocacy campaign, or in the form of funds that would be used to hire a professional firm to conduct most of the professional marketing and lobbying efforts through the media, for example. The effectiveness of designating operating funds for advocacy activities is, of course, entirely dependent upon generating enough revenue from other sources in the association or other association activities and the managing those funds soundly. For example, one basic premise of sound financial management is to ensure that all members pay their dues and that they are paid on time in advance.

Associations around the world have found many innovative methods to finance policy advocacy campaigns. These can include the following examples:

- *Special advocacy funds* can be raised to deal with an issue at hand through a special fund-raising program.
- Coalitions often pool resources to finance campaigns that address issues of common interest. These funds involve cost sharing, but require close coordination in the planning and implementation of advocacy campaigns. For reasons noted earlier, by pooling resources, your association will lose some of its control over how the funds are used.
- *Subscription campaigns* are often mounted by business associations to fund advocacy activities that serve the interest of only some of their members or in response to urgent need. Such funds call upon member businesses to volunteer contributions in proportion to their perceived interest with regard to the issue at hand.

.....

If you and your association would like more advice or guidance on how to develop, plan and implement a sound "Policy Advocacy Campaign," then please contact us at the ALEB project. We can help you serve your members better through supporting your efforts to change a policy or regulation that is adversely affecting the business of members of your trade or investors association. Thank you.



Dr. Mohamed Zaki Gornaa



Dr. Tom Herlehy

ALEB Project Trade Association Services Team

POLICY ADVOCACY STEPS

Policy Identification

Identifying a government policy or problem that adversely influences business creation, ongoing operation and/or success.



Member Research and Impact Assessment

Defining the problem background, causes and impact it has on member businesses as well as other related businesses and sectors.



Strategy Development

Developing a draft strategy or plan that fully describes the group's reason for a policy change.



Identify Allies and Influential Persons

Identifying and encouraging others outside the association who have common interest to join the policy change effort



Review and Finalize the Strategy

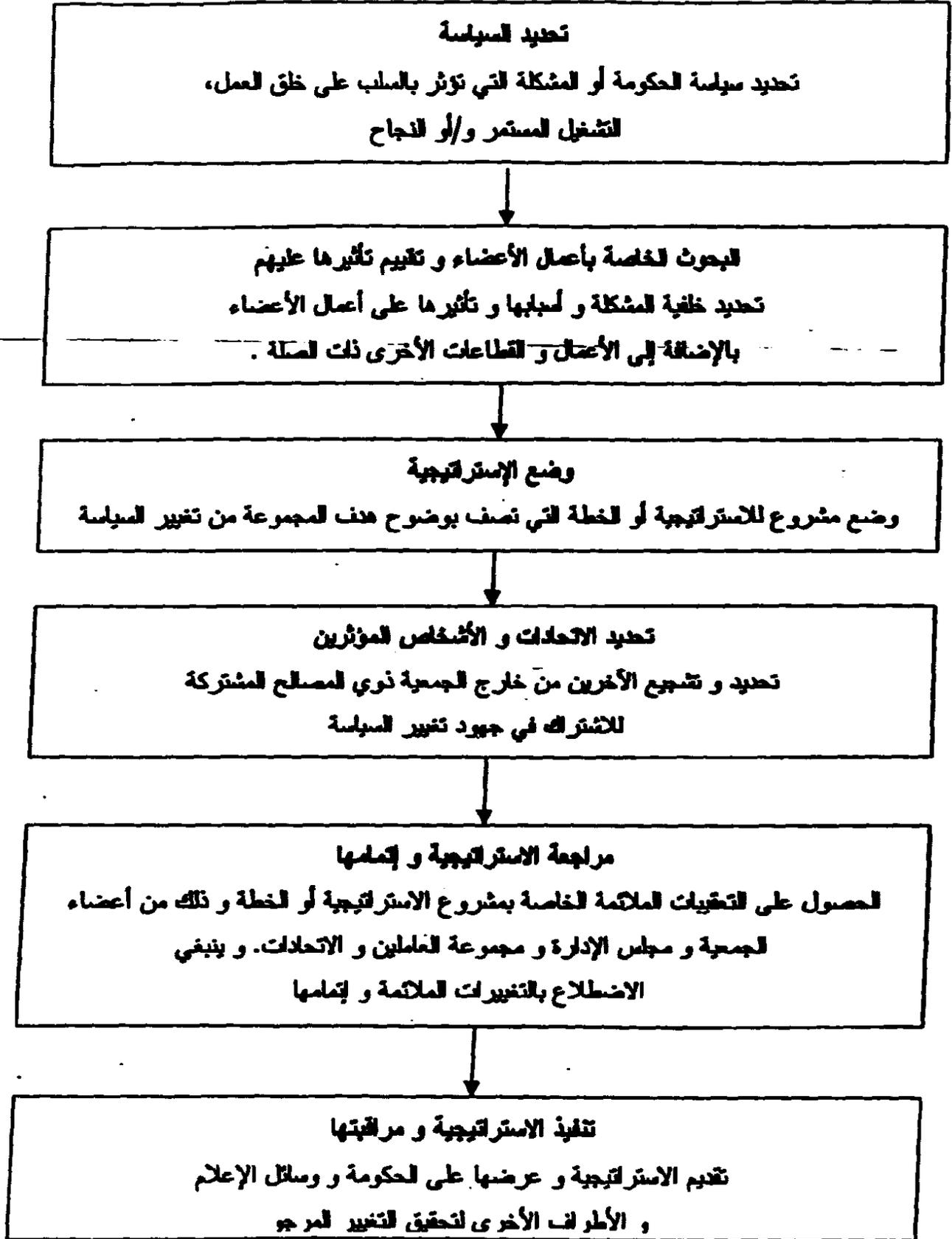
Having appropriate association members, the Board, staff, allies comment on the draft. Make necessary changes and finalize



Strategy Implementation and Monitoring

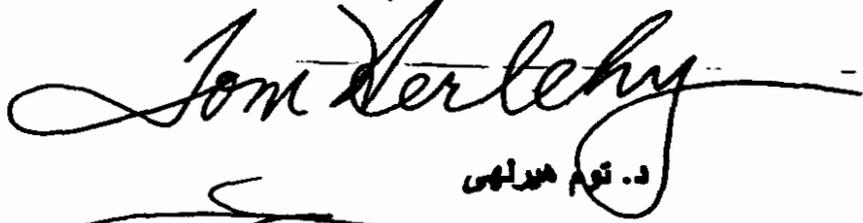
Presenting and promoting the strategy to appropriate government, media and other parties to bring about the desired change.

خطوات تأييد السياسة



هذه الأموال تتأشد الأعمال الأعضاء للمساهمات التطوعية بالتناسب مع مصالحهم المرتقبة فيما يتعلق بالمسألة أو القضية المطروحة.

• إذا احتجت مزيداً من المصادر عن الموضوع أو معلونتك في حملة حشد تليد لاصلاح سياسة اقتصادية معينة تعوق عمل أعضاء جمعيتك وذلك في أى مرحلة من المراحل أو تدريب أعضاء جمعيتك على الموضوع، يرجى الاتصال بفريق دعم جمعيات الأعمال التجارية والصناعية بمشروع ALEB


د. نوم هيرلوى


د. محمد زكى جمعة

هناك عنصر ثانى هام أيضاً فى تقييم الموارد المتاحة للتأييد هو إدخال جرد لأنواع الموارد التى هى متاحة أو التى قد تكون متاحة للشركة. ومثل هذه القائمة ينبغى أن تحتوى على البنود التالية:

عمل تطوعى

هبات عينية (معدات، مساحات مكاتب، مستلزمات، نقل وانتقالات، إلخ..)

خبرة فنية

دعم ادارى

مكان للاجتماعات واللقاءات الخاصة

كما إن من المعروف أيضاً أن التأييد يمكن أن يتطلب موارد مالية عينية، وبوجه خاص عندما تتطلع جمعيتك الى تغييرات سياسية كبرى.

وإنه لأمر غاية فى الحيوية والضرورة أن تخصص الميزانيات السنوية للجمعية بعض الحصص من مواردها المالية لتأييد القضايا الأكثر الحاحاً لغالبية الأعضاء على أساس أنها حاجة رئيسية للأعضاء من انضمامهم للجمعية. إن تخصيص مثل هذا البند فى ميزانية الجمعية سوف يضمن تنفيذ بعض وظائف التأييد الأساسية. إن فاعلية تخصيص أموال تشغيل لأنشطة التأييد يعتمد بالطبع اعتماداً كلياً على إدارة الأعمال الجيدة، وخاصة فيما يتعلق بضمان دفع رسوم العضوية بالكامل وفى الوقت المحدد.

أما الجمعيات خارج مصر فإنها تستخدم أيضاً آليات مالية أخرى لتمويل أنشطتها للتأييد ومن ذلك:-

* **أموال (صناديق) تأييد خاصة** تكون قد أنشأتها فى أغلب الأحيان جمعيات أعمال عديدة انضمت لبعضها البعض فى ائتلاف من أجل تمويل الحملات التى تركز على موضوعات أو قضايا ذات اهتمام مشترك. وهذه الأموال (الصناديق) تتطوى على مشاركة التكاليف، ولكنها تتطلب تنسيق لصيق فى تخطيط حملات التأييد وتنفيذها. ونظراً للأسباب المذكورة سابقاً، قد لا تكتمل سيطرة جمعيتك على كيفية استخدام هذه الأموال.

حملات الاككتاب ويضطلع بها غالباً جمعيات أعمال لتمويل أنشطة التأييد التى تخدم مصالح بعض أعضاء منها فقط أو كتلبية لحاجة ملحة. ومثل

والعنصر الهام الثاني للاستراتيجية الذي يجب النظر إليه هو تعليم المستهلكين والعملاء الخاصين بأعضائك. وتوجد شبكة مكثفة من الأشخاص والعائلات التي تستطيع للوصول إلى جميع طبقات المجتمع. إن الجهود التي ستبذل لتعليمهم ماهية المسألة أو القضية التي تحظى باهتمامك سوف يساعدهم على تفهم موقفك ومؤازرته. وسيكونون مهتمين ومتحفزين بما لديهم من معرفة بالمكاسب من تغيير السياسات والتي قد تدر عليهم مكاسب شخصية في شكل أسعار أقل أو جودة أفضل أو تيسيرات أكبر أو حتى قطاع أعرض من المنتجات والخدمات في الأسواق المحلية.

تنمية الموارد اللازمة للتأييد وتطويرها

هناك سبب ينكر دائما من جانب جمعيات الأعمال في مصر باعتباره عائقا أمام التأييد الناجح، ألا وهو نقص الموارد المالية. وعلى الرغم من جمعية ما قد يكون لديها عجز في الميزانية، بما قد يجعل الجمعية مقيدة في بعض خياراتها الاستراتيجية، فغالبا ما تكون الحالة هو أن قادة الجمعية استهتروا بتنمية الموارد المتاحة لهم أو فشلوا في تنميتها.

وينبغي على كل برنامج تأييد أن يبدأ بمجرد للموارد التي يمكن الوصول إليها - إن لم تكن متاحة بعد - بجهودهم. وينبغي أن يأخذ مثل هذا للجرد لولا في الصبان، لو يجب لولا للتعرف على الموارد البشرية التالية:

- ع أعضاء الجمعية وموظفيهم وعائلاتهم
- ع جمعيات الأعمال الأخرى التي تشاركهم الاهتمامات والمصالح
- ع المنظمات الاجتماعية والمدنية ذات المصالح المتشابهة
- ع الشخصيات العامة التي لها لواصل تربطهم بجمعيتك ، لو بمدينةك لو بصناعتك
- ع المستهلكون والعملاء والموردون للأعضاء من رجال الأعمال.

وعند كل مرحلة من مراحل إحدى حملات التأييد، من الضروري أن تتذكر جهودك مركزة على إقناع صانع قرار بأن يقبل وجهة نظرك ويعمل بها. وهذا للصانع للقرار له كثير من الروابط الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي من الممكن أن تؤثر تأثيرا قويا على تفكيره أو تفكيرها. وإنه لمن صالحك أن تحدد جميع الوسائل المقبولة اجتماعيا التي يمكنك حشدتها للتأثير على صانع القرار.

الاتصالات

لقد لاحظنا سابقا ان من المفيد ان نتصور حشد التأييد على انه عملية اتصالات وعملية تعليم، تهدف الى التأثير على صناع القرار. وستكون استراتيجيتك للاتصالات هي العنصر المحورى فى جهودك لحشد التأييد .

وهناك جانبان هامان لتنمية استراتيجية الاتصالات وتطويرها: تطوير رسالتك، واستهداف هؤلاء الذين تود ان تقنعهم.

والخطوة الاولى فى هذه العملية هي اختيار رسالتك الرئيسية. ونعنى بهذا الرسالة التى سوف تنقل ويتم توصيلها الى الجماهير المستهدفة عبر فترة ممتدة من الزمن. وبينما سنتقل هذه الرسالة بطرق مختلفة (على سبيل المثال: الإعلام، الاجتماعات مع صناع القرار، المناقشات مع عملائك، إلخ..)، الا ان الواجب ان تظل الرسالة ثابتة ومتناغمة فى مضمونها وطريقة عرضها وتقديمها.

وتتسم الرسالة الفعالة عادة بالمميزات التالية:

تكون ايجابية، محددة، مختصرة ومباشرة.
تذكر الرسالة ما تأمل فى إنجازه (على سبيل المثال: النمو الاقتصادى، زيادة الصادرات، استثمارات جديدة، تحسين نوعية المواد الغذائية وجودتها إلخ...).
تذكر الرسالة سبب أهمية هدفك لحشد التأييد وذلك بالإشارة إلى نتائج العمل الإيجابية أو للعواقب السلبية لعدم العمل.
تحدد ما هى الخطوة التى تريد أن يشرع القادة السياسيين أو صناع القرار فى تنفيذها (على سبيل المثال: الموافقة على قانون أو قرار معين أو تعديل إجراءات التشغيل الخاصة بأى مؤسسة حكومية).

وتستخدم الرسائل الفعالة عادة كلمات وجمل ذات دلالات ايجابية، ويكون لها معنى معين لدى هؤلاء الذين استهدفتهم للعمل. و فيما يلى بعض الأمثلة الجيدة لهذه العبارات: "النمو الاقتصادى"، "الغذاء الأمن الذى يقدر كل فرد على شرائه"، "الخير والصالح العام"، "خلق فرص عمل"، و "الفاعلية".

تضمن أن أهدافك لحشد التأييد محددة بوضوح وموضوعية وإنها تخدم المصالح الملموسة لأعضائك.

واقدر لكنا أيضا على أهمية البحث الموضوعي وتحليل مشاكل السياسات، وكذلك أهمية أهداف حشد التأييد، بحيث تضمن بأن جهودك لها مصداقيتها وفعاليتها، وتم الاستفادة بها.

كما أن تقييم الاطراف المعنية سيعاونك في تحديد الأشخاص أو الجهات التي يجب عليهم أن يوافقوا رسميا على هدفك من حشد التأييد وينفذونه؛ أي أهداف حملتك لحشد التأييد. كما أنها وفرت أيضا نفاذ بصيرة داخل القوى التي قد تجمعها وتعمل معها لمساندة موقفك وكذلك القوى التي قد تعترض وتعارض مجهودك. فضلا عن ذلك، فلقد أتاح لك أيضا أن تقيم نقاط القوة والضعف. وإذا كنت دقيقا في مجهوداتك للتقييم فانك تكون قد استطعت أن تحدد أيضا اطراف معنية ثنوية؛ أي أولئك الأشخاص والمجموعات التي في وسعها التأثير على صناع القرار لصالحك.

إن نتيجة هذا الجهد توفر شكلا من أشكال برمجة الجهود التي يجب عليك بذلها لتنفيذ برنامجك لحشد التأييد. الآن تعرف بأنه ينبغي عليك التركيز على التأثير والنفور ويمكنك البدء في بناء برنامجك للقيام بهذا العمل.

لما الخطوات التالية التي تتطلبها تنمية الاستراتيجيات وتطويرها، هي أن تحدد الأعمال المعينة المحددة، وأن تحدد للمسؤوليات ومن سيعهد إليه بتنفيذها، وأن تحدد مواعيد محددة نهائية لاستكمال كل نشاط من الأنشطة وتضعها موضع التنفيذ. إن معظم العمل الذي من المقرر تنفيذه سيتناول الآن الاتصالات والتنسيق.

وعند هذه النقطة من التوقيت يصبح الالتزام - من جانب أعضاء الجمعية وكذلك من جانب القيادة - هو المورد الحيوي الخطير الذي سيقود إلى النجاح.

الطرف المعنى	الموقف	الثقة X	القوة X الأهمية = التقدير
وزير القطاع -	٣	X ٤	٥ - = ٢٤
الزراع -	٥	X ٤	٥ - = ١٠٠
موردو الخامات -	٥	X ٢	٥ - = ٥٠
اتحاد +	٥	X ٣	٥ + = ٧٥
وزير المالية +	٣	X ٤	٤ + = ٤٨
أصحاب المشاحنات +	٤	X ٣	٥ + = ٦٠
أصحاب المطاحن +	٢	X ٤	٣ + = ٦٤

باستخدام التقديرات الناتجة هنا ، ناقش الأسئلة التالية:

من هم الذين يحتمل أن يكونوا حلفائك الرئيسيين في هذه المسألة أو القضية؟

من الذى يحتمل أن يكون أكثر معارضيك نفوذا وقوة؟
أى من المعارضين سيكون هو الأكثر قدره على تحويل الأوضاع لمساندتك؟

من هو أضعف حلفائك ؟

استخدام التحالفات والائتلافات

إن أى جمعية أعمال ما هى إلا تحالف من عديد من الأشخاص الذين جمعهم هدف واحد مشترك. وربما ستختلف إلى حد ما مصالح كل جمعية عضو مع مصالح الأعضاء الآخرين، إلا أن تكامل الجمعية يقوم على المصالح المشتركة والرؤية الموحدة للظروف التى تتطلبها الجمعيات الأعضاء إذا كانت عازمة على النجاح والنمو.

وفى معظم الأحيان فإن جهود حشد التأييد تتطلب من جمعيات العمل فى شكل تحالفات أو ائتلافات مع الاطراف المعنية الأخرى الذين يشاركونهم مصلحة معينة. ويجب ملاحظة إن العمل فى تحالفات ينتج عنه تكاليف ومسؤوليات يجب أن يخطط لها.

ومن أجل تقييم الاطراف المعنية، قد يكون من المفيد تذكر الصفات التالية التي سيتصف بها كل واحد منهم بالنسبة لأي سياسة معينة أو هدف حشد التأييد:

(١) قد يكون الطرف المعنى *مناصراً لـ* (+) أو *معارضاً لـ* (-) أو *محايداً* (صفر) إزاء أي سياسة أو قرار معين.

(٢) قد تكون *واثقاً أو غير واثق* بدرجة ما (يعطى تقدير من ١ - ٥ حسب درجة الوثوق بحيث يكون ١ = غير واثق ، ٥ = واثق جداً من موقف الطرف المعنى) إزاء مسألة أو قضية سياسات معينة.

(٣) كل طرف معنى لديه تأثير (قوة) نسبي بالنسبة للاطراف المعنية الأخرى، بدرجة ما (يعطى تقدير من ١ - ٥ بالمثل).

(٤) وكل مسألة أو قضية سياسات تعد هامة بالنسبة للطرف المعنى، بدرجة ما (يعطى تقدير من ١ - ٥).

وبهدف تبسيط الجهود لتقييم الاطراف المعنية، فمن الممكن استعمال صيغة تستخدمها بنجاح العديد من مؤسسات الأعمال و من الشركات متعددة الجنسيات. وعلى الرغم من أن هذه الصيغة تستخدم نظام التقدير الرقمي، فمن الضروري تذكر أن الهدف من تقييم الطرف المعنى هو الحصول فقط على تقييم نسبي للدور المحتمل أن يؤديه كل طرف معنى في مجهودكم لحشد التأييد.

إن الصيغة ليست علمية، لكنها أداة يمكنك تطبيقها في بناء تقييماتكم الخاصة بالاطراف المعنية والصيغة كما يلي:-

الطرف المعنى الموقف مدى الثقة النفوذ الأهمية = التقدير
رقم ١ +/- (صفر) (٥-١) x (٥-١) x (٥-١) =

وبعد تقدير لكل طرف كمايلي، علما بأن تقديرات الموقف تحدد ماإذا كانت نتيجة التقدير مؤيده (+) معارضة (-) أم محايدة (صفر).

مثال لاستخدام صيغة تقييم الأطراف المعنية

المثال الوارد هو مجرد مثال معروض كقضية تخيلية وثم حساب موقف كل طرف معنى وأهميته باستخدام الصيغة المذكورة:-

من أجل تنمية وتطوير استراتيجية لإنجاز هدفكم لحشد للتأييد، فإن من الضروري تعريف وتحديد الكثير من الأفراد الذين قد يكون لهم دورا يؤدونه في الحدث على التغيير أو في المحافظة على الوضع الراهن. وسيضم هذا، ليس فقط صناع السياسات أو القادة السياسيين الذين قد يكونون مشاركين في هذا الأمر، بل وأيضا حلفائك ومناصريك المحتملين من رجال الأعمال بالجمعيات الأخرى. ونحن نشير إلى كل هؤلاء باسم "الأطراف المعنية".

إن المقصود بالأطراف المعنية شخص أو مجموعة له/لها اهتمام قابل للتحديد يؤثر أي سياسة أو قرار معين؟. وسيتضمن ذلك أولئك المستفيدون من السياسة الرأىة، وأولئك المعارضون، وحتى الجهات ذات السلطة المؤثرة والتي قد لا يتضح لها في الوقت الراهن موقف محدد في الموضوع أو القضية، ولكن من المحتمل أن يتم حشدهم باعتبارهم حلفاء أو معارضين في وقت لاحق.

إن بعض الأمثلة لـ"الأطراف المعنية" قد تتضمن الآتى:

- ع شخصاً ما (على سبيل المثال: الرئيس، ووزراؤه، رئيس إحدى المؤسسات الحكومية، أو رجل أعمال معين)
- ع حزب سياسى
- ع وكالة أو مؤسسة (على سبيل المثال: وزارة، هيئة للرقابة على الصناديق والواردات)
- ع مؤسسة أعمال غير حكومية، أو مدنية أو مؤسسة اجتماعية.
- ع المستهلكون

و بالنسبة لأي موضوع محدد، فإن عدد الأطراف المعنية قد يكون كبيراً للغاية. ومن أجل هذا السبب، فإن تنمية استراتيجيات حشد للتأييد وتطويرها سوف تتطلب دائماً وسيلة للتقييم، يكون بها للأطراف المعنية دوراً هاماً في جهودكم لإحداث تغيير إيجابى.

ماهى أنواع المشكلات التى تخضع لمجهودات حشد التأييد التى تقوم بها جمعيات الاعمال ؟

ان الموضوعات المستهدفة والتى تبذل الجمعيات جهود بغرض حشد التأييد لها واسعة المدى على الصعيدين المحلى والقومى.

و قد تتضمن بعض هذه الموضوعات:

<u>مجال السياسات</u>	<u>الأمثلة</u>	<u>مجال السياسات</u>	<u>الأمثلة</u>
الاقتصاد	التسعير الدعم سر العملة والفائدة	الصحة	الاشتراطات الصحية والتفتيش التقريف والاصفات
التجارة	التعريفات عوائق لارايه	الضرائب	النسب الضريبية الفاضية و العدل فى التطبيق والتنفيذ
العملة	الاجور قواعد التشغيل وقهاء العمل الامان المهنى	البيئة	لتخلص من النفايات الصلبة المنبهضات والمعالجة
البنية الاساسية	توافر المنافع وأسعارها الشوارع، والمواتر والسكك الحديدية	العدل	شفافية الاجراءات القضائية

ومن الناحية المثالية فإن اولويات حشد التأييد يجب ان تراعى الاجابة على الاسئلة التالية:

فى وقت ما قد توجد موضوعات كثيرة تشغل اعضاء الجمعية، و مع ذلك، فليس من المناسب القيام بعمليات حشد للتأييد بطريقة محددة و فعالة بالنسبة لكل هذه الموضوعات فى وقت واحد. و كنتيجة لذلك، فهناك ضرورة لاجراء وسيلة داخل الجمعية لتحديد أهمية كل مشكلة على حدة. أحد الوسائل التى استخدمت بنجاح فى عدد من الجمعيات هى الحصول على اتفاق عام من اعضاء الجمعية على ترتيب قائمة لاولويات المشكلات الواجب تصدى الجمعية لها.

هناك طرق عديدة أخرى تقوم بها الجمعيات الناجحة للقيام بهذا. ان العديد من الجمعيات تشكل لجان متخصصة بمراقبة الاتجاهات فى مجال الاعمال والحكومة. وهذه اللجان تقوم باعلام الجمعيات التى ينتمون اليها بهذه التطورات، ويقومون ايضا بتوصيل تلك المعلومات الى الرأى العام. وفى نفس الوقت، قد يكون من الضرورى للقيام بمجهودات خاصة لتقييم وقع سياسات، وتشريعات واجراءات معينة على اعمال اعضاء الجمعية. و قد يتم القيام بذلك من خلال تكوين لجان للسياسات، أو اللجوء الى مستشارين، والذين تسند اليهم مسؤولية محددة للقيام بتحليل الموضوعات والمشكلات العامة التى تؤثر على اداء اعضاء الجمعية.

ومن الجدير بالاهتمام الإشارة إلى أن حشد التأييد يمكنه إشراك أنواع عديدة من أساليب التعامل. ويمكنه أيضاً أن ينجح من خلال وسائل متنوعة. وهذا قد يشتمل على:

ع توجية صناعات السياسات والقادة السياسيين وأولئك الذين ينفذون السياسات والقواعد واللوائح لكيفية تحسين تلك السياسات والارتقاء بها.

ع وتعليم عملائكم وعامة الجماهير مميزات التغيير وفضله.

ع وتنظيم وتقوية وسائل الضغط أو التأثير على صناعات القرار.

ع وإيجاد فرص أكبر للتشاور والحوار مع صناعات القرار، وفي الوقت نفسه يتم تطوير السياسات وتطويرها .

ونظراً لتعدد المؤسسات المشاركة في صنع وتنفيذ السياسات ، فإن حشد التأييد الناجح يقتضى ضم وحشد جهود الجهات المعنية التي تشارك في الهدف المشترك للإصلاح وتأييده.

تعريف أولويات السياسات ، ووضع أهداف حشد التأييد

إن معظم القضايا و المواضيع التي يتعامل معها حشد التأييد تعد مواضيع وقضايا معقدة. فهي تشترك مؤسسات أو وكالات متعددة، و هي تقتضى أن تصل جهود حشد التأييد إلى السياسيين صناعات القرار الذين يصعب الوصول إليهم. ومن أجل أن تتجح جهود حشد التأييد، يجب التركيز على أحد الأهداف المحددة بوضوح والتي من الممكن توصيلها بجلاء. إن حشد التأييد الناجح يقتضى جهود المجموعة القادرة على أن تضم الاطراف المعنية الذين يشاركون و يفهمون الهدف المشترك للإصلاح ويؤيدونه.

وتبدأ عملية تحديد الموضوع أو القضية محل حشد التأييد بتحديد أعضاء جمعيتكم للمشاكل التي يتقاسمونها ويتشاركون فيها، والتي يعتقدون أنها ذات أهمية كبرى لنجاح اعمالهم . وغالبا ما يبدأ هذا بمناقشة عادية يقوم رجال الاعمال خلالها بمقارنة التجارب التي مروا بها مؤخرا . ومن ناحية أخرى وعلى مستوى الجمعية فان هذا عادة ما يطور من خلال مناقشة مواضيع و قضايا في جلسات يحضرها كامل الاعضاء او من خلال عمل لجان متخصصة مسؤولة عن مراقبة مناخ العمل .

وسيركز هذا الكتيب الإرشادي على توضيح كيفية تنظيم جمعيات الأعمال لمجهوداتها تغيير السياسات، والأوضاع والمواقف، أو البرامج الخاصة بالمؤسسات والوكالات الحكومية وعلى الرغم من أن تركيز هذا الكتيب ينصب على الحكومة، إلا أن المهارات التي سيساعد على تمهيتها وتطويرها يمكن أن تفيد أيضاً في الحوار مع كثير من المجموعات والمؤسسات الأخرى المحلية للخارجية مثل المحادثات التجارية متعددة الأطراف التي تجرى مع منظمة للتجارة الدولية والتي يهتم منظمات الأعمال أن تحشد جهودها لتمثيل مصالحها لزياتها للوصول إلى ترتيبات أعمال دولية مناسبة لها.

ولكنما يكون التغيير ضرورياً، فإن لحشد للتأييد دوراً هاماً. فحشد للتأييد يمكنه أن يساعدك على بلوغ أهدافك و تحقيقها، سواء كنت تبحث عن دعم رسمي لصناعتك، أو عن تغييرات في القواعد و اللوائح التي توفر لأعمالك بيئة أكثر عدلاً و منافسة، أو عن تعاون من جانب الحكومة في مساندةك على الامتثال للقواعد و السياسات القائمة. فحشد للتأييد يمكن أن يحقق أهدافك.

ما هو حشد التأييد؟

نحن نعرف "التأييد" في هذا الكتيب على أنه "مجهود منظم مشترك من أجل البحث على تغيير قائم على حل إحدى المشاكل التي عرقلتها وحدتتها سوريا كمجموعة". إن حشد التأييد يتضمن دائماً سلسلة من التصرفات والأعمال التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- ع تعريف وتحديد مشكلة ما تحظى باهتمام أعضاء الجمعية،
- ع تعريف وحل أو أكثر لهذه المشكلة،
- ع تحليل المشكلة وآثارها والعوامل التي ستؤثر على مجهوداتكم لإنجاز
- ع الحل المنشود،
- ع اعداد استراتيجية لإنجاز الحل المقترح،
- ع تنفيذ الاستراتيجية

حشد التأييد لإصلاح السياسات الاقتصادية دليل ارشادي لجمعية الأعمال التجارية

اعداد: نيكولاس كوليبابا و د. توم هيرلبي د. محمد زكي جمعة

تنظيم جهود الجمعية من أجل اصلاح السياسات و التنظيمات

يتناول هذا الدليل ويجيب على الموضوعات والتساؤلات التالية الهامة:-

- ع لماذا نحشد التأييد الإصلاحي؟
- ع ما هو حشد التأييد؟
- ع تعريف أولويات السياسات وتحديدتها، ووضع أهداف حشد التأييد
- ع تحديد أهداف حشد التأييد
- ع تقييم الجهات المعنية
- ع استخدام التحالفات والائتلافات
- ع تطوير الاستراتيجيات
- ع الاتصالات
- ع أساليب الاتصالات
- ع تنمية الموارد لحشد التأييد وتطويرها

لماذا نحشد التأييد من أجل الإصلاحي؟

إن البيئة السياسية والاقتصادية في مصر في تطور دائم ومستمر. كما تصدر سياسات وقرارات مختلفة من أجل تشجيع النمو الاقتصادي وتحفيزه، ومن أجل إقامة مدن جديدة تزدهر بها الأعمال الجديدة بنجاح كبير، ومن أجل تحسين جودة السلع والبضائع المتاحة للمستهلك في وطنه وفي أسواق التصدير، وتتزايد هذه الجهود في صعود منتظم. وفي نفس الوقت، فإن تحرير البيئة السياسية يخلق دائماً فرصاً جديدة للأعمال سواء كانت على المستوى الشخصي أو على مستوى شركات الأعمال بحيث تجعل صوتها مسموعاً خاصة بشأن القضايا والمسائل التي تؤثر تأثيراً مباشراً على قدرتها على النمو والعمل بشكل مربح.

حشد للتأييد لاصلاح السياسات الاقتصادية الخاصة بالجمعيات التجارية

تنظيم جهود الجمعيات من أجل الإصلاح السياسي و التنظيمي

مشروع تموله:

الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية

بموجب العقد رقم: 263-C-00-99-00011-00

المكتب الفني: الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية/مصر

مسئول المشروع: السيد طارق شطا

ينفذ كل من:

أبت أسوشيتس إنك

الايدي كورپوريشن

جامعة الاسكندرية

CAFT جامعة روتجرز

ميتشيل جروب سباركز كومبلايز إنك.

SRD ريسيرش جروب

أبت أسوشيتس إنك

٤٨٠٠ مونستجومري لين، الدور السادس الدقي،

بيثسدا، ماري لاند ٢٠٨١٤

هاتف: ٩١٣٠٥٠٠ - ٢٠١

فاكس: ٦٥٢٣٨٣٩ - ٢٠١

www.abtassociates.com

أبت أسوشيتس إنك

١٢ شارع الدقي، الدور السادس

القاهرة، ج.م.ع

هاتف: ٣٣٨١٤٤٥ - ٢٠٢

فاكس: ٣٤٨٠٧٢٩ - ٢٠٢

www.aicb.org

مشروع دعم الأعمال
الزراعية الموجهة
للتصدير (أب)

مساعدة الصناعات الغذائية
الموجهة للتصدير في
مصر

خطة للتأكيد لاصلاح
السياسات الاقتصادية
الخاصة بالجمعيات
التجارية

تنظيم جهود الجمعيات من
أجل الإصلاح السياسي
و التنظيمي

مشروع تموله:

الوكالة الأمريكية للتنمية
الدولية

بموجب العقد رقم:

263-C-00-99-00011-00

المكتب الفني: الوكالة

الأمريكية للتنمية الدولية/مصر

مسئول المشروع:

السيد طارق شطا

ينفذ من:

أبت أسوشيتس إنك

ألايد كوربوريشن

جامعة الاسكندرية

CAFT، جامعة روتجرز

ميتشل جروب سباركز

كومباتيز إنك.

SRD ريسلر جروب