

PN-ACS-253

Ministry of Agriculture & Land Reclamation
US Agency For Intl. Development
Agriculture Policy Reform Program
Reform Design and Implementation

وزارة للزراعة واستصلاح الأراضي
للوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
مشروع إصلاح السياسات الزراعية
وحدة تصميم وتنفيذ السياسات

Ministry of Agriculture and Land Reclamation

AGRICULTURE POLICY REFORM PROGRAM

Reform Design and Implementation Unit (RDI)

USAID CONTRACT NO. 263-C-00-97-00005-00

Report No. 122

Leadership Strategies Workshop For Commodity Councils



APRP

Reform Design and Implementation Unit

*Development Alternatives Inc. Group: Office for Studies & Finance, National Consulting
Firm Development Associates, Cargill Technical Services, The Services Group, Training
Resources Group, Purdue Universities, University of Maryland*

Report No. 122

*Leadership Strategies
Workshop
For Commodity Councils*

Consultant Report

*Prepared by:
Wilma Gormley*

July 2000

Table of Contents

ACKNOWLEDGMENTS	1
I. Purpose and Scope	2
II. Activities Undertaken	3
III. Outcomes From Leadership Strategies For Commodity Councils	3
IV. Recommended Next Steps	4

APPENDICES

1. <i>Individuals Attending The Workshop</i>	6
2. <i>Workshop Design</i>	7
3. <i>Participant Learning Materials Distributed</i>.....	13
<i>Goals</i>.....	14
<i>Course Agenda</i>.....	15
<i>Leadership And Management</i>	16
<i>Facilitating For Consensus</i>	21
<i>Facilitation Skills</i>.....	26
4. <i>Participant Generated Materials</i>	34
<i>Facilitation Skills</i>.....	41

ACKNOWLEDGEMENTS

A number of individuals worked collaboratively together to ensure that this workshop was successful. It is important that their efforts are recognized and acknowledged. These individuals are: Ms. Fatma Khattab, advisor to the Minister of Economy and Foreign Trade; Dr. Osama Khier El Din, Chairman of the Agriculture Commodity Council; Dr. Max Goldensohn, Chief of Party RDI/APRP; Mr. Mahmoud Nour, APRP Project Coordinator and Mr. Abdel Reheem El Mahdy, APRP Translator.

I. PURPOSE AND SCOPE

Commodity Councils were established by ministerial decree in 1996 by the Minister of Trade and Supply. These councils represent a formal institutional framework for formal, regular and organized communication between the private sector and government agencies to ensure effective integration of private sector concerns into policy development and implementation. The ministerial decrees outlining the scope of these councils have been general – to help achieve the national goal of increased exports.

APRP/RDI has been working with the Agricultural Commodity Council (ACC) to help it form and begin operations. Wilma Gormley, an organization development consultant, was here in October 1999 to work with the ACC on key formation issues. Among the outcomes of this visit were: 1) Mission (mandate or purpose) for ACC was agreed upon by members; 2) Vision (direction) for the next 3 years was agreed upon by members; 3) roles and responsibilities were developed for several key functional areas - Executive committee, commodity and service committees, committee rapporteur, chairperson, and the technical secretariat; and 4) ACC priorities for next 12 months were agreed upon.

In October 1999, the oversight of the Commodity Councils was transferred to the Ministry of the Economy and Foreign Trade, this ministry requested additional support from RDI to design and deliver a leadership workshop for Executive Committee members of five commodity councils – the Agricultural, Textiles, Wood, Chemicals, and Pharmaceuticals commodity councils. In order for the commodity councils to be fully successful, shared leadership approaches should be understood and used. Leadership of consensus type organizations made up of members who volunteer their time in support of the organization's goals can be difficult. The historical model in Egypt where the director makes all the decisions and gets most of the recognition for the organization's achievements may not be the best way to lead commodity councils. New models of leadership need to be used in the formation and operation of commodity councils.

On a technical advisory visit in June, 2000, this workshop was designed and all material prepared.

Objectives of this assignment were:

1. To conduct a 2-day workshop on effective leadership strategies for commodity councils.

Objectives of this workshop are to:

- i. Clarify purpose and expected outcomes of commodity councils
- ii. Define leadership strategies that are important for member-based organizations
- iii. Develop techniques for helping groups reach consensus
- iv. Define various decisions making approaches, identifying those that are more effective in member-based organizations
- v. Develop ways to involve others in strategic thinking and planning
- vi. Strengthen leadership for policy advocacy efforts

II. ACTIVITIES UNDERTAKEN TO PREPARE FOR THE WORKSHOP

A number of activities were undertaken during the June consultancy to prepare for this workshop. These are included in the RDI Report No. 111 for that consulting trip (June 2000) additional planning and preparation activities were not needed.

III. OUTCOMES FROM LEADERSHIP STRATEGIES FOR COMMODITY COUNCILS

The workshop was attended by 18 members of the Technical Secretariat, Ministry of the Economy and Foreign Trade and 10 commodity council members. Appendix One lists names of individuals who attended.

Invited to the workshop were the chairman and executive committee members of five commodity councils: Agriculture, Textiles, Wood, Chemicals, and Pharmaceuticals. The Chairman and Executive Committee Members from the Wood Commodity Council attended. Two representatives from the Pharmaceuticals Commodity Council attended; their Chairman was not able to attend. Three representatives from the Chemicals Commodity Council attended; their Chairman was not able to attend. No one from the Agriculture Commodity Council attended; nor did any representative from Textiles Commodity Council.

The purpose of the workshop was to develop additional leadership skills and abilities of the leaders of commodity councils. The workshop content consisted of topical presentations given by Ms. Gormley, the facilitator, followed by exercises and group discussions. The detailed workshop design can be found in Appendix Two. Copies of all materials provided to participants can be found in Appendix Three.

Since this was a workshop to stimulate learning about how best to provide leadership to commodity councils, there were fewer “work products” developed during the course. This workshop is different than most APRP workshops where issues are debated and agreements are reached. The work products that were produced are the following: (These are contained in Appendix Four).

- Roles and responsibilities of Commodity Council Chairperson
- Roles and responsibilities of Commodity Council Committees
- Roles and responsibilities of the Technical Secretariat
- Prototype or example of a code of ethics for a Commodity Council
- The five most important legal and regulatory issues for each of the five Commodity Councils represented in the meeting.

There were several important things accomplished by this leadership strategies workshop. They were:

1. Increased understanding of how Commodity Councils and the Technical Secretariat in the Ministry of Economy and Foreign Trade can work together to accomplish the goal of increasing Egyptian Exports.
2. Increased understanding of the type of leadership that is required in member-based organizations and how this is different from leadership/management methods used in private businesses.
3. Increased knowledge of techniques to use to achieve consensus among members on key issues.
4. Increased awareness of four decision-making models appropriate for member-based organizations, which decisions are best done using which model, and ways to communicate these key decisions to members.
5. Increased capacity to provide leadership for policy advocacy.

IV. RECOMMENDED NEXT STEPS

There is an increasing understanding and commitment on the part of Commodity Council leaders to devote time and energy to helping their councils form themselves, set goals, and engage in active policy reform activities. In the 12 to 18 months that RDI/APRP has seen the Agriculture Commodity Council grow quite active and achieve a number of significant policy reform objectives. Individuals in the ACC and in other commodity councils have a clearer idea about the purpose of the councils and how they must operate to be successful. However, there is still work to be done.

For this workshop, we had hoped to have 20 to 25 commodity council members present; we had 10. There is a larger audience that needs to be involved in the discussions stimulated by this workshop. We recommend this workshop be given again; however, in a different format that may make it easier for business people to attend. Our recommendations are:

- Hold Commodity Council Leadership Strategies Roundtables from 6 p.m. to 9 p.m. at a hotel in Cairo. Keep inviting commodity council leaders; keep encouraging them to attend. The key workshop topics could be divided into 3 hour modules. For example, hold three different roundtables over a 6-week time frame. The first could be Involving Members in Strategic Thinking and Planning for Your Commodity Council. The second could be Leadership Strategies for Decision Making and Achieving Consensus. The third could be Leading Policy Advocacy Efforts.

Business people could plan to attend one, two or all three sessions. Each session would be shorter and at the end of the day. They would meet and mix with other business leaders active in commodity councils. A small number of representatives from the Technical Secretariat would be invited to attend each session.

- It is difficult to get the attention of busy business people. It may be that the Minister will need to be more proactive about encouraging commodity council leaders to participate in these roundtables. We believe once interest is stimulated people will attend these sessions. We also believe that once they attend one roundtable, they will see their usefulness and attend others.

APPENDIX ONE

INDIVIDUALS ATTENDING THE WORKSHOP

1.	Reda Allah Helmi	Chairman of Wood Council
2.	Dr. Asaad Nadim	Deputy of Wood Council
3.	Mohamed Saleh El-Shabrawi	Deputy of Wood Council
4.	Eng. Zohair Mohamed Nassef	Treasurer of Wood Council
5.	Mohamed Fouad El-Khami	Wood Executive Committee Member
6.	Taha Essawi El-Shazli	Head of Technical Secretariat of Wood Council (MOEFT)
7.	Gamat Amin Dessouki	Technical Secretariat (MOEFT)
8.	Dr. Hossam El-Din Taher	Pharmaceuticals Council
9.	Dr. Gamal El-Din M. Ghali	Pharmaceuticals Council
10.	Ibrahim Halim Abu El-Wafa	Pharmaceuticals Council
11.	Soad Abd El-Hay	Head, Technical Secretariat of Pharm. Council
12.	Zeinab El-Sayed Moharam	Foreign Trade Sector
13.	Abd El-Hamid Badawi Assal	Treasurer of Chemicals Council
14.	Mohamed Kamal Osman	Chemicals Council
15.	Seliman Abu Ghonima	Chemicals Council
16.	Badr El-Din Saleh	Head, Technical Secretariat, Chemicals Council
17.	Anan Abd El-Aziz Anan	Legal Advisor at Foreign Trade Sector
18.	Dr. Samir El-Naggar	Deputy of Agricultural Commodity Council
19.	Akram Bekhit Hussein	Agricultural Commodity Council Member
20.	Eng. Essam El-Din Morsi	Private Exporter
21.	Zeinab El-Ghazawi	Head, Technical Secretariat of ACC
22.	Bothaina Alam	Foreign Trade Sector
23.	Laila M. Shebl	Foreign Trade Sector
24.	Hanaa Messelhi	Foreign Trade Sector
25.	Abd El-Kader EL-Sayed Gad	Foreign Trade Sector
26.	Samir Ahmed Rashwan	Foreign Trade Sector
27.	Eng. Mohamed El-Sharkawi	Head, Technical Secretariat of Textiles Council
28.	Amal Abd El-Raouf Madkour	Foreign Trade Sector
29.	Nabil Imam Mohamed	Foreign Trade Sector
30.	Ashraf Salam Gomaa	Foreign Trade Sector
31.	Dr. Ali El-Saeed	
32.	Samir Mohamed Shehata	APRP
33.	Abd El-Shakour Zahran	APRP
34.	Abd El-Reheem El-Mahdi	APRP
35.	Wilma Gormley	APRP
36.	Aya Karim	APRP

APPENDIX TWO

WORKSHOP DESIGN

Tuesday evening

6:00 **Introductory Activities**

Go over the purpose of this workshop, goals, and expected outcomes. Then walk through agenda. Goals and agenda are handouts. Goals are on flipchart.

Goals

- Clarify the purpose and expected outcomes of commodity councils
- Define leadership strategies that are important for member-based organizations
- Develop techniques for helping groups reach consensus
- Define various decision making approaches, identifying those that are more effective in member-based organization
- Develop ways to involve others in strategic thinking and planning
- Leading policy advocacy efforts

Then create group norms or guidelines for working together.

6:30 **Clarifying the Purpose of Commodity Councils**

Present brief history of the development of CCs. Cite key points of the legislation if appropriate. Then give this small group task:

At your table with your colleagues...
Discuss and agree on what you believe to be the purpose of CCs
Identify 3 to 5 outcomes – results we would be expecting from the CCs over time
Who are our stakeholders
Please put your main points on flipchart and select a spokesperson who will briefly share your groups work
You have 45 minutes

7:15 Small groups report out with total group discussion.

8:00 Sharing thoughts on characteristics of member-based organizations. Facilitator gets the total group to brainstorm characteristics of member-based organizations.

8:30 Close.

9:00 Dinner

Wednesday

9:00 Leadership in Member-Based Organizations

Present definitions of leadership and management. Use Kotter framework. Has handout and flipchart. (Will take about 20 to 30 minutes.)

Individual task: In your role as a leader of your commodity council, what are some of the leadership activities/actions that you have taken under each of the three dimensions of leadership: establishing direction, aligning people, and motivating and inspiring. (See handout). Give individuals about 15 minutes to write down their responses.

Then ask that they meet in trios to share some of their responses. See Flipchart.

In your trio:
Share examples of what you have been doing to **establish direction**
Then move to **aligning people** and share actions you have been taking
Lastly, **motivating and inspiring**, share the things you have been doing in this area
You will have 30 minutes

10:00 Facilitator works with the trios a bit, taking examples and making a list of activities/actions for each of the 3 parts of leadership. This longer list is intended to help individuals note things they could be doing but aren't.

Explore the concept of shared leadership as it was presented at the meeting with the ACC earlier this year.

10:45 Break

11:00 Techniques for Helping Groups Reach Consensus

Give a brief definition for consensus. Cover these points:

- Everyone provides input and participates in a give and take exchange of ideas and opinions about the issue at hand
- Differences are debated; compromise takes place
- Decisions are “massaged” until everyone can support it
- Issues are worked until everyone feels solid about the outcome

Explain that it does not necessarily mean that everyone totally agrees with everything – it means that most can support it. If one must wait for total, absolute consensus, then the

organization can become paralyzed. One can wait for agreement to be worked out, but if that takes too long, the value of the work can deteriorate because the “right time” has come and gone.

Ask the group for techniques they have used that helps a group reach agreement. Chart their responses.

11:45 **Strengthening Governance of the CC**

Make a short presentation of what is meant by governance of commodity councils. Cover points such as...

- CCs are private, voluntary, non-governmental organizations established to promote the interests of certain market sectors in a market-driven economy.
- They are quite different from a privately owned business enterprise, and they are quite different from a governmental organization. It is important that members have a commonly understood and agreed to governance framework.
- We should understand the intent of the law passed by the Peoples Assembly that caused CCs to come into being.
- We should clarify the role of the commodity council members.
- Need clarity and agreement about the role and responsibilities of the Chairman.
- If there are to be standing committees, then their roles should be discussed and agreed upon.
- Need a common understanding of the role and responsibilities of support services (provided by GOE) – if appropriate

Explain that we will work in small groups to come up with some general answers to these points. Small group task will be to...

In your group...
Select a leader that will lead/facilitate your meeting
Using your facilitating for consensus skills...
As a group develop a list of roles/ responsibilities (to be assigned)
Put your list on flipchart. Select a spokesperson who will share with large group.
You will have 45 – 60 minutes

12:00 Small groups working

1:00 Reports out. Compare lists from the groups – note where there is agreement and where there are differences.

2:00 Ask the groups how they worked to reach consensus. Give them these questions:

- What helped your group reach consensus?
- What hindered you?
- Give constructive feedback to your leader
- what did s/he do that helped the group
- what is one thing s/he could improve

2:30 Lunch

6:00 Report out on the role and responsibilities of the technical secretariat, followed by discussion. Work on how the technical secretariat and the Commodity Councils can work together effectively – what each needs from the other in order to be successful.

8:00 Close for the day.

Thursday

9:00 Making Key Decisions in CCs

Ask the group for examples of key decisions that will have to be made as a CC operates and carries out its mandate. Chart these examples. Explain the decision making framework (handout). Create a flipchart showing the major points from the handout. Ask the group which decision making approach should be used for the types of decisions they gave as examples. Ask what they believe their members would say to this same question? Work this to see that the concept of shared leadership – shared power is fully understood and the advantages and disadvantages of power in the chairman compared to shared power with members.

Ask how they would recommend implementing their chosen decision making framework? Talk about it with members? How would they do this? Say a bit about “walking their talk” and then move on.

10:30 Leading Policy Advocacy Efforts

Begin this discussion with the question, “How would you define advocacy?” Take several examples. Then give this definition.

POLICY ADVOCACY is the presentation of a case to promote an “interest” or a perspective. It is concerned with bringing about change. It has two key aims:

- To carry out a long-term process of affecting changes in target audience’s views on a wide range of issues
- To influence the legislative process so that laws and regulations are enacted that support that “interest”

Continue with the following short presentation to increase understanding of what we mean by policy advocacy. (See Handout 3 for additional information.)

- In a market-driven economy, government can either help or hurt the expansion of business enterprises. The role of associations is to make certain that government encourages business growth.
- Influencing the passage of better laws or helping repeal unfair regulations are vital roles for associations. (Use an example that would be relevant for them.)
- Government and business groups should work together as partners with a common goal of improving the living conditions of all people by creating additional job opportunities.
- Sound governmental policies foster investment, encourage entrepreneurship and help create economic growth.
- It is easier for a government official to make informed decisions when there is s/he understands how the policy affects business.

Continue the presentation by identifying and explaining the following principles of effective policy advocacy by associations. (Handout) Use Flipchart to supplement your presentation.

Components of Effective Policy Advocacy

- Listen to members
- Use a step-by-step approach to develop the policy agenda
- Perhaps establish a policy committee
- Gather information; create policy briefs
- Develop preliminary advocacy positions
- Select which issues to pursue (involve members)
- Selected issues become the policy agenda
- Membership approves
- Know the legislative process; get involved with it
- Contact key lawmakers and government officials
- Insist on integrity from association leaders and members
- Build coalitions with other interest groups

Facilitate a brief discussion of these components. Ask which ones are most important for their commodity council right now and why. Take a few examples. Ask if there are additional important components to good policy advocacy that are not included in this list. Ask which ones give them the most concern – perhaps will be the hardest to use. Keep this discussion to no more than 15 to 20 minutes.

9:45 Move on to discussions on advocacy tools. Distribute Handout. Ask that they take a few

minutes to read it. Explain that on the first page are a number of questions that can be used

Advocacy Agenda consists of:
identification of the legal and regulatory issues the commodity council has determined it will work on and why they are important.
A description of the position the council has taken regarding the issue – what it is advocating.
A list of advocacy activities that will be undertaken for each issue.
This is in written format.
The members have approved the agenda for advocacy

for issue analysis and strategy development. Ask if there are any questions. Then move on. Explain that an advocacy agenda for your commodity council is composed of these parts:

Divide into industry groups. Ask the group to list the legal and regulatory issues (problems) that they believe are the most important for their industry. Have them record their responses on flipchart. Then have each industry group share these with the total group.

Explain that you are suggesting they use several questions to help further their thinking for each issue. Distribute issue working sheets handout.

Go over the following points (flipchart).

Working sheet questions

- What is the legal/regulatory issue or problem?
- Whom does the issue affect (either positively or negatively)?
- What is the status of any legislation connected to the issue?
- What should be the association's ideal position?
- What are the arguments to support this?
- Who/what are the individuals or bodies that will be decision-makers on the issue?
- Will they be for or against our position?
- How could we best influence them?

Ask them what conclusions they are reaching about creating policy positions. Chart responses. Ask about their concerns. Ask what advice they would give themselves in helping their council formulate good policy positions.

1:30 Workshop closure.

APPENDIX THREE

PARTICIPANT LEARNING MATERIALS DISTRIBUTED

The following materials were given to participants in both English and Arabic.

1. Goals and agenda
2. Leadership and management frameworks (Kotter)
3. Facilitation Skills for Leaders
4. Facilitating for Consensus
5. Decision Making Framework
6. Building Policy Advocacy Programs
7. Suggested Tools and Methods for Advocacy
8. Work Sheets for Legal or Regulatory Issues

These documents continue on the following pages.

LEADERSHIP STRATEGIES FOR COMMODITY COUNCILS

GOALS

- Clarify the purpose and expected outcomes of commodity councils
- Define leadership strategies that are important for member-based organizations
- Develop techniques for helping groups reach consensus
- Define various decision making approaches, identifying those that are more effective in member-based organization
- Develop ways to involve others in strategic thinking and planning
- Leading policy advocacy efforts

COURSE AGENDA

Monday

- 6:00 Introductory Activities
- 6:30 Clarifying the Purpose of Commodity Councils
- 8:00 Describing Characteristics of Member-Based Organizations

Tuesday

- 9:00 Leadership in Member-Based Organizations
- 10:45 Mid morning break
- 11:00 Techniques for Helping Groups Reach Consensus
- 12:00 Strengthening Governance of Commodity Councils
- 1:00 Lunch
- 2:00 Continuation of above topic
- 3:15 Making Key Decisions
- 4:30 Involving Others in Strategic Thinking and Planning
- 6:00 Close for the day

Wednesday

- 9:00 Leading Policy Advocacy Efforts
- 10:00 Using Policy Advocacy Tools
- 11:00 Working Groups
- 2:00 Workshop Closure

LEADERSHIP AND MANAGEMENT¹

LEADERSHIP

ESTABLISHING DIRECTION — developing a vision of the future, often the distant future, along with strategies for producing the changes needed to achieve it.

ALIGNING PEOPLE — communicating the direction to those whose cooperation may be needed so as to create coalitions that understand the vision and that are committed to its achievement.

MOTIVATING AND INSPIRING — keeping people moving in the right direction despite major political, bureaucratic, and resource barriers to change by appealing to very basic, but often untapped, human needs, values, and emotions.

1. ESTABLISHING DIRECTION

“Direction” is a description of something in the future (a vision), often the distant future, and a strategy for getting there. A good vision satisfies two tests: desirability and feasibility. Desirability means the needs of the constituencies that support the business or organization (e.g., customers, shareholders, employees) are met. Feasibility means there is a sensible strategy for getting there, one that takes into account the competition, the organization’s strengths and weaknesses, technological trends, etc.

Establishing direction involves:

- Gathering a broad range of information about an activity or business, especially from customers, clients, or groups served.
- Challenging conventional wisdom and analytically looking for patterns that answer very basic questions about that activity or business (e.g., What is required to succeed in the business? How do customers view our products/services? Or, for government agencies, who are our “customers”?). Generating and then testing alternative directions against this understanding. Possibly even experimenting with some options. Finally choosing a good one (i.e., one that is both desirable and feasible).
- Doing all this in a dynamic way that never really ends (although the process goes through periods of great activity and relative inactivity).

¹ Adapted from *A Force for Change How Leadership Differs From Management* by John P. Kotter, The Free Press, A Division of Macmillan, Inc. New York.

LEADERSHIP AND MANAGEMENT (continued)

2. ALIGNING PEOPLE

Getting people lined up behind a vision and set of strategies so as to help produce the change needed to cope with a changing environment (e.g., new policies, new approaches).

“Alignment” is a condition in which a relevant group of people shares a common understanding of a vision and set of strategies, accepts the validity of that direction, and is willing to work toward making it a reality. Creating alignment involves:

- Communicating the direction as often as possible (repetition is important) to all those people whose help or cooperation is needed.
- Doing so, whenever possible, with simple images or symbols or metaphors that communicate powerfully without clogging already overused communication channels and without requiring a lot of scarce managerial time.
- Making the message credible:
 - by using communicators with good track records and working relationships.
 - by stating the message in as sensible a way as possible.
 - by making sure the words and deeds of the communicators are consistent, and generally by demonstrating an unswerving dedication to the vision and strategies (so-called “leadership by example”).

3. MOTIVATING AND INSPIRING

To energize people to overcome major obstacles toward achieving a vision, and thus to help produce the change needed to cope with a changing environment. Motivated and inspired people exhibit a level of energy, intensity, and determination far above what is considered normal. In a successful leadership effort, this level of motivation tends to be sustained for relatively long periods of time. Creating motivation and inspiration involves:

LEADERSHIP AND MANAGEMENT (continued)

- Satisfying very basic human needs for achievement, belonging, recognition, self esteem, a sense of control over one's life, living up to one's ideals, etc., by:
 - Articulating again and again a vision in a way that stresses the key values of the people being communicated to and Involving those people in deciding how to achieve that vision or some portion of the vision.
 - Supporting their efforts with coaching, feedback, role modeling, and a lot of enthusiasm.
 - Sincerely recognizing in public and regarding all of their successes.

MANAGEMENT

PLANNING AND BUDGETING — setting targets or goals for the future, typically for the next month or year; establishing detailed steps for achieving those targets, steps that might include timetables and guidelines; and then allocating resources to accomplish those plans.

ORGANIZING AND STAFFING — establishing an organizational structure and set of jobs for accomplishing plan requirements, staffing the jobs with qualified individuals, communicating the plan to those people, delegating responsibility for carrying out the plan, and establishing systems to monitor implementation.

CONTROLLING AND PROBLEM SOLVING — monitoring results versus plan in some detail, both formally and informally by means of reports, meetings, etc.; identifying deviations, which are usually called “problems”; and then planning and organizing to solve the problems.

These processes produce a degree of consistency and order, particularly the consistent results on key dimensions expected by customers, stockholders, employees, and other organizational constituencies, despite the complexity caused by large size, modern technologies, and geographic dispersion. Management's job is to help keep a complex organization on time and on budget.

LEADERSHIP AND MANAGEMENT (continued)

1. PLANNING AND BUDGETING

To help produce predictable results on important dimensions (e.g., being on time and on budget) by planning for those results.

- Developing a plan: a detail map, put in written form if it is complicated and hard to remember or communicate, of how to achieve the results currently expected by important constituencies.
- Establishing timetables of what must be done when, by whom, and with the costs involved.
- Using a deductive process that starts with the needed results and then identifies the necessary steps, timetables, and costs.

2. ORGANIZING AND STAFFING

Creating an organization that can implement plans, and thus help produce predictable results on important dimensions (e.g., costs, delivery schedules, product quality). Organizing and staffing is a process of organizational design involving judgments about:

- What structure best fits the plan.
- What individual best fits each job in the structure, what part of the plan fits each person and thus should be delegated to him or her, what compensation system best fits the plan and the people involved, etc.

3. CONTROLLING AND PROBLEM SOLVING

To minimize deviations from plan and thus help produce predictable results on important dimensions.

- Monitoring results versus plan in some detail, both formally and informally, by means of reports, meetings, and other control mechanisms.
- Identifying deviations from plan, which are usually called “problems.”
- Planning and organizing to solve those problems.

LEADERSHIP AND MANAGEMENT (continued)

CONTRASTS BETWEEN MANAGEMENT AND LEADERSHIP

<i>Management</i>	<i>Leadership</i>
<i>Planning and budgeting</i> focus on time frames ranging from a few months to a few years, on details, on eliminating risks, and on instrumental rationality.	<i>Establishing direction</i> focuses on longer time frames, the big picture, strategies that take calculated risks, and people's values.
<i>Organizing and staffing</i> tend to focus on specialization, getting the right person into or trained for the right job, and compliance.	<i>Aligning people</i> tends to focus on integration, getting the whole group lined up in the right direction, and commitment.
<i>Controlling and problem solving</i> usually focus on containment, control, and predictability.	<i>Motivating and inspiring</i> focus on empowerment, expansion, and creating the occasional surprise that energizes people.

Facilitating for Consensus

by James A. McCaffery

Problem-solving work groups are composed of people who are close to the problem. In general, these groups have two purposes. First, they attempt to analyze problems and generate creative solutions. Second, they try to build understanding on the issues and secure agreement to carry out the solutions that the group develops. Leading or facilitating meetings to achieve these two purposes seems like a simple process.

Unfortunately, it's not simple at all. To facilitate problem-solving work groups well involves some fairly refined skills. In the following paragraphs, we'll discuss some pre-event issues you should consider and offer guidelines and specific techniques you can use to help groups reach sound decisions.

Considerations Before The Event

As the meeting leader, you should begin by getting a very clear idea about the goals of the group. Identify the outcomes that would make the situation better. This does not mean that you must determine the exact solutions or agreements in advance. Rather, you need to be clear about problems the group needs to analyze, and the kinds of solutions that should be developed.

A clear understanding of the issue will help you determine what key decisions must be made. This understanding will enable you to determine during the meeting or even whether the groups' discussion is generally on target, or whether it is focused too much on less important issues. When you see something important, it's critical to push the group to make certain they have truly examined all aspects of the issue, or to test rigorously for agreement. When something is less important, you'll need to help the group move on. Your ability to make these facilitation decisions rest on how well you understand the issues under consideration.

On the other hand, you can also know "too much" about the problem area, and have views that get in the way of group progress or stop it altogether. To be effective, you will need to be honestly aware of your own biases about the issues. Beware of the meeting leader who says, "Oh, I'm neutral on this issue," or "I'm an objective party here." There is no such thing. It is far better to be aware of your own biases about the issue or the people, so they you can adjust for them. As the facilitator, you have a good deal of power during a meeting, because you know both the process and the content. As such, you can affect the outcome in ways which can negate the groups' effectiveness, or insure that solutions will not work.

Facilitating Decisions During the Meeting

When moving a group towards a decision, the first requirement is to be able to keep the common purposed clearly in front of the group. There are several ways to do this:

- Start the meeting by sharing or reaffirming common purposes, making sure everyone is clear about them, and getting agreement.

- When you see the group drift off target, bring them back to the central purpose. (For example, say "What we are talking about now is [x] and our purpose here today is [y]; let's make sure [x] is related to [y], or move back to the main topic.")
- Relate key points and summaries to the purpose. (For example, you could say, "We have explored these two aspects of the problem. If we can agree on an approach to dealing with these aspects, we'll achieve one of the purposes here today - [x].")
- Restate the purpose to help two individuals who are having a prolonged disagreement. (For example, you could say, "Let me interrupt here for a second - we all need to remember that we are here to address [this purpose], which is affecting all of us.")

How much you call attention to the common purpose will depend on the length of the meeting, how many people are involved, the working styles of the group, and the complexity of the purpose.

To be an effective facilitator you need a second key characteristic: the ability to gauge when the group has talked about something "just enough." Too much discussion causes the group to lose interest, and feel that they are not using their time productively. With too little, the solution may be inadequate, or the group may lack the necessary commitment to carry out the solution successfully.

Determining when a group has reached the "just enough" point is not an exact science. However, there are some behavioral signs that will indicate to you that it's time to push the group towards a decision.

- Points or arguments begin to get repeated without any new knowledge or ideas being developed. You get the sense that people are trying to convince each other by talking louder or being repetitive.
- Individuals in the groups have all had the opportunity to give a "reasonable" amount of input into the discussion. If you have any doubts, ask someone who has been silent if they have anything to add.
- While discussing an issue with good participation from all at the outset, you notice that only two or three people appear to be still interested in the point under discussion. The best way to find out what's happening is to ask, "Have we finished examining this issue?" Or, you could ask, "It seems like most of us are ready to move on. Does anyone have a concluding point before we do so?"

Any of the actions suggested above will work well, no matter what happens. If the group is ready to move on, they will breathe a sigh of relief and plunge ahead. If the group is not, they will recognize it, and make a conscious decision to continue deliberating about an issue.

Then there are time constraints to consider. As the facilitator, it is your job to note the amount of time remaining for the meeting, and assess this against progress made towards achieving goals and making appropriate decisions. Sometimes, even if things are not finished to a satisfactory degree,

even if you could use more time, it may be necessary to move on in order to accomplish the overall purpose.

In either case, you have carried out an appropriate part of your role - keeping the group conscious of process and time and continuing to make progress towards achieving the purpose.

Achieving Consensus

At certain key times during the meeting, you'll help the group reach decisions through consensus. These decisions should be directly related to the purpose of the meeting, and should come after the group has had a reasonable amount of time to discuss the issue. At that point, you can take the following actions.

- Ask the group, "Are we at a point where we can make a decision about this issue (or recommendation, or action item)?" If so, record a clear statement of that decision. If not, ask, "Keeping aware of our time limits, what do we have to do to arrive at a decision."
- Summarize the decision. "Here is the decision I hear us moving towards. Correct me if I've misstated it or left something out." Ask the group members if they all agree with this decision. Look around to see if every person has nodded or said yes.
- When reaching consensus is getting a little tougher, take actions to help people move their position enough to achieve what might be called a "real world" consensus. Here are some examples of what you might say in these instances:

"Do you agree that this is a decision or solution that you can support or carry out?" Better yet...

"Do you agree that this is the best solution that we can develop collectively?" Or...

"Based on this discussion and our need to take action, can you agree to this as a practical solution - perhaps one that is not ideal and not exactly what you want, but nonetheless achievable." Or...

"Remembering that we all have to keep our common purposes in mind, do you agree that this is the best action we can jointly take?"

These steps may help the group achieve consensus, however grudgingly. If you get agreement, acknowledge it, summarize key points, identify actions, record the results, and move on. If you do not get consensus, what happened? If people simply disagree, what can you do?

Facilitating Disagreement

As the meeting facilitator, you need to manage disagreement openly and positively. Out of disagreement will often emerge creative solutions, and agreements that people will carry out with energy. However, this creativity and energy cannot happen if disagreements are pushed under the table or if they get out of hand and dominate the group proceedings. Here are some things you as a facilitator can do to be a positive force in facilitating disagreements

- Summarize major points of disagreement or key alternatives. Ask if everyone has been able to contribute his or her views and query the group to see if all major points have been discussed.
- Go around and ask each person to state what decision they would recommend if it were up to them alone. If five or eight people agree, address the three who did not agree and ask them questions like the following:

"What would it take to change your mind?"

"Now that we have clearly heard each of our positions, what would it take to get consensus on this problem?"

"What are the areas of disagreement and are resolvable?"

Whatever questions you use, you may then need to facilitate a discussion to sort out the answer.

- Another approach is to ask people to consider the main reason that's keeping them from agreeing. Allow some discussion and then ask these participants what can be done. Then test for consensus again.
- At a certain point, you may decide to have the group vote. Ask how many people would vote for something, and how many would vote against it. If it is not a clear-cut vote, you can simply go with the majority, or you can table the issue and agree not to decide.

As a facilitator, when do you decide to push for consensus as opposed to going with a simple (and quick) vote? This is a judgement call, and it is made based on three factors:

- the importance of the issue,
- the degree to which each person's or each unit's support is really needed for success, and
- whether a decision had to be made about a particular issue during the meeting.

When making this kind of judgement, you are trying to strike a balance between:

1. Pushing participants to make a decision by voting, which doesn't insure everyone's commitment to the action, and
2. Taking too much time to reach consensus, which risks developing a sense of wasted time, heightened disagreement, and failure to achieve results.

Facilitation Skills

by James A. McCaffery

Introduction

Communication may appear to be simple, but it is one of the more complex things that human beings do. Many things can go wrong in this process. For example, we may send a message which we think is clear, while the person receiving it may not understand it in the way it was intended. Sometimes we have things on our mind, we are distracted and do not "hear" or listen very carefully.

The concept of facilitation means that we can promote effective, interactive communication with others through the use of a variety of skills. On one hand, it entails providing our contributions by stating things clearly and concisely; on the other, there are four very important Facilitation Skills that we can learn or enhance in a relatively short time: question asking, paraphrasing, summarizing, and encouraging others to contribute effectively to work processes and products.

In order for these skills to work effectively, we need to exhibit a certain respect towards others by listening without interrupting and communicating supportively (as opposed to abrasively or talking down to people). It also means that we need to adjust the content and process of communication to the needs and interests of others.

With continued practice one may become very adept in the use of these Facilitation Skills.

Question Asking

Question asking is a critical facilitation skill. Questions can be asked in two ways; as closed questions and as open-ended questions.

Closed Questions

Closed questions generally result in yes/no or other one-word answers. They should only be used when you want precise, short answers. Otherwise, they inhibit discussion. The closed question can be answered with one word.

Example:

Person No. 1: *Do you think that recommendation will work?*

Person No. 2: *No.*

Open-ended Questions

The open-ended question requires elaboration. "Tell me what you liked about that recommendation" seeks information. How? What? Why? are words that begin open-ended questions.

Person No. 1: *What did you like about that recommendation?*

Person No. 2: *I think it is a good strategy for resolving the issue, one that can be implemented without expending a lot of resources.*

Person No. 1: *What kinds of goals did the group set?*

Person No. 2: *They set a wide range of goals. The first was...*

Summarizing

The purpose of summarizing is to:

- Pull important ideas, facts, or data together.
- Establish a basis for further discussion or to make a transition.
- Review progress.
- Check for clarity; check for agreement.

By using summarizing in a conversation, you can encourage people to be more reflective about their positions as they listen for accuracy and emphasis.

Summarizing requires you to listen carefully, in order to organize and present information systematically. Summarized information ensures that everyone in the discussion is clear about what transpired in the just-completed portion of the discussion.

For example, a person may summarize to ensure that another remembers what has been said or to emphasize key points made during a group discussion. In these instances summarizing is very useful. Some starter phrases to help you begin a summary are:

- *From our work this morning, I conclude that...*
- *Let me try to summarize...*
- *I think we agree on this decision from our discussion, I think what we are saying is that we intend to....*

A real value of summarizing is that it gives you the opportunity to check for agreement. If people do not agree, it is better for you to know during the discussion than to find out later when a task is not completed or a deadline is missed. One of the most common complaints is that some people think an agreement has been reached, yet things do not occur as planned afterwards. In many instances, that is because there was not really agreement during the discussion.

As an example of summarizing, assume that someone named Joan has talked for 3 or 4 minutes, and you summarize as follows:

Let me see if I have it straight, Joan. First, you say the work is boring, not carefully scheduled, and finally, you are concerned about the number of hours people are expected to work, correct?

As another example, the discussion has gone on for several minutes and you summarize as follows:

In talking about this issue, we have come up with three main points.

In summary, this communication skill is a deliberate effort on the part of a person to pull together the main points made by a person or group involved in a discussion.

You are saying...

In other words...

I gather that...

If I understood what you are saying...

The best way to paraphrase is to listen very intently to what the other is saying. If, while the other person is talking, we worry about what we are going to say next or are making mental evaluations and critical comments, we are not likely to hear enough of the message to paraphrase it accurately.

It is helpful to paraphrase when you want to make sure you (and others) understand a key point. You can even interrupt to do so, since people generally don't mind interruptions that indicate you are really striving to understand. For example: "Pardon my interruption, but let me see if I am clear about what you are saying..."

Example:

Person No. 1: *It seems the basic problem is that some of the people don't know how to use the management information system,*

Person No. 2: *In other words, you see the problem as lack of know-how.*

Another example:

Person No. 1: *I think the most important thing is to tell the staff member clearly and directly how he is contributing to the problem.*

Person No. 2: *So you are saying it's important to tell the staff member directly what kind of impact he is having on the problem.*

Encouraging Others to Contribute

In order to make it possible for others to contribute, or to speak up in either one-on-one or in group situations, they need to feel that their views are valued. What helps in these situations is to enhance with both non-verbal and verbal cues the process of asking questions, paraphrasing and summarizing. Examples are:

- Nodding one's head.
- Maintaining eye contact, open body position.

- Picking up on the last word or two of someone else's sentence.
- Repeating a sentence, or part of a sentence.
- Asking someone "Say more about that."
- Saying "That's good" "Anybody else got anything to add?"
- Saying "Uh huh."

Possible Cultural Implications

The use of these Facilitation Skills may vary from one culture to another, in particular those listed under "Encouraging Others to Contribute." By and large, these skills are appropriate, although adjustments may at times be necessary. They may be more or less difficult to do or understand between people who have different cultural backgrounds.

The following is drawn from Report 49, Egyptian Seed Association (ESAS) Mission, Agenda, and Services, prepared by James C. Delouche and Anthony Way in November 1998 as a part of their consultancy for the Agriculture Policy and Reform Project (APRP), Reform Design and Implementation Unit (RDI).

SUGGESTED TOOLS AND METHODS FOR ADVOCACY

To advocate is to plead for or make a case for a cause publicly. It is to espouse a cause by argument. In many ways it is the construction of an argument. Advocacy for an industry group includes the gathering of information that will support a particular position and the preparation and dissemination of this information in ways that can inform and persuade others.

For each major issue concerning governmental laws and regulations affecting the businesses of the members of the industry group, there needs to be careful analysis. Of course different issues will require emphasis on different elements of the advocacy process; however, the main steps of analysis would include the following:

1. What is the issue to be advocated for?
2. Who does it affect?
3. What is the status of any legislation regarding it? (Does any exist or
4. not? Is it in the form of an old law/decreed? Is there any legislation being developed?)
5. What is this industry group's ideal position?
6. What are the arguments to support this position?
7. Who/what are the individuals or bodies that will be the decision-
8. makers on this issue?
9. Are these individuals likely to be for or against our position? If "for", how
10. best could we recruit their assistance? If "against", how best could we make them
11. neutral change their minds?
12. Who can bring positive influence to bear on the situation?
13. What are the implications for agriculture (or appropriate sector) by not
14. agreeing with our position?
15. Is there a compromise position, which we will accept?
16. What time scale is realistic to achieve change?
17. Which tools would be appropriate for this issue?
18. How will we make certain we have the support of a majority of our members?
19. How will we monitor our progress within government or follow up on
20. inactivity?

Some common tools used for advocacy are:

- **Verbal** – informal conversations with deciders (governmental officials) to assess government views on a particular issue involve them in the advocacy process or provide advance notice of your position.
- **Written** – studies to research a particular issue to help in developing a position; position papers on an issue to outline arguments backing your position; formal policy papers to

recommend legislative change; briefing notes to key target audiences; resolutions passed by the industry group and formally passed to the government body; and member newsletters outlining main objectives, current issues and efforts to resolve them.

- **Organizational** – workshops to discuss issues and develop arguments; formal training sessions for groups involved with reform; involvement of the industry group in all relevant government committees to provide a representative private sector voice; and inviting officials to relevant parts of industry group meetings to participate in discussions.
- **External influencers such as the media** – if involved selectively, the media can be of great benefit in advocacy campaigns. They can influence ideas, prepare the ground for presenting an argument, ensure wide awareness amongst key audiences, and help publicize successful achievements in order to help stop backsliding by government.

In working with the media, it is important to identify independent journalists and publications; develop a relationship through informal briefings on your industry, providing background information on size, key sectors, main issues facing the industry, key factors for development; prepare press releases on specific issues of concern to obtain editorial coverage on your position; carry out interviews on major issues; and keep journalists interested by occasional update on issue

6. Who/what are the individuals or bodies that will be decision-makers on this issue?

7. Will they be for or against our positions? Why? Do we know for certain?

8. What should we do to persuade them?

APPENDIX FOUR

PARTICIPANT GENERATED MATERIALS

Group One:

The ultimate goal of the commodity councils is to promote exports in a more sustainable fashion, though:

1. Defining the problems that impede exports, proposing solutions there to and monitoring implementation thereof.
2. Creating an adequate export infrastructure.
3. Creating effective communications tools between the Commodity councils and the other related export agencies.
4. Formulating a code of ethics for all people of the same business.
5. Improving competitiveness of the Egyptian exports.
6. Helping producers, exporters and export policy-makers build comprehensive databases.

Expected Outcomes:

1. Definition of the problems which impede exports, solutions thereto and the implementing agencies.
2. Building export-supportive infrastructure.
3. Creating private-public partnership and an export-friendly atmosphere.
4. Improving the unhealthy climate that may occur among producers and exporters.

Stakeholders:

- Producers
- Exporters
- Export Service Sector

Group Two:

Purpose of Commodity Councils:

“A commodity council is an organizational framework that brings together all the stakeholders of an export business and seeks to promote exports and improve competitiveness of the Egyptian exports in the world market”.

Expected Outcomes:

1. Increased exports.
2. Improved product quality.
3. New markets penetrated.
4. Skilful managerial and technical personnel in production and domestic and foreign marketing operations.
5. Comprehensive databases at each commodity council to enhance dialogue and propose better solutions to the existing production, marketing and export problems.
6. Reduced gap between imports and exports.

Stakeholders:

- Producers
- Exports

Group Three:

Purpose of Commodity Councils:

- Promote export-oriented production and rationalize imports.
- Maximize private sector role.

Expected Outcomes:

1. Build-up strong databases for each commodity council to better serve its vision and mission (objectives).
2. Propose programs that improve economic performance at both macro and sector levels.
3. Propose export-friendly policies.
4. Greater participation in the decision making process in matters relating to foreign trade.
5. More preference to the high quality output produced locally.
6. Better managerial and technical skills in the export-related business.

Stakeholders:

- National Economy
- Domestic producers
- Consumers
- Exporters

Group Four:

Purpose of Commodity Councils for Timber products:

The commodity council is meeting point for both producers and exporters to promote exports in volume and value.

The commodity council helps draw-up a strategy for goal attainment:

- I. Inputs and raw materials:
 1. A close eye on timber imports.
 2. Tariff and tax exemption for timber and their spare parts for 3-5 years.
- II. Compliance with the technical standards to be equally applied to the domestic and imported inputs and products.
- III. Increase the added value in furniture industry.
 - Training Centers.
 - Prohibit transformation of the training units into productive ones.
 - Preferential interest rate to help finance export operations.
- IV. Improve management and marketing capabilities (functions) of the productive units (through intensive training courses).
- V. Agree on an optimal system for tax rebate, based on actual exports.

- VI. Send trade missions to study the target markets and participate in international fairs and exhibitions.
- VII. Build-up a database for the Egyptian timber (furniture) industry, including special designs for each target market.
- VIII. Promote transparency in public bidding to ensure fair treatment among public and private production units.

Stakeholders:

- Small and large-scale producers
- Importers, wholesalers and retailers
- Domestic and foreign consumers (through high quality and low cost)

Mission of Commodity Councils Sub-Committees

Group One:

1. A sub-committee is a commodity council in miniature, having the same major goal. However, it is specialized in the production and exportation of one or more commodities.
2. It identifies problems that impede the development of exports of the specific commodity (ies) and propose solutions thereto.
3. Recommendations drafted by these sub-commodities are submitted to the commodity council's board meeting, for further consideration.

Group Two:

1. Specify discussion points with the government agencies, together with sound justifications and priorities.
2. Prepare explanatory memorandums.
3. Identify agencies related to each issue.
4. Discuss the issue(s) with members, having contacted the pertinent agencies.
5. Provide the Technical Secretariat with relevant data for inclusion into the database

Elements of the "Code of Ethics"

1. Abidance by transparency in transactions among members and keeping the commodity council well informed of any information that may help it attain its aims and objectives.
2. Commodity Councils members are bound to comply with the determinations/recommendations adopted by the council.
3. Producers of one and the same commodity are obliged not to use or imitate the trademark of another product or the commercial name of another company.
4. Predatory pricing, with the intention of damaging competitors must be avoided.
5. Compliance with the technical standards and observance of the contractual terms constitute essential elements for enhancing Egypt's image and name in the world markets.

Penalties proposed (in case of violating the code of ethics):

- Warning
- Deprivation of all or some of the membership rights
- Cessation of membership for no more than one year
- Deletion of membership

Roles and Responsibilities of the Commodity Council Chairman

1. The chairman must be a trustworthy personality, ready to dedicate his time and effort to serve the council. He must be also a good listener in public plenary meetings or in personal encounters with the members.
2. Able to utilize the skills of the commodity council secretary or rapporteur.
3. Able to monitor and reinvigorate his deputy chairpersons and committee-chiefs, without intervention into their functions. However, he must be decisive when need arises, giving everybody an equal opportunity to express his opinion.
4. Represents the Commodity Council with the government agencies and maintains good working relationship with the other councils (of similar nature).
5. Open-minded, receptive to new ideas, even if they were at variance with his own, having a clear vision and able to contain and manage crisis.
6. Able to lead the council and designate certain members to do what he knows they can do best, but in an atmosphere of goodwill and friendliness. This particularly meant to promote creativity.
7. Able to advocate change with the government bodies, especially in matters of urgent nature.
8. Well-versed in leadership skills and abilities (in order to steer the ship-the council in high waters).

Role of the Technical Secretariat

1. Collect and analyze data relating to the commodity council activities.
2. Prepare for the commodity council meetings.
3. Take minutes of the proceedings of each meeting.
4. Follow up implementation of the recommendations adopted by the commodity council.
5. Prepare reports on topics of special significance to the council, for further discussion.
6. Facilitate linkages between the private and the government sectors in order for the latter to benefit more from the services provided by the latter.
7. Inform the public of what a commodity council is and what it stands for.
8. Keep the commodity council informed of new export opportunities and out-of-country exhibition.
9. Keep the commodity council well posted of the draft laws and decrees and the rationale behind them.
10. Invite policy-makers and decision-takers to attend important commodity council meetings, whenever possible.
11. Ensure representation of other GOE agencies, in addition to the foreign trade sector of MOEFT.

How to upgrade the performance Of the Technical Secretariat

1. Secure necessary office equipment to facilitate communication between the council and its secretariat (computers, fax machines and other office equipment).
2. Organize in and out of country training courses.
3. Establish a web site to cover the information aspect of the commodity council activities.

Characteristics and Modus Operandi Of a Commodity Council

Group One:

1. Voluntarism: members volunteer their time and effort.
2. Low cost and high return.
3. Dependence on the aggregate experience of the membership base.
4. Interests are very much linked to the voluntary work.
5. GOE representatives' mission is to communicate the commodity council's ideas to their respective offices, which are supposed to enhance the commodity council vision and mission.
6. Fast track solutions to their existing export problems.

Group Two:

1. Members are volunteer businessmen.
2. Office-holders are elected.
3. Technical Secretariat are government staff-members (civil servants).
4. Creates commodity and service sub-committees.
6. Applies a majority vote in decision-making.
7. Has the right to seek expert opinions in various fields.
8. Has the right to enroll in its membership whoever it deems an addition to its mission so that its decisions reflect the interests of all the stakeholders.

Group Three:

1. Brings together diverse experiences.
2. Encourages coordination among all the stakeholders.
3. Stakeholders represent one industry, fend for their interests and propose solutions to the problems they encounter.
4. Commodity Councils try to draw-up export-friendly policies including cost reduction.

Regulatory Problems

Commodity Council for Pharmaceuticals, Vaccines and Serums:

1. Law of pharmaceuticals, promulgated in 1954.
2. Customs law:
 - Cargo loading and unloading expenses are high.
 - Drawback system.
 - Transport expenses (containers).

Commodity Council for Timber Products:

1. This industry is established on imported inputs. Tax rebate is of great importance to the industry's viability.
2. Quality control on imports will positively affect the quality of exports.
3. Sales tax on capital commodities impedes industry development.
4. With Egypt's long history in this industry, non-traditional measures are needed to promote exports.
5. Upgrading professional and vocational training to meet the requirements of both the domestic and the international markets.
6. Timber drying is a prerequisite for the industry. A special legislation is needed to encourage producers to use these dryers (through tariff exemption) for a pilot period of 3-5 years.
7. Protection of intellectual properties with regard to designs.
8. Building a database to serve producers and exporters. The database should be accessible, free of charge, during the export decade, first decade of the new millennium.

Commodity Council for Chemicals and Fertilizers:

1. Tariff Problems:

- Current distortion in the tariffication system applied to capital commodities and production inputs that has no domestic equivalents.
- Temporary admission and the drawback system must be amended to ensure maximum benefit.
- Some inputs and components are "smuggled" into the domestic market, without payment of tariffs.

2. Transport Problems:

- High cost of in-land transport.
- High cost of air and marine transport.

3. Shipment Problems:

- Low level of shipment from the Egyptian ports.

4. Control Problems.

Agricultural Commodity Council (ACC):

1. Intellectual Properties.
2. Temporary Admission.
3. Exchange Rate.
4. Indirect Taxes.

Textile Commodity Council:

1. Government intervention in setting cotton's farmgate price.
2. The phenomenon of smuggling which has negative impact on the Egyptian textile industry.
3. Public and private free zones.
4. Temporary admission and drawback.
5. Importation of used approval, packed in bales.
6. Fixed exchange rate.

7. High tariff on lint cotton imports (5% tariff + 3% services).
8. In addition shipment expenses account for 12% of the shipment value.
9. Multiple taxes are imposed on RMGs manufacturers and on capital commodities needed for their businesses.
10. The bilateral agreement between Egypt and Syria which Provides for entry of yarn, exempted from tariff. Syria benefits while Egypt does not.

Facilitation Skills

Asking Questions The facilitator asks open-ended, clarifying and, occasionally, closed questions to guide the discussion and to expand both the facilitator's and the participants' understanding of the subject being discussed.

Paraphrasing The facilitator, using her/his own words, reflects what the participant is saying and the affective (emotional) aspect of what is being shared.

Summarizing The facilitator, at key moments, identifies and verbalizes the principal elements or details of the discussion up to that point.

Encouraging The facilitator, through facial expressions, body language, and comments, encourages the speaker to say more about

Ministry of Agriculture & Land Reclamation
US Agency For Intl. Development
Agriculture Policy Reform Program
Reform Design and Implementation

وزارة الزراعة واستصلاح الأراضي
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية
مشروع إصلاح السياسات الزراعية
وحدة تصميم وتنفيذ السياسات

Ministry of Agriculture and Land Reclamation

AGRICULTURE POLICY REFORM PROGRAM

Reform Design and Implementation Unit (RDI)

USAID CONTRACT NO. 263-C-00-97-00005-00



APRP

Reform Design and Implementation Unit

*Development Alternatives Inc. Group: Office for Studies & Finance, National Consulting
Firm Development Associates, Cargill Technical Services, The Services Group, Training
Resources Group, Purdue Universities, University of Maryland*

Report No. 122

**ندوة حول
استراتيجيات القيادة
للمجالس السلعية**

إعداد:
ويلما جورملي
وحدة تصميم وتنفيذ السياسات
مشروع إصلاح السياسات الزراعية

يوليو ٢٠٠٠

الفهرس

- ١ أهداف ورشة العمل.....
- ٢ جدول الأعمال.....
- ٤ مهام مجموعات العمل.....
- ٧ مكونات حشد التأييد الفعال للسياسات الجديدة
- ٩ قائمة أسئلة مجموعات العمل.....
- ما توصلت إليه المجموعات.....
- ١٠ عرض المجالس السلعية والنتائج المتوقعة.....
- ١٤ مهام اللجان الفرعية.....
- ١٥ عناصر ميثاق الشرف.....
- ١٦ دور ومهام رئيس المجلس.....
- ١٧ دور الأمانة الفنية وكيفية الارتقاء بأدائها.....
- ١٨ خصائص وأسلوب عمل المجالس السلعية.....
- ٢٠ المشاكل التشريعية التي تواجه عمل المجالس.....
- ٢٣ قائمة الحضور.....
- الأوراق التي تم توزيعها على الحاضرين.....
- ٢٥ القيادة والإدارة.....
- ٣٠ التيسير بغرض الوصول إلى إجماع.....
- ٣٥ مهارات تيسير الاجتماعات.....
- ٤٠ بناء برامج حشد التأييد للسياسات الجديدة.....
- ٤٥ اعتبارات عملية اتخاذ القرار.....
- ٤٦ أساليب اتخاذ القرار.....

ورشة عمل حول
استراتيجيات القيادة للمجالس السلعية

٢٠١٨، يوليو ٢٠٠٠
فندق هيلتون - البرج

الأهداف:

- توضيح أغراض المجالس السلعية والنتائج المتوقعة منها.
- تعريف استراتيجيات القيادة ذات الأهمية للمنظمات التي تعتمد على قاعدة العضوية فيها.
- إعداد الأساليب الملائمة للمساعدة في الوصول إلى إجماع بين مجموعات الأعضاء.
- تعريف الأساليب المتعددة لعملية اتخاذ القرار وتحديد أكثرها فاعلية في المنظمات القائمة على أعضائها.
- تطوير أساليب لإشراك آخرين في التفكير والتخطيط الاستراتيجي.
- قيادة جهود حشد التأييد للتغيير والسياسات الجديدة.

ورشة عمل حول
استراتيجيات القيادة للمجالس السلعية

٢٠،١٨ يوليو ٢٠٠٠
فندق هيلتون - البرج

الثلاثاء ١٨ يوليو ٢٠٠٠

تقديم ورشة العمل	٦،٠٠ مساء
• معالي السيد الدكتور / يوسف بطرس غالي وزير الاقتصاد والتجارة الخارجية	
• السيد الدكتور / سعد نصار - مدير مشروع إصلاح السياسات الزراعية	
توضيح أغراض المجالس السلعية	
وصف خصائص المنظمات القائمة على قاعدة العضوية	
العشاء	٩،٠٠ مساء

الأربعاء ١٩ يوليو ٢٠٠٠

القيادة في المنظمات القائمة على أعضائها	٩،٠٠ صباحا
استراحة	١٠،٤٥ صباحا
أساليب مساعدة المجموعات على الوصول إلى إجماع تقوية الإدارة والتوجيه في المجالس السلعية	١١،٠٠ ظهرا
تناول الغذاء	١،٣٠ ظهرا
الاستمرار في مناقشة الموضوع السابق	٣،٣٠ ظهرا
اتخاذ القرارات المهمة	

إشراك آخرين في التفكير والتخطيط الاستراتيجي

نهاية أعمال اليوم ٦,٣٠ مساء

العشاء ٨,٣٠ مساء

الخميس ٢٠ يوليو ٢٠٠٠

قيادة جهود حشد التأييد للتغيير والسياسات الجديدة ٩,٠٠ صباحا

استخدام وسائل حشد التأييد للسياسات الجديدة

مجموعات العمل

اختتام ورشة العمل والغذاء ١,٠٠ ظهرا

على طاولة الاجتماع مع الزملاء....

- ناقش وتوصل إلى اتفاق حول ما تعتقد أنه غرض المجالس السلعية.
- حدد ٣-٥ نتائج تتوقع أن تحققها المجالس السلعية بعد فترة من إنشائها.
- من هم أصحاب المصالح؟
- سجل النقاط الرئيسية على أوراق العرض. تختار المجموعة واحدا من أعضائها لتقديم عرض موجز للعمل الذي قامت به.
- الزمن المسموح به ٤٥ دقيقة.

في المجموعة المكونة من ثلاثة مشاركين

- تبادل الأمثلة لما قمتم به من عمل لتحديد الاتجاه.
- انتقل بعد ذلك إلى ترتيب الأشخاص وتبادل الرأي حول الإجراءات التي قمتم باتخاذها.
- وأخيرا تنشيط الدافعية والتأثير - تبادل الرأي حول ما قمتم به في هذا المجال.
- الزمن المسموح به: ٣٠ دقيقة

في مجموعتك.....

- اختر أحد المشاركين لإدارة وتيسير الاجتماع.
- باستخدام مهارات التيسير وإدارة الاجتماع للوصول إلى إجماع - أعدوا قائمة بالأدوار / المسئوليات التي يتولها رئيس المجلس السلعي أو رئيس أحد اللجان / الشعب.
- وقائمة أخرى بأدوار / مسئوليات أعضاء المجلس أو أعضاء اللجان.
- سجل هذه القائمة على أوراق العرض - تختار المجموعة متحدثًا باسمها أمام الجلسة العامة للمشاركين.

مكونات حشد التأييد الفعال للسياسات الجديدة

- استمع إلى الأعضاء
- استخدم منهج متدرج لإعداد قائمة بالسياسات
- ربما يكون من الملائم تشكيل لجنة سياسات
- اجمع المعلومات الملائمة وأعد موجزات سياسات مقترحة
- اختر القضايا التي ستتم متابعتها (اشرك الأعضاء في المناقشة)
- تعتبر القضايا المختارة بمثابة قائمة السياسات التي يوافق عليها الأعضاء
- اعرف مسار العملية التشريعية وحاول الاشتراك فيها.
- اتصل بكبار أعضاء الهيئة التشريعية والمسئولين الحكوميين.
- صر على السلامة والأمانة من جانب قادة وأعضاء الجمعية.

تكون قائمة حشد التأييد مما يلي:

١. تحديد القضايا التشريعية والتنظيمية التي قرر المجلس السلي العمل عليها وأسباب أهميتها.
٢. وصف للموقف الذي اتخذته المجلس تجاه كل قضية يقوم بحشد التأييد لها.
٣. إعداد قائمة بأنشطة حشد التأييد لكل قضية.
٤. وضع كل ما سبق في صيغ مكتوبة.
٥. تأمين موافقة الأعضاء أو الأشخاص الملائمين على قائمة حشد التأييد.

قائمة أسئلة مجموعات العمل

- ما المشكلة القانونية / التنظيمية؟
- على من تؤثر هذه القضية (إيجابا أو سلبا)؟
- ما وضع التشريعات المرتبطة بهذه القضية؟
- من وجهة نظركم - ما الموقف الأمثل الذي يجب أن يتخذه المجلس؟
- ما الحجج التي تعزز هذا الموقف؟
- من الأشخاص أو ما الجهات التي تتخذ القرار في تلك القضية؟
- هل تعتقد أن هؤلاء الأشخاص أو تلك الجهات ستؤيد أو ستعارض موقفنا؟

المجموعة الأولى:

الهدف النهائي للمجالس السلعية هو تنمية الصادرات بصورة مستقرة وذلك عن طريق:

١. تحديد المشاكل التي تعوق الصادرات ووضع المقترحات كلها ومتابعة التنفيذ.
٢. خلق بنية أساسية ملائمة للتصدير.
٣. خلق آليات اتصال ثابتة وفعالة بين المجلس والجهات الأخرى ذات الصلة بالنشاط التصديري.
٤. وضع ميثاق شرف للعاملين في نفس المجال.
٥. زيادة القدرة التنافسية للصادرات في الأسواق الخارجية عن طريق تحسين الإنتاج كما ونوعاً.
٦. مساعدة المنتجين والمصدرين وواضعي السياسات التصديرية بإنشاء قواعد معلومات حديثة ومتكاملة.

النتائج المتوقعة:

١. تحديد المشاكل التي تعترض صناعة التصدير ووضع المقترحات كلها علي وجه التفصيل عن طريق وصف المشكلة واقتراح الحل والجهات التي يجب أن تقوم بالتنفيذ.
٢. خلق بنية أساسية مناسبة للتصدير.
٣. إيجاد مناخ من التعاون والتنسيق بين العاملين في القطاع الخاص والعام والحكومي.
٤. تحسين المناخ غير الصحي بين العاملين في مجال الإنتاج والتصدير.

أصحاب المصالح هم:

- المنتجين.
- المصدرين.
- الخدمات التصديرية.

المجموعة الثانية:

غرض المجالس السلعية:

"هي إطار تنظيمي يجمع بين المصدرين والمنتجين ويسعى إلى ربط السياسة الإنتاجية والتصديرية ويهدف إلى تنمية الصادرات المصرية وتحسين الموقف التنافسي للمنتج المصري في السوق الخارجي.."

نتائج تتوقعها المجالس السلعية بعد فترة زمنية:

١. النهوض بالصادرات المصرية.
٢. تحسين المنتج المصري.
٣. خلق الأسواق التنافسية.
٤. رفع مستوى الكوادر الفنية والإدارية القائمة على الإنتاج وأنشطة التسويق خارجياً وداخلياً.
٥. بناء قاعدة من المعلومات لدي المجالس عن طريق الحوار وحل مشاكل الإنتاج والتصدير.
٦. تنمية حجم الطلب الحالي على الصادرات المصرية.
٧. دخول أسواق جديدة.
٨. تقليل الفجوة بين الاستيراد والتصدير.

أصحاب المصالح هم:

- المنتجين.
- المصدرين.

المجموعة الثالثة:

غرض المجالس السلعية:

١. تطوير وتنمية الإنتاج لزيادة الصادرات وترشيد الواردات.
٢. تعظيم دور القطاع الخاص.

النتائج المتوقعة:

١. تكوين قاعدة بيانات قوية تخدم أهداف المجلس.
٢. اقتراح بعض المشروعات التي تخدم الاقتصاد القومي تصديراً واستيراداً.
٣. اقتراح السياسات التي من شأنها دفع العملية التصديرية.
٤. إشراك المجالس السلعية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالتجارة الخارجية للبلاد.
٥. تفضيل المنتج المحلي عند المستهلك.
٦. خلق كوادر فنية ذات مهارات متميزة.

أصحاب المصالح هم:

- الاقتصاد القومي.
- المنتجين المحليين.
- المستهلكين.
- المصدرين.

المجموعة الرابعة:

غرض المجلس السلعي للمنتجات الخشبية:

١. التقاء المنتج بالمصدر بهدف تنمية الصادرات.
٢. رسم إستراتيجية عملية للوصول للهدف:
 - أ. مستلزمات الإنتاج والخامات:
 - رقابة علي واردات الأخشاب.
 - إغفاء كامل للمجففات أو أجزاءها لمدة من ٣ - ٥ سنوات.
 - ب. ضرورة الالتزام بالتوصيف علي المنتج بشكل محدد سلفاً علي المنتج المحلي والمستورد.
 - ج. رفع كفاءة القيمة المضافة في صناعة الأثاث.
 - مراكز التدريب.
 - منع تحويل الوحدات التدريبية إلي وحدات إنتاجية.
 - سعر فائدة تفضيلية لتمويل العمليات التصديرية.
 - د. رفع كفاءة القدرة الإدارية التسويقية لوحدات الإنتاج (من خلال دورات تدريبية مكثفة).
 - هـ. الاتفاق علي النظام الأمثل لرد الرسوم الجمركية علي صادرات الصناعات الخشبية. (Tax Rebate).
 - و. تنظيم بعثات فنية لدراسة الأسواق الخارجية ودعم حضور المعارض المصري بالمعارض.
 - ز. الإسراع في إنشاء قاعدة معلومات للصناعات الخشبية بما فيها التصميمات الخاصة بكل سوق مستهدف.
 - ح. المساواة بين الوحدات الإنتاجية الحكومية والشبه حكومية والقطاع الخاص في المناقصات والممارسات. (الشفافية)

أصحاب المصالح هم:

- المنتج الصغير حتى المنتج الكبير.
- المستورد / تاجر الجملة / التجزئة.
- المستهلك المحلي والأجنبي.
- من خلال جودة أعلى + تكلفة أقل.

مهام اللجان الفرعية

المجموعة الأولى:

١. تعتبر اللجنة الفرعية بمثابة مجلس سلعي مصغر له نفس أهداف المجلس الرئيسي ولكنه يتسم بالتخصصية ويختص أعضائها بإنتاج وتصدير هذه السلعة.
٢. تقوم بتحديد المشاكل والمعوقات التي تعترض تنمية الصادرات من هذه السلعة ووضع المقترحات بحلها.
٣. يتم عرض القرارات والتوصيات التي تم اتخاذها في هذه اللجان علي أعضاء المجلس السلعي الرئيسي لتقديم مشروع قرار.

المجموعة الثانية:

١. تحديد النقاط التي وجب مناقشتها مع مختلف الجهات الحكومية مع تبريرها، ووضع الأولويات.
٢. إعداد المذكرات الموضحة.
٣. حصر الجهات المختلفة المرتبطة بها.
٤. مناقشة الأعضاء بعد الرجوع للمنظمات التابعة.
٥. تدعيم الأمانة الفنية بالمتاح من المعلومات لتدعيم قاعدة البيانات.

عناصر ميثاق الشرف

١. الالتزام بالشفافية في التعامل بين الأعضاء وإمداد المجلس بأية معلومات من شأنها تفعيل دور المجلس.
٢. التزام جميع الأعضاء بما ينتهي إليه المجلس من توصيات.
٣. التزام منتجي السلعة الواحدة بعدم اللجوء إلي استخدام أو تقليد علامات تجارية لمنتج آخر أو الاسم التجاري لشركة أخرى.
٤. عدم اللجوء إلي أسلوب المضاربات السعرية بغرض الإضرار بالمنافسين أو الإستحواز علي السوق.
٥. عدم الإضرار بسمعة مصر التجارية وذلك بالالتزام بالمواصفات القياسية للإنتاج بالإضافة إلي عدم الإخلال بشروط التعاقد.

العقوبات المقترحة في حالة الخروج عن الميثاق متدرجة:

١. توجيه إنذار.
٢. الحرمان من كل أو بعض حقوق العضوية لفترة محددة.
٣. وقف العضوية لا تجاوز سنة.
٤. الشطب من سجلات عضوية المجلس.

دور ومهام رئيس المجلس

١. أن يكون أهلاً للثقة وعلي استعداد للعطاء من وقته وجهده وسماع مقترحات الأعضاء - سواء خلال الاجتماعات أو من خلال الاتصالات الشخصية المباشرة. (صدر رحب وحنون)
٢. يمكنه استغلال كفاءة ومقدرة أمين أو مقرر المجلس. (To Motivate)
٣. متابعة وتنشيط اختصاصات وكلاء المجلس ورؤساء اللجان مع عدم التدخل في صميم أعمالهم ومسئولياتهم علي أن يكون له قرار حاسم عند اللزوم مع إعطاء الفرصة للجميع لإبداء الرأي بدون تكرار.
٤. تمثيل المجلس أمام جميع الجهات الحكومية ويكون له علاقة جيدة وواسعة بالجهات المسؤولة والمجالس والمنظمات الأخرى.
٥. أن يكون ذو فكر متجدد ويتمتع برؤية واضحة وبتقبل الأفكار الجديدة والمعارضة ويمكنه احتواء المشاكل والأزمات والاستفادة منها وتطويرها.
٦. القدرة علي قيادة المجلس بما يتناسب مع الظروف العامة وتكليف الأعضاء بما يتناسب مع خبراتهم بروح الود والزمالة ليحفز الأعضاء علي الخلق والإبداع وعدم الارتباط بأي قيود في حدود الإطار العام.
٧. محاولة الوصول لتغيير نسق وأحوال اللوائح مع الإدارات الحكومية خاصة في المهام العاجلة.
٨. أن يكون علي دراية كاملة علي تسيير سفينة المجلس وسط الأمواج العاتية.

دور الأمانة الفنية

١. جمع وتحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بعمل المجلس وأنشطة المجلس.
٢. التحضير والإعداد لاجتماعات المجالس.
٣. تسجيل محاضر الجلسات.
٤. متابعة تنفيذ توصيات المجالس.
٥. إعداد تقارير عن بعض الموضوعات ذات الأهمية الخاصة بالمجلس وعرضها علي المجلس لمناقشتها.
٦. تحقيق صلة جيدة بين القطاع الخاص والقطاع الحكومي علي نحو يحقق استفادة القطاع الخاص من الخدمات الحكومية.
٧. العمل علي تعريف المجتمع بما هو المجلس السلعي وأهدافه.
٨. إطلاع المجلس علي الفرص التصديرية والمعارض الخارجية.
٩. إطلاع المجلس علي مشروعات القوانين والقرارات الوزارية وفلسفة إصدارها.
١٠. دعوة متخذ القرارات وواضعي السياسات لحضور الاجتماعات المهمة للمجلس السلعي.
١١. الأمانات الفنية تمثل بها جهات عديدة بالإضافة إلي قطاع التجارة الخارجية.

كيفية الارتقاء بأداء الأمانة الفنية

١. توفير الأجهزة اللازمة لتحسين الاتصال بين المجلس وأمانته (كمبيوتر، فاكس وأجهزة مكتبية).
٢. تنظيم دورات تدريبية (بالداخل والخارج).
٣. إنشاء موقع علي الإنترنت لتغطية الشق الإعلامي والمعلومات.

خصائص وأسلوب عمل المجالس السلعية

المجموعة الأولى:

١. العمل التطوعي من جانب أعضائها.
٢. قلة تكلفة عملها مع معظم مردودها.
٣. اعتمادها على تراكم خبرات أعضائها.
٤. ارتباط المصالح بالعمل التطوعي.
٥. مهمة ممثلي الهيئات الحكومية هي نقل أفكار المجلس إلى الجهات التي تتولى مسؤولية تنفيذها لتعزيز رؤية ومهمة المجلس.
٦. سرعة العمل على حل قضايا التصدير بالرفع المباشر إلى الوزير المختص.

المجموعة الثانية:

١. أعضاؤه من رجال الأعمال غير الحكوميين المتطوعين.
٢. اختيار هيئة المكتب بالانتخاب.
٣. الأمانة الفنية للمجلس من القطاع الحكومي.
٤. ينبثق من المجلس مجموعة لجان نوعية سلعية وخدمية.
٥. يتم اتخاذ القرار وفقاً لأغلبية الأصوات.
٦. يستعين المجلس بمن يراه من ذوي الخبرة في المجالات والتخصصات المختلفة.
٧. للمجلس أن يضم لعضويته من يمثل إضافة لأعماله حتى تعبر قراراته عن مصالح الأطراف كافة المعنية بالنشاط.

المجموعة الثالثة:

١. إنها تجمع خبرات مختلفة وتسمح بانتقال هذه الخبرات في المجالات المختلفة.
٢. تخلق تنسيق بين الآليات سواء (المنتجين - المصدرين - والأجهزة الحكومية).
٣. يجمع المجلس أفراد صناعة واحدة مما يجعلهم يذللوا المشاكل التي تعترضهم.
٤. المجلس يحاول وضع سياسة لزيادة الصادرات وخفض التكلفة.
٥. المجلس من خلال مناقشة وحل المشاكل يقوم بإيجاد الحلول واتخاذ القرارات المناسبة لهذه المشاكل.

المشاكل التشريعية التي تواجه عمل المجالس

المجلس السلعي للأدوية واللقاحات والأمصال:

١. قانون الصيدلة الصادر عام ٥٤ .

٢. قوانين الجمارك:

- مصاريف الشحن والتفريغ وأرضيات الموانئ مرتفعة وارتفاع الرسوم.
- Draw Back
- تكلفة النقل (Container) .

المجلس السلعي للمنتجات الخشبية:

١. نحن صناعة تحويلية جميع مستلزماتها مستوردة وبالتالي فإن قانون رد الرسوم Tax Rebate سوف يكون ذو أهمية قصوى.
٢. إحكام الرقابة علي الواردات وأثرها علي جودة الصادرات.
٣. ضريبة المبيعات علي السلع الرأسمالية كعنصر مانع للتطوير في الصناعة.
٤. اعتبار العقد الحالي عقداً للتصدير ويتم فيه اتخاذ إجراءات ثورية وغير تقليدية لدفع عجلة التصدير بأقصى قوتها وخاصة في الصناعات ذات الميزة النسبية العالية (تاريخ طويل + ١٢ مليون عامل).
٥. التدريب علي حرف معينة وكذلك إعادة تأهيل خريجي المدارس الصناعية مما يتناسب مع متطلبات الأسواق المحلية والعالمية الواعدة.
٦. لما كان تجفيف الخشب يعتبر أرضية أساسية للمنتج فيجب إصدار تشريع فوري لمعاملة خاصة لمدة من ٣ - ٥ سنوات تشجع المنتج علي استخدامها ويكون ذلك علي سبيل التجربة القابلة للامتداد أو الإلغاء حسب المردود العائد منها.
٧. حماية الملكية الفكرية بالنسبة للتصميمات وأثره علي إطلاق الطاقات الإبداعية.
٨. الإسراع بإعداد قواعد البيانات التي تخدم الإنتاج والتصدير وإتاحة استخدامها بدون مقابل لفترة محددة خلال عقد التصدير.

المجلس السلعي للصناعات الكيماوية والأسمدة:

١. مشكلات جمركية:

- التشوّهات الحالية في الضرائب الجمركية المفروضة علي السلع الاستثمارية ومدخلات الإنتاج التي لا يوجد منها محلياً.
- تطبيق نظام تحسين السعر علي مدخلات الإنتاج المستوردة.
- الأنظمة الجمركية الخاصة مثل السماح المؤقت والدروباك تحتاج إلي تعديلات لتعظيم الاستفادة منها.
- دخول بعض مدخلات الإنتاج والمكونات للسوق المحلي بشكل غير مشروع دون أن يسد منها أي ضرائب جمركية.

٢. مشكلات النقل:

- ارتفاع تكلفة النقل الداخلي.
- ارتفاع أسعار النقل الجوي والبحري.

٣. مشكلات الشحن:

- انخفاض معدلات الشحن بالمواني المصرية.

٤. مشكلات الرقابة.

المجلس السلعي للحاصلات الزراعية:

١. الملكية الفكرية.
٢. السماح المؤقت.
٣. أسعار العملات.
٤. الضرائب الغير مباشرة.

المجلس السلعي للمنسوجات:

١. تدخل الحكومة في تحديد أسعار القطن (سعر الضمان) التي تدفع للمزارعين دون الأخذ في الاعتبار الأسعار العالمية للأقطان.
٢. ظاهرة التهريب وأثرها الضار علي الصناعة المصرية والتي يتم جزء كبير منها من خلال :
 - قوانين المناطق الحرة والخاصة والعامّة.
 - قوانين السماح المؤقت والدروباك.
 - السماح باستيراد البالات المستعملة.
٣. ثبات سعر الصرف مقابل الدولار الأمريكي.
٤. الرسوم الجمركية علي واردتنا من القطن الخام (رسوم ٥ % + ٣ % خدمات) وكذلك مصاريف الشحن للأقطان المستوردة والتي تقدر بنحو ١٢ % من قيمة الشحنة.
٥. كثرة الضرائب التي تفرض علي منتجي ومصنعي الملابس الجاهزة وكذلك علي السلع الاستثمارية.
٦. الاتفاق الثنائي بين مصر وسوريا والذي يسمح بدخول الغزل السوري معفاة من الجمارك وكذلك الغزل المصري والحقيقة أن المصلحة تتم لجانب واحد.

أسماء السادة الحضور في الندوة التي عقدت حول
استراتيجيات القيادة للمجالس السلعية

١٨ - ٢٠ يوليو ٢٠٠٠

هيلتون - برج العرب

الاسم	الوظيفة
١ رضا الله محمد حلمي	مدير شركة بد تاكي - رئيس المجلس السلعي للصناعات الخشبية
٢ د. أسعد نديم	أستاذ جامعي - وكيل المجلس السلعي للصناعات الخشبية
٣ محمد صالح الشبراوي	رئيس مجلس إدارة شركة الشبراوي للأثاث المكتبي - وكيل المجلس السلعي للصناعات الخشبية
٤ مهندس / زهير محمد ناصف	رئيس شركة ديكويان - أمين صندوق المجلس السلعي للصناعات الخشبية
٥ محمد فؤاد الخامي	أمين السر بالمجلس السلعي للصناعات الخشبية
٦ طه عيسوي الشاذلي	رئيس الأمانة الفنية (المجلس السلعي للصناعات الخشبية)
٧ جمالات أمين دسوقي	عضو أمانة فنية بالمجلس السلعي للصناعات الخشبية
٨ د. حسام الدين محمد طاهر	مدير مجلس إدارة شركة أدوية (المجلس السلعي لللقاحات والأمصال)
٩ د. جمال الدين محمد غالي	رئيس الشركة العربية للعبوات (المجلس السلعي لللقاحات والأمصال)
١٠ إبراهيم حليم أبو الوفا	رئيس مجلس إدارة والعضو المنتدب (المجلس السلعي لللقاحات والأمصال)
١١ سعاد عبد الحي	رئيس الأمانة الفنية (المجلس السلعي لللقاحات والأمصال)
١٢ زينب السيد محرم العناني	باحث أول قطاع التجارة الخارجية
١٣ عبد الحميد بدوي عسل	أمين صندوق المجلس السلعي للصناعات الكيماوية والأسمدة
١٤ محمد كمال عثمان أحمد	رئيس شركة راكتا لصناعة الورق - المجلس السلعي للصناعات الكيماوية والأسمدة
١٥ سليمان أبو غنيمه	شركة أبو غنيمه - المجلس السلعي للصناعات الكيماوية والأسمدة
١٦ بدر الدين صالح مصطفى	رئيس الأمانة الفنية (المجلس السلعي للصناعات الكيماوية والأسمدة)

١٧	عنان عبد العزيز عنان	مستشار قانوني بقطاع التجارة الخارجية
١٨	د. سمير النجار	وكيل المجلس السلعي للحاصلات الزراعية
١٩	أكرم بخيت حسين	عضو مجلس السلعي للحاصلات الزراعية
٢٠	مهندس/ عصام الدين مرسى	عضو مجلس السلعي للحاصلات الزراعية
٢١	زينب الغزاوي	رئيس الأمانة الفنية (المجلس السلعي للحاصلات الزراعية)
٢٢	بثينة علام	باحث أول بقطاع التجارة الخارجية
٢٣	ليلى محمد شبل	مدير إدارة بقطاع التجارة الخارجية
٢٤	هناء مصيلحي	باحث أول بقطاع التجارة الخارجية
٢٥	عبد القادر السيد جاد	باحث أول بقطاع التجارة الخارجية
٢٦	سمير احمد رشوان	قطاع التجارة الخارجية
٢٧	مهندس/ محمد الشرقاوي	رئيس الأمانة الفنية (المجلس السلعي للمنسوجات)
٢٨	آمال عبد الرؤوف مذكور	مدير إدارة بقطاع التجارة الخارجية
٢٩	نبيل إمام محمد	قطاع التجارة الخارجية
٣٠	أشرف سلامة جمعة	قطاع التجارة الخارجية
٣١	د. علي السعيد	
٣٢	سمير محمد شحاتة	APRP
٣٣	عبد الشكور زهران	APRP
٣٤	عبد الرحيم المهدي	APRP
٣٥	Wilma Gormley	APRP
٣٦	آية كريم	APRP

القيادة والإدارة¹

القيادة

تحديد الاتجاه

إعداد رؤية للمستقبل - المستقبل البعيد في الغالب - مع الاستراتيجيات اللازمة لإحداث التغيير المطلوب لتحقيق هذه الرؤية.

تجميع الأشخاص

إبلاغ الاتجاه إلى الأشخاص الذين يلزم تعاونهم لخلق ائتلاف حول الرؤية ويعرف عنهم الالتزام بتحقيقها.

إثارة دافعيتهم

الإبقاء على تحريك الأشخاص بالاتجاه الصحيح رغم وجود عقبات سياسية وإدارية ونقص في الموارد أمام التغيير، وذلك عن طريق مخاطبة الاحتياجات والقيم والعواطف الإنسانية الأساسية التي لم يتم توظيفها من قبل.

١. تحديد الاتجاه

"الاتجاه" هو وصف لشيء ما في المستقبل "رؤية" الذي يكون غالبا المستقبل البعيد، واستراتيجية للوصول إليه. وتفي الرؤية الجيدة بمتطلبات: كونها مرغوب فيها وكونها قابلة للتحقيق. والأولى تعني الوفاء باحتياجات أصحاب المصالح المساندة للعمل أو المنظمة (العملاء - حملة الأسهم - الموظفين). أما الثانية فتعني وجود استراتيجية معقولة للوصول إلى الرؤية (تحقيقها) بحيث تأخذ الرؤية في اعتبارها المناقشة ونقاط القوة والضعف في المنظمة والاتجاهات التكنولوجية.

ويتضمن تحديد الاتجاه

- جمع مدى واسع من المعلومات حول النشاط أو العمل وخاصة من العملاء أو المجموعات المتلقية للخدمة.
- تحدي الحكمة التقليدية والبحث عن أنماط للإجابة عن الأسئلة الأساسية حول النشاط أو العمل (ما المطلوب للنجاح في هذا النشاط؟ كيف ينظر العملاء إلى منتجاتنا/خدماتنا؟ أو -

¹ هذا الجزء مقتبس ومعدل من كتاب "قوة من أجل التغيير: كيف تختلف القيادة عن الإدارة؟" من تأليف جون كوتر - طبعه "فري برس" إحدى مطابع ماكميلان - نيويورك.

بالنسبة للجهات الحكومية - من هم عملاؤنا؟ ثم توليد واختبار اتجاهات بديلة باستخدام هذا الفهم. وربما أيضا تجريب بعض هذه الخيارات وأخيرا اختيار اتجاه مرغوب فيه وقابل للتحقيق.

• القيام بذلك كله بأسلوب ديناميكي (نشط) لا يفقد أبدا ديناميكيته (رغم كون العملية ذاتها تمر بفترات يكون فيها النشاط في الذروة وفترات من الهدوء النسبي).

٢. تجميع الأشخاص (المؤيدين للرؤية)

ويقصد به تجميع الأشخاص خلف رؤية ومجموعة من الاستراتيجيات المراد منها إحداث التغيير اللازم لمسيرة بيئة متغيرة (سياسات جديدة وأساليب عمل جديدة)

- "التجميع" حالة تكون فيها مجموعة ملائمة من الأشخاص مشتركة في الفهم العام لرؤية ومجموعة استراتيجيات، ويقرون فيما بينهم بسلامة الاتجاه ويرغبون في العمل سويا نحو جعله حقيقة واقعة. ويتضمن هذا التجميع ما يلي:
- إيلاخ الاتجاه مرات عديدة ما أمكن ذلك (فالتكرار مهم) لكل الأشخاص الذين يلزم تأمين مساعدتهم وتعاونهم.
- القيام بهذا التبليغ - متى كان ذلك ممكنا - باستخدام صور بسيطة أو رموز أو استعارات كاشفة للمعاني دون اللجوء إلى قنوات الاتصال المعتادة التي سبق استخدامها ودون الحاجة إلى الكثير من وقت الإدارة الغالي.
- جعل الرسالة قابلة للتصديق.
- باستخدام خبراء اتصال لهم سجل جيد وعلاقات عمل جيدة.
- بصياغة الرسالة بأفضل صيغة مقبولة.
- بالتأكد من أن كلمات وأفعال هؤلاء الخبراء في الاتصال متنسقة داخليا وبإظهار أكبر قدر ممكن من الالتزام بالرؤية والاستراتيجيات (وهو ما يعرف بـ "القيادة بالقدوة")

٣. إثارة الدافعية والإلهام

ويقصد بها شحذ همم الأعضاء للتغلب على الصعوبات الرئيسية لتحقيق الرؤية ومن ثم المساعدة على إحداث التغيير اللازم لمسيرة البيئة المتغيرة. ويظهر الأعضاء ذوي الدافعية العالية مستوى من الطاقة والتكثيف والعزم يفوق المستوى العادي. وفي جهد القيادة الناجحة يميل هذا المستوى من الدافعية العالية للاستمرار لفترة طويلة نسبية. ويتضمن خلق الدافعية والإلهام ما يلي:

- الوفاء بحاجة الإنسان إلى الشعور بالإنجاز والانتماء والتقدير واحترام الذات والإحساس بالسيطرة على مقدرات حياته والعيش وفقا لمثله العليا - وذلك عن طريق:
- الحديث أكثر من مرة حول الرؤية بطريقة تؤكد على القيم الرئيسية للأشخاص الذين يجري إيلاخهم بالرؤية واشراكهم في اتخاذ القرار حول كيفية تحقيق الرؤية

- أو بعض أجزاء منها.
- مساندة جهود هؤلاء الأشخاص بالرعاية وتبادل المعلومات ونمذجة الأدوار وإثارة الحماس.
- إظهار التقدير على الملأ واحترام نجاحاتهم.

الإدارة

التخطيط ووضع الميزانية

وضع أهداف أو غايات للمستقبل وبشكل نمطي للشهر أو السنة القادمة وتحديد الخطوات التفصيلية لبلوغ هذه الأهداف وهي خطوات قد تتضمن جداول زمنية وخطوط استرشادية تم تخصيص الموارد لتحقيق تلك الخطط.

التنظيم وتدبير الاحتياجات الوظيفية

بناء هيكل تنظيمي ومجموعة من الوظائف اللازمة لإنجاز متطلبات الخطة وشغل هذه المواقع بالأشخاص المؤهلين لها وتعريف هؤلاء الأشخاص بالخطة والتفويض في الاختصاصات لتنفيذ الخطة ووضع نظم لمتابعة التنفيذ.

الرقابة وحل المشكلات

متابعة النتائج الفعلية مقاسة على المستهدف بالخطة بشيء من التفصيل بأسلوب رسمي وغير رسمي وذلك من خلال التقارير والاجتماعات إلخ. وبيان الاختلافات عن المستهدف والتي عادة ما تسمى "مشكلات" ثم التخطيط والتنظيم لحل المشكلات.

تؤدي هذه العمليات إلى قدر من الاتساق والنظام وخاصة اتساق النتائج على الأبعاد الرئيسية التي تتوقعها قاعدة العملاء وحملة الأسهم والموظفون والمكونات التنظيمية الأخرى رغم التعقد الذي تتسبب فيه التقنيات الحديثة الكبيرة الحجم والانتشار الجغرافي. إن عمل الإدارة هو مساعدة المنشأة المعقدة التركيب على الوفاء بمتطلبات الوقت والميزانية.

١. التخطيط ووضع الميزانية

المساعدة في تحقيق نتائج قابلة للتنبؤ بها على أبعاد مهمة (مثل الالتزام بالوقت والميزانية) وذلك بالتخطيط لتلك النتائج.

- وضع الخطة: خارطة تفصيلية - في صورة مكتوبة إن كانت معقدة وصعبة التذكر

- أو التبليغ - كيفية تحقيق النتائج المتوقعة من جانب أصحاب المصلحة المهمين.
- وضع جدول زمني يوضح المهام وحتى يجب إنجازها ومن المسؤول عن الإنجاز والتكاليف المرتبطة بذلك.
- استخدام عملية استدلالية تبدأ بالنتائج اللازم تحقيقها ثم تعرف الخطوط الضرورية والجدول الزمني والتكاليف.

٢. التنظيم وتبدير الاحتياجات الوظيفية

الوصول بالمنظمة إلى القدرة على تنفيذ الخطط ومن ثم المساعدة على تحقيق نتائج قابلة للتنبؤ بها على الأبعاد المهمة (مثل التكاليف وبرامج التسليم وجودة المنتج). ومن هذا نفهم أن التنظيم وتبدير الاحتياجات الوظيفية هو عملية للتصميم التنظيمي / الهندسة التنظيمية التي تتضمن أحكاما حول:

- ماهية الهيكل التنظيمي الملائم للخطة على أفضل نحو ممكن.
- ماهية الأفراد الأكثر ملاءمة للمهام / الأعمال المتضمنة في الهيكل التنظيمي وأي جزء من الخطة يلائم إمكانات كل فرد ومن ثم يتوجب إسناده إليه وأفضل نظام للتعويضات (المرتبات والحوافز) يتلاءم مع الخطة والأشخاص المشاركين في تنفيذها.

٣. الرقابة وحل المشكلات

تقليل الحيود عن الخطة الموضوعية ومن ثم المساعدة على تحقيق نتائج قابلة للتنبؤ بها على الأبعاد المهمة.

- متابعة النتائج بالقياس على المستهدف في الخطة بشيء من التفصيل بأسلوب رسمي وغير رسمي وذلك عن طريق التقارير والاجتماعات والآليات الرقابية الأخرى.
- تحديد مقدار الحيود عن الخطة والذي يسمى عادة "مشكلات"
- التخطيط والتنظيم لحل تلك المشكلات.

مقارنة بين الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة
تحديد الاتجاه: يركز على أطر زمنية أبعد وعلى الصورة العامة والاستراتيجيات التي تأخذ في اعتبارها المخاطر المحسوبة والقيم التي يقدرها الأفراد.	التخطيط ووضع الميزانية: يركز على الأطر الزمنية التي تتراوح ما بين عدة أشهر إلى عدة سنوات وعلى التفاصيل وإزالة المخاطر وعقلانية الأدوات.
تجميع الأعضاء: يركز على التكامل وضمن سير المجموعة ككل في الاتجاه الصحيح والالتزام تجاه تحقيق الرؤية.	التنظيم وتدير الاحتياجات الوظيفية: يركز على التخصص ووضع الشخص المؤهل في المكان المناسب أو تدريبه قبل تولي الموقع وضمن الالتزام بالتكليفات.
إثارة الدافعية والإلهام: يركز على التمكين والتوسع وإيجاد المفاجآت العارضة التي تشد هم الأفراد.	الرقابة وحل المشكلات: يركز عادة على الاحتواء والرقابة والقابلية للتنبؤ.

التيسير بغرض الوصول إلى إجماع

إعداد: جيمس أيه. ماكافري

تتكون مجموعات حل المشكلات من أشخاص ملاصقين للمشكلة. وبوجه عام يتم تشكيل هذه المجموعات لتحقيق غرضين أولهما محاولة تحليل المشكلة والوصول إلى حلول خلاقة، والآخر محاولة فهم القضايا وتأمين الإجماع لتنفيذ الحلول التي توصلت إليها المجموعة. تبدو إدارة أو تيسير الاجتماعات لتحقيق هذين الغرضين عملية يسيرة. ولكن الأمر ليس بهذه البساطة.

إن التيسير الجيد لاجتماعات مجموعات حل المشكلات يتضمن بعض المهارات الراقية. ولسوف نناقش في الفقرات التالية بعض قضايا ما قبل الاجتماع التي يتعين علينا دراستها ونقدم بعض الخطوط العامة والأساليب المحددة التي يمكنكم استخدامها لمساعدة المجموعات في التوصل إلى قرارات سليمة.

اعتبارات قبل الاجتماع

بوصفك ميسرا للاجتماع يجب عليك أن تبدأ بالحصول على فكرة واضحة حول أهداف المجموعة. حدد النتائج التي تجعل الموقف أفضل. وليس معنى ذلك أنه يتعين عليك أن تحدد سلفا الحلول أو ما يجب أن تتفق عليه المجموعة، بل يتوجب عليك فهم المشكلات التي تحتاج المجموعة لتحليلها ونوع الحلول التي ينبغي الوصول إليها.

إن فهم القضية يساعدك على تحديد القرارات الرئيسية الواجب اتخاذها. ولسوف يساعدك هذا الفهم على تحديد ما إذا كانت مناقشات المجموعة تسير نحو الهدف أو ما إذا كانت تركز على قضايا أقل أهمية. وإذا رأيت شيئا مهما فإنه من الضروري الأخذ بيد المجموعة للتأكد من أنهم درسوا بحق كل جوانب القضية أو القيام من جانب بقياس مدى اتفاهم عليها. أما إذا وصلت إلى شيء أقل أهمية فإن عليك مساعدة المجموعة على السير قدما. وتعتمد قدرتك على اتخاذ قرارات التيسير تلك على مدى فهمك للقضايا قيد الدراسة.

ومن ناحية أخرى فإن تستطيع أن تعرف الكثير عن مجال المشكلة والحصول على آراء تدفع سير المجموعة أو توقفه تماما. ولكي تكون فعالا فإنه لابد لك أن تكون ملما - بدرجة أمينة - بتحيزاتك إزاء القضايا. واحذر من قائد اجتماع يقول "إنني محايد في هذه القضية" أو "إنني طرف موضوعي في هذه النقطة"؛ إذ لا يوجد في الحقيقة مثل هذا الأمر. والأحسن لك أن تعرف مدى ميلك أو تحيزك في قضية ما أو تجاه أشخاص بذواتهم حتى تستطيع تعديله. وبوصفك ميسرا للاجتماع فإن لديك قدرا جيدا من الصلاحية أثناء انعقاده نظرا لمعرفتك بالعملية والمحتوى. وبهذا فإنك تستطيع التأثير على النتائج بطرق تتفي معها فاعلية المجموعة أو تجعل الحلول غير قابلة للتطبيق.

تيسير القرارات أثناء الاجتماع

عند التحرك بالمجموعة باتجاه قرار ما فإن المتطلب الأول هو أن تكون قادرا على الحفاظ على الغرض العام واضحا أمام المجموعة. وهناك عدة طرق للقيام بذلك:

← ابدأ الاجتماع بتأكيد الأغراض العامة وتأكد من وضوحها في أذهان الجميع ومن أنها تحظى بموافقتهم.

- إذا شعرت أن المجموعة تتحرك بعيدا عن الهدف أعدها إلى الغرض الأصلي (قل - على سبيل المثال - "ما نتحدث عنه الآن هو _____ وغرضنا اليوم هو _____ فدعونا نتأكد من أن ما نتحدث عنه مرتبط بالغرض". ثم ارجع إلى الموضوع الرئيسي).
- اربط ما بين النقاط الرئيسية والملخصات من جهة والغرض من جهة أخرى. (على سبيل المثال يمكنك أن تقول "لقد استعرضنا جانبي المشكلة. وإذا ما اتفقنا على أسلوب للتعامل مع هذين الجانبين فإننا سنحقق أحد الأغراض المرجوة اليوم")
- أعد تقرير الغرض لمساعدة بعض أصحاب الرأي المخالف (على سبيل المثال يمكنك القول "لنتوقف هنا لنبضع ثوان - فنحن هنا اليوم لنعالج _____ (وتذكر الغرض) الذي يؤثر علينا جميعا")

ويعتمد ما تكرسه من وقت لدعوة اهتمام الحضور للغرض العام من الاجتماع على طول الاجتماع وعدد المشاركين وأساليب عمل المجموعة ومدى تعقد الغرض.

ولكي تكون ميسرا فعلا فإنك بحاجة إلى صفة أخرى مهمة وهي القدرة على تحديد ما إذا كانت المجموعة قد تجاوزت زمن مناقشة موضوع ما؛ فإسهاب المناقشة يجعل المجموعة تفقد اهتمامها وتشعر بأنها لا تستخدم الوقت على نحو منتج. أما إذا كانت المناقشة مبتسرة فإن الحل قد يكون غير كاف أو ملائم؛ وقد يؤدي ذلك إلى نقص الالتزام بتنفيذ الحل على نحو مرضي.

ولا توجد قاعدة واحدة لتحديد وصول المجموعة إلى نقطة "هذا القدر من المناقشة كاف". ومع ذلك فإن هناك مؤشرات سلوكية من شأنها أن توضح لك أنه آن الأوان لدفع المجموعة نحو اتخاذ قرار:

- البدء في تكرار بعض النقاط أو الحجج دون أن يسفر ذلك عن معرفة أو أفكار جديدة. ويتكون لديك إحساس بأن الأعضاء يحاولون إقناع بعضهم البعض بالحديث بصوت مرتفع أو بتكرار عرض آرائهم.
- حصول كل الأعضاء على فرصة كافية للإدلاء بآرائهم خلال المناقشة؛ فإذا كان لديك أي شك، اسأل أحد الذين لم ينخرطوا في المناقشة إن كان لديه ما يريد أن يضيفه.
- عند مناقشة إحدى القضايا ذات المشاركة الجيدة من الجميع منذ البداية وملاحظتك أن إثنين أو ثلاثة أعضاء مازال لديهم اهتمام بالنقاط موضوع المناقشة.

ولعل أفضل طريقة لاكتشاف الوضع الفعلي هو أن تسأل: "هل انتهيت من تدارس هذه المسألة / القضية؟" أو أن تقول "يبدو لي أن معظمنا مستعد للانتقال من هذه القضية إلى غيرها: فهل لأحد منكم رغبة في طرح نقطة أخيرة قبل أن نفعل ذلك؟"

بغض النظر عما هو حاصل بالفعل فإن أي من هذه الأعمال المقترحة سوف تحسم الموقف بصورة جيدة. وعندما تكون المجموعة جاهزة للانتقال إلى قضية أخرى فإنها ستنتفس الصعداء وتسير قدما. أما إذا لم تكن فسوف تقرر ذلك وتتخذ قرارا واعيا بالاستمرار في مناقشة القضية.

وهناك محددات زمنية لا بد من أخذها في الاعتبار. وبوصفك ميسرا فإنه من صميم عملك ملاحظة مقدار الوقت المتبقي للاجتماع وقياس ذلك على التقدم نحو تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات الملائمة. وفي بعض الأحيان (حتى ولو لم تنتهي المناقشة إلى شيء مرضي بل وحتى لو كان لديك متسع من الوقت) قد يصبح من الضروري الانتقال إلى قضية أخرى حتى تضمن تحقيق الغرض العام.

وفي أي من الحالين فقد قمت بعمل قسط ملائم من دورك بالإبقاء على المجموعة واعية بالعملية والوقت ويتعين عليك الاستمرار نحو تحقيق الغرض.

تحقيق الإجماع

في أوقات معينة من الاجتماع يتمثل دورك في مساعدة المجموعة على الوصول إلى قرارات من خلال الإجماع. ويجب أن تكون تلك القرارات ذات علاقة مباشرة بغرض الاجتماع وأن يتم التوصل إليها بعد أن تكون المجموعة قد أنفقت قدرا معقولا من الوقت في مناقشة القضية. وهنا تستطيع القيام بما يلي:

- اسأل المجموعة "هل وصلنا إلى النقطة التي نستطيع عندها اتخاذ قرار في هذه القضية؟" (أو توصية أو إجراء). إذا صح ذلك - سجل نص واضح للقرار. وإذا لم يصح ذلك اسأل المجموعة "أخذين في الاعتبار محددات الوقت المتبقي - ما الذي ينبغي علينا عمله للوصول إلى قرار"
- لخص القرار بقولك "هذا هو القرار الذي استشعر أننا جميعا نتحرك باتجاهه. وأرجو أن تصحوني إن أخطأت أو فاتني شيء مما ذكرتموه". وأسألهم إن كانوا جميعا موافقون على القرار بصيغته الحالية. تجول بنظرك في الحاضرين لتتأكد من أنهم أومأوا بالموافقة أو قالوا نعم صراحة.
- إذا كان التوصل إلى إجماع أمرا صعبا إلى حد ما ساعد الأعضاء على تعديل مواقفهم بدرجة تسمح بتحقيق ما يمكن أن نسميه إجماعا "واقعيا". وفيما يلي بعض الأمثلة لما يمكن أن نقوله في هذه الحالة:

"هل توافقون على أن هذا قرار أو حل يمكنكم مساندة أو تنفيذه؟"

والأحسن أن تسألهم:

"هل توافقون على أن هذا هو أفضل حل يمكننا الوصول إليه مجتمعين؟" أو

"على أساس هذه المناقشة والحاجة إلى اتخاذ قرار هل يمكنكم الموافقة على ذلك القرار باعتباره حلا عمليا - ربما لا يكون مثاليا أو أنه ليس ما نحبو إليه ولكنه مع ذلك قابل للتحقيق" أو "إبراكنا من أهمية اعتبار أغراضنا العامة - هل توافقون على أن هذا هو أفضل عمل يمكننا متضامين القيام به؟"

إن هذا من شأنه أن يساعد المجموعة في التوصل إلى إجماع مع احتمال وجود تحفظات. إذا تم الاتفاق فعليك إعلان ذلك وتلخيص أهم النقاط وتحديد الإجراءات وتسجيل النتائج ثم السير باتجاه العرض العام للاجتماع. وإذا لم يتم الاتفاق / الإجماع فلابد أن شيئا ما قد حدث وأن هناك خلافا.. فما الذي ينبغي عليك عمله في هذه الحالة؟

إدارة "تيسير" الاختلاف

بوصفك ميسرا يتعين عليك إدارة الاختلاف في الرأي بأسلوب صريح وإيجابي. وعادة ما تتبثق من الاختلاف آراء خلاقة بل واتفاقا على أشياء ينفذها الأعضاء بحماس. ومع ذلك فإن الآراء المبدعة والحماس للتنفيذ لا يتحققان إذا دفع الاختلاف من تحت طاولة الاجتماع أو إذا خرج من السيطرة وأصبح العنصر السائد على مناقشات الأعضاء. وفيما يلي بعض ما يمكنك عمله كميسر يمثل عنصرا إيجابيا في معالجة الاختلاف:

- لخص النقاط الرئيسية للخلاف أو البدائل الرئيسية واسأل ما إذا كان كل عضو قد أسهم بالرأي واطلب من المجموعة أن تحدد ما إذا كانت قد ناقشت كل جوانب الموضوع.
- تجول في القاعة واسأل كل شخص عن القرار الذي يوصي به إذا كان الأمر بيده. فإذا كان هناك اتفاق بين 5 من 8 أعضاء توجه إلى الثلاثة الذين يخالفون الرأي بأسئلة مثل:
 - "ما الذي يلزم إجراؤه لتغيير موقفك؟"
 - أما وقد استمعنا إلى كل الآراء - فما الذي يلزم للوصول إلى إجماع في هذه القضية؟"
 - ما نقاط الاختلاف القابلة للحل؟"

وأيا من هذه الأسئلة استخدمت يتعين عليك إدارة نقاش للوصول إلى الإجابة.

- من الأساليب الأخرى للتعامل مع هذا الموقف أن تسأل الأعضاء عن الأسباب التي تجعلهم يعيدون عن الاتفاق. اسمح ببعض المناقشة واسأل الأعضاء عما يمكن عمله. ثم اختبر مدى وجود الإجماع مرة أخرى.
- عند نقطة معينة قد يكون من الملائم أن تقرر اتباع التصويت داخل المجموعة لتحديد المؤيدين لقرار ما والمعارضين له. فإذا لم يكن التصويت حاسما فإنك ببساطة تستطيع مساندة رأي الأغلبية أو تحيية القضية والاتفاق على عدم اتخاذ قرار بشأنها.

ويبقى سؤال: متى تقرر - كميسر - السير بالمجموعة نحو الإجماع أو اللجوء إلى التصويت البسيط السريع؟ إن هذا القرار يختلف من ميسر لآخر حسب حكمه على الموقف ولكنه يعتمد على ثلاثة عوامل:

- أهمية القضية
- مدى الحاجة إلى مساندة كل الأعضاء أو كل الشعب / الوحدات ضمانا للنجاح.
- ما إذا كانت هناك ضرورة لاتخاذ قرار بشأن قضية بعينها أثناء الاجتماع.

عندما تتخذ هذا القرار أو تصدر هذا الحكم فإنك تحاول تحقيق التوازن بين:

١. دفع الأعضاء المشاركين إلى اتخاذ القرار بالتصويت - الأمر الذي لا يكفل التزام الجميع بالعمل.
٢. تكريس وقت أطول للوصول إلى الإجماع - الأمر الذي ينطوي على مخاطرة شعور الأعضاء بتضييع وقتهم وتصاعد الخلاف والفشل في تحقيق النتائج.

مهارات تيسير الاجتماعات

إعداد جيمس ماكافري

مقدمة

قد يبدو الاتصال للبعض أمرا بسيطا . و لكنه فى الحقيقه واحد من أكثر الأنشطة الإنسانية تعقيدا . و قد تقع أخطاء كثيرة أثناء هذه العملية ، فقد نرسل رسالة نعتقد أنها واضحة ولكن مستقبلها قد لا يفهمها على النحو المقصود منها و أحيانا أخرى تكون فى أذهاننا أشياء معينة وقد نكون مشتتى الفكر فلا نسمع بعناية .

إن التيسير يعنى أننا قادرون على تحقيق إتصال فعال و تفاعلى مع الآخرين من خلال استخدام مجموعة من المهارات . فمن ناحية يجب أن نسهم بعبارة تقريرية واضحة و دقيقة و من الناحية الأخرى هناك أربعة مهارات مهمة يتعين علينا اكتسابها أو تعزيزها فى فترة قصيرة نسبيا : طرح الأسئلة - إعادة الصياغة - التلخيص و تشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة فى العملية و نواتجها .

و لكي تعمل هذه المهارات بكفاءة يتعين علينا أن نبدى قدرا مقبولا من احترام الآخرين بحسن الإنصات دون مقاطعة للمتحدث و تعزيز الاتصال بدلا من تعريضه للانقطاع ، و كذلك قيامنا بتعديل محتوى و عملية الاتصال لإحتياجات و اهتمامات الآخرين . و مع الممارسة يكتسب الواحد منا الخبرة الكافية فى استخدام هذه المهارات .

١. طرح الأسئلة

مهارة أساسية من مهارات التيسير و الإدارة الجيدة للاجتماعات . و يمكن طرح الأسئلة بإحدى طريقتين : أسئلة مقفولة و أسئلة مفتوحة الطرف .

الأسئلة المقفولة

أسئلة يجاب عليها بنعم أو " لا " أو بإجابة من كلمة واحدة . و يجب استخدام هذا النوع من الأسئلة فقط عندما تكون هناك حاجة الى إجابات قصيرة و دقيقة . و لكنها بإستثناء ذلك تقفل قناة المناقشة . و يمكن الإجابة على هذا النوع من الأسئلة بكلمة واحدة .

مثال :

س : هل تعتقد أن التوصية ستجح ؟

ج : لا

الأسئلة المفتوحة الطرف

أسئلة تتطلب شيئاً من الإسهاب ، فسؤال مثل " أخبروني بما أعجبكم في هذه التوصية ؟ " يسعى للحصول على معلومات . و تستخدم في هذا النوع من الأسئلة أدوات الاستفهام مثل: كيف ؟ ماذا ؟ لماذا ؟
مثال :

س : ماذا أعجبك في هذه التوصية ؟
ج : أعتقد أنها توفر استراتيجية جيدة لحل القضية / المشكلة ، و هي أيضا قابلة للتطبيق دون إنفاق موارد كثيرة .
س : ما نوع الأهداف التي حددتها المجموعة ؟
ج : هناك مدى واسع من الأهداف أولها -----

٢. التلخيص

يهدف التلخيص الى ما يلي :

- استخدام الأفكار و الحقائق و البيانات .
- وضع أساس لمناقشات تالية أو للانتقال الى موضوع آخر .
- مراجعة التقدم .
- قياس الوضوح و الاتفاق .

و باستخدام مهارة التلخيص يمكنك تشجيع المشاركين على التأمل في المواقف أثناء استماعهم بدافع الدقة والتأكيد.

ويتطلب التلخيص منك حسن الإنصات حتى تكون قادرا على تنظيم المعلومات وعرضها بأسلوب منهجي. ويسعى التلخيص إلى ضمان وضوح الصورة في أذهان المشاركين في المناقشة حول ما تم استكمالها منها.

على سبيل المثال قد يقوم أحد المشاركين بالتلخيص للتأكد من أن شخصا آخر يتذكر ما قيل أو لتأكيد النقاط الرئيسية التي طرحت أثناء المناقشة . و في هذه الحالات يعتبر التلخيص مفيدا و من العبارات البادئة لمساعدتك على البدء في عرض ملخص :

- من العمل الذي قمنا به في هذه الجلسة أخلص الى ما يلي : -----
- من كل ما قيل دعوني أخلص -----
- أعتقد أننا نتفق على هذا القرار من مناقشاتنا ، و أننا ننوي أن -----

و لعل من أهم فوائد التلخيص أنه يعطيك الفرصة للتأكد من الاتفاق ، فإذا لم يبد المشاركون اتفاقا فإنه من الأفضل لك أن تستشعر ذلك أثناء المناقشة بدلا من أن تفاجأ به لاحقا عندما

تتعرثر المهمة أو يتعذر الوفاء بالموعد النهائي لعمل ما . و من الشكاوى الشائعة تخيل البعض أن اتفاقاً قد تحقق ثم تسير الأمور بعد ذلك على نحو مغاير للخطة . و في كثير من الحالات يعزى ذلك الى عدم وجود اتفاق حقيقي أثناء المناقشة .

كمثال للتلخيص - لنفترض أن شخصا يدعى سمير قد تحدث لمدة ٣ - ٤ دقائق و أنت تلخص ما قال :

"أستاذ سمير ! لنرى إذا كنت قد فهمت تماما كل ما قلت . لقد قلت ابتداء أن العمل ممل ولم يتم وضع برنامج بعناية . و أخيرا عبرت عن قلقك بشأن عدد الساعات التي تتوقع أن يقضيها العامل في عمله ... صحيح ؟"

و من الأمثلة الأخرى أن تكون المناقشة قد استمرت لعدة دقائق ثم تقوم أنت بالتلخيص :
" عندما عالجنا هذه القضية في مناقشاتنا خرجنا بثلاث نقاط مهمة هي : -----"
بوجه عام نجمل فنقول إن هذه المهارة تعتبر بمثابة جهد متعمد من جانب الميسر بتجميع النقاط الرئيسية التي طرحها شخص آخر أو المجموعة المشاركة في المناقشة .

٣. إعادة الصياغة

إعادة الصياغة ببساطة - هي إعادة تقرير ما قاله شخص ما بأسلوبك أنت . و ما أشبه عملية إعادة الصياغة بتلقف شخص ما لكرة ملقاء إليه و إعادة إلقاء كرة و لكنها خاصة بك و قد تختلف قليلا عن الكرة الأصلية التي سبق لك التقاطها . و مع ذلك فهي مازالت كرة . وتستطيع طرح أفكار الشخص الآخر باستخدام عبارات مثل :

أنت هنا تقول -----
بمعنى آخر -----
مما قلت أفهم أن -----
إن كنت قد فهمت ما قلت -----

و لعل أحسن طريقة لإعادة الصياغة أن تستمع باهتمام لما يقوله الشخص الآخر . وإذا كنا أثناء حديث الشخص الآخر - مشغولين بما سنقوله لاحقا أو كنا نجرى تقييما فكريا أو نسجل ملاحظات ناقده فإننا لن نسمع قدرا كافيا من الرسالة التي نسعى لإعادة صياغتها بدقة.

من الجيد أن نعيد الصياغة حينما نريد التأكد من سلامة فهم نقطة رئيسية . و نستطيع أيضا أن تلجأ إلى المداخلة بغرض التأكد من الوضوح حيث أن المتحدث عادة لا يمانع في أن يقاطعه أحد أثناء الحديث بغرض الاستيضاح . و من أمثلة ذلك " اسمح لي أن أستوقفك عن الحديث قليلا لأستوضح نقطة فيما تقول ----- " .

أمثلة

الشخص الأول : يبدو أن المشكلة الأساسية هي أن بعض المشاركين لا يعرفون كيفية استخدام نظم معلومات الإدارة .
الشخص الثاني : بمعنى آخر فأنت ترى أن المشكلة تكمن في نقص الخبرة .

مثال آخر

الشخص الأول : أعتقد أن الشيء الأكثر أهمية هو أن نخبر الموظف بوضوح وبأسلوب مباشر كيف يساهم في المشكلة .
الشخص الثاني : فأنت تقصد أنه من الضروري إخبار الموظف مباشرة بنوع التأثير الذي أحدثه في المشكلة .

٤. تشجيع الآخرين على المشاركة

لتيسير مشاركة الآخرين في المناقشة داخل المجموعة لابد أن يشعر هؤلاء بأن آراءهم تحظى بالتقدير و الاحترام . و من الملائم في مثل هذه المواقف تعزيز عملية طرح الأسئلة و إعادة الصياغة و التلخيص - مستخدمين في ذلك وسائل لفظية و غير لفظية . و من أمثلة ذلك :

- الإيماء بالرأس (علامة الموافقة) .
- الحفاظ على الاتصال بالنظر .
- النقاط آخر كلمة أو كلمتين من جملة شخص آخر .
- تكرار جملة أو جزء من جملة .
- سؤال شخص ما " هل يمكن أن توضح ذلك بشيء من التفصيل ؟ " .
- الاستحسان و سؤال المجموعة عما إذا كان لدى أي من أعضائها ما يرغب في إضافته .
- أن تقول في الموضع الملائم " لقد أصبت الحقيقة " .

مضامين ثقافية

يختلف استخدام مهارات التيسير من ثقافة لأخرى و خاصة تلك المهارات التي تقع تحت "تشجيع الآخرين على المشاركة" . و بوجه عام فإن هذه المهارات ملائمة - رغم إمكانية إدخال تعديلات عليها في بعض الأحيان . و لربما تكون هناك صعوبة في عملها أو فهمها بين أشخاص ينتمون إلى خلفيات ثقافية متباينة .

مهارات التيسير

• يسأل الميسر أسئلة مفتوحة الطرف و عرضا أسئلة مقفولة لتوجيه المناقشة و زيادة معرفته و المشاركين بالموضوع قيد المناقشة .

- يستخدم الميسر أسلوبه الخاص في عرض ما يقوله المشارك و الجوانب الوجدانية لما يطرحه .
- في اللحظات المهمة - يقوم الميسر بتعريف و النطق بالعناصر الرئيسية أو تفاصيل المناقشة حتى هذه النقطة .
- من خلال تعبيرات الوجه و حركة الأيدي و التعليقات - يشجع الميسر المتحدث على الاسترسال قليلا في توضيح الموقف .

يعتمد الجزء التالي على مطبوعة عنوانها 'جمعيات الأعمال للقرن الحادي والعشرين: توجيهات للمستقبل' من إصدار المركز الدولي للأعمال الخاصة CIPE، وهي من تأليف ل.س. ميلز، ج. لو، ج. لابراتش، إي. مكملان، ج. بيكر. وللمؤلفين سنوات طويلة من الخبرة بالجمعيات في كل أنحاء العالم المتقدم والنامي الذي يمر حالياً بمرحلة انتقال إلى اقتصاديات السوق الحر.

بناء برامج حشد التأييد للسياسات الجديدة

أهمية حشد التأييد

في الاقتصادات القائمة على السوق الحر تستطيع الحكومات مساعدة - أو الحد من - توسع الأعمال. ولهذا فإن الجمعيات أو الاتحادات تسعى إلى التأكد من تشجيع الحكومة لنمو الأعمال. تؤثر الإجراءات الحكومية على أداء الأعمال سلباً أو إيجابياً. ولا شك في أن التأثير على إصدار قوانين مواتية أو المساعدة على إلغاء اللوائح غير المنصفة من أهم أدوار الجمعيات / الاتحادات - ذلك أن اللوائح غير اللازمة ترفع تكاليف الإنتاج والتعقيدات المكتبية تعيق قدرة الأعمال على الاستفادة من فرص السوق.

يجب على الجمعيات / الاتحادات / المجالس السلعية أن تعمل من كثب مع الجهات الحكومية في مشاركة ذات هدف مشترك وهو تحسين الأوضاع المعيشية للمواطنين عن طريق خلق المزيد من فرص العمل. وفي هذا الصدد تؤدي السياسات الحكومية الفعالة إلى تشجيع الاستثمار والأعمال ومن ثم تحقيق النمو الاقتصادي. ومن هذا المنطلق فإن حشد التأييد للسياسات العامة الجديدة وسيلة مفيدة لشرح آثار قانون ما على المواطنين. وكثيراً ما لا يتوفر للمسؤولين الحكوميين الوقت اللازم أو الموارد الكافية لإجراء الدراسات اللازمة لفهم كافة جوانب القضايا المطروحة على الجهة التشريعية.

مكونات حشد التأييد الفعال

١. استمع إلى الأعضاء

لإعداد قائمة بالسياسات المطلوب حشد التأييد لها لا بد من الحصول على مدخلات من أطراف الصناعة. اسألهم عن القوانين أو اللوائح التي تحتاج إلى تعديل. ولإعداد برنامج سياسات عامة مؤيد من الأعضاء لا بد من إجراء مسح لما يطرحه الأعضاء حول تأثير أعمالهم بالقوانين واللوائح الحكومية.

من المهم لقائمة السياسات المطلوب حشد التأييد لها أن تعكس آراء الأعضاء، فمن الخطأ الفادح أن يؤسس التنفيذيين بالمجالس السلعية هذه القائمة على رؤاهم الشخصية أو السياسية.

٢. استخدم منهج متدرج في إعداد القائمة

- تقوم الجمعيات / الاتحادات / المجالس السلعية عادة بتشكيل "لجنة سياسات عامة" لتحليل القضايا التشريعية والتنظيمية.
- يجب على الموظفين بأجر تجميع المعلومات القانونية والاقتصادية الكافية والملائمة لإعداد موجز لكل قضية حتى يتسنى للجنة أو الأعضاء استخدامها في مناقشاتهم. ويعرف موجز القضية بأنه وثيقة من صفحة أو صفحتين تشرح باختصار المشكلة وتحدد الإجراءات التي يجب القيام بها لإحداث تأثير إيجابي على المشكلة وتصف الأسباب التي قد يرتكن إليها الآخرون في مساندة أو معارضة هذه الإجراءات.
- تستخدم اللجنة أو الأعضاء هذه الموجزات في تحليل القضايا وإعداد المواقف المبدئية لحشد التأييد.
- واستنادا إلى القضايا والمواقف المبدئية لحشد التأييد - تقوم اللجنة بإعداد توصيات بشأن الأولويات والقضايا التي يستطيع المجلس السلعي أن يحدث تأثيرا فيها: ومن المهم جدا تأمين مساندة الأعضاء لهذه الأولويات من خلال الاتصال الجيد واجتماعات المناقشة.
- فور الاتفاق على القضايا ذات الأولوية والمواقف المبدئية لحشد التأييد للسياسات يتم تقديم القائمة للأعضاء لإقرارها. وإذا تبني الأعضاء المواقف فإنها تصبح القائمة الرسمية لجهود حشد التأييد. ويجب أن تكون النظرة إلى الجمعيات / الاتحادات / المجالس السلعية على أنها الصوت الوحيد المعبر عن الصناعة ككل ولا يجب أن تنقسم إلى مجرد مجموعات ممثلة لمصالح خاصة لعدد قليل من الشركات أو الأفراد.

٣. اعرف العملية التشريعية وحاول المشاركة فيها

لا بد لأي جمعية / اتحاد / مجلس سلعي يسعى للتأثير في صناعة القوانين أن يفهم تفاصيل كيفية عمل الجهة التشريعية. ويختلف ذلك من دولة إلى أخرى ولكن كل الحكومات قد أرست تقاليد يلتزم بها المشرعون، الأمر الذي يفرض على أصحاب المصالح أن يفهموا كيفية الاستفادة من جلسات الاستماع والحوار التشريعي وأساليب العمل بالمجلس التشريعي لمصلحتهم.

ويجب على الجمعيات / الاتحادات / المجالس السلعية الراغبة في التأثير في العملية أن تسعى لإيجاد فرص المشاركة فيها. وهناك عدة طرق للقيام بذلك - نورد منها ما يلي:

- نشر المعلومات بين الأعضاء والقادة البرلمانيين ومسؤولي الحكومة ووسائل الإعلام والجمهور العام حول الحاجة إلى الإصلاح التشريعي.
- تنظيم ملتقى لأعضاء مجتمع الأعمال مع المسؤولين الحكوميين لمناقشة الكيفية التي تؤثر بها القوانين والنظم المقترحة على الاقتصاد القومي بوجه عام.
- زيادة معرفة الأعضاء بأساليب الاتصال المباشر مع السياسيين ومسؤولي الحكومة.
- إعداد قيادة الجمعية / الاتحاد / المجلس السلعي للإدلاء بالشهادة أمام الجهات الحاكمة ذات العلاقة.

٤. اتصل بالمشرعين والمسئولين الحكوميين

من الوسائل الفعالة لحشد التأييد المباشر الالتقاء مع الشخصيات الرئيسية في العملية التشريعية لعرض قائمة سياسات الجمعية / الاتحاد / المجلس السلعي. ومن الطبيعي أن يتم التحضير الجيد لمثل هذا الاجتماع الذي يتطلب الدقة والاختصار وعرض الحقائق بأسلوب صريح. اطلب مساندتهم وحاول الحصول على التزام بطرح الموضوع للمناقشة والتوصية.

يلجأ كثير من المجالس السلعية إلى مطالبة الأعضاء بالاتصال بالشخصيات المهمة في العملية التشريعية بريدياً وبالهاتف أو الفاكس - مع تزويد هؤلاء الأعضاء بفحوى الموضوع. ومن المهم أن يتحدث العضو بوصفه مواطناً في المقام الأول لا ممثلاً عن المجلس؛ فتمثيل المجلس من مسئوليات قيادته.

٥. صر على الأمانة وسلامة العرض من جانب قيادة المجلس وأعضائه

يتطلب حشد التأييد الفعال اتخاذ مواقف مدروسة بعناية إزاء القضايا العامة. ويتوقع المسئولون الحكوميين من المجموعة القائمة بحشد التأييد عرضاً أميناً للحقائق يعتمد على البحث الجيد؛ فالعرض المضلل لا يصل في النهاية إلى شئ والمغالاة في الأرقام أو القياس غير الحقيقي أو البيانات غير الصادقة ستؤدي في النهاية إلى مشكلات جمة. وإذا تبين أن مجموعة حشد التأييد الممثلة للصناعة لا تتمتع بالمصداقية فإن قدرتها على التأثير الجيد تتعرض للضرر البالغ.

تلجأ بعض الجمعيات / الاتحادات / المجالس السلعية إلى وضع خطوط عامة واضحة ومقبولة من قاعدة عضويتها لممارسات الأعمال التي تمثلها بحيث تسيّر هذه الخطوط الإرشادية يدا بيد مع جهود حشد التأييد. ومن الممكن لهذه الخطوط أن تسهم في إضفاء صفة الشفافية والإفصاح والأمانة على تعاملات هذه الجمعيات / الاتحادات / المجالس السلعية مع الحكومة.

٦. انشئ تحالفات مع مجموعات المصالح الأخرى

من الممكن للتحالف مع مجموعات المصالح الخاصة الأخرى أن يؤدي إلى توسيع قاعدة المساندة لموقف معين. وتحتاج المجالس السلعية إلى شركاء على نفس طول الموجة لتكوين تحالف ذو غرض خاص. وليس ذلك بالعسير حتى لو لم يمكن هناك اتفاق بين مجموعات المصالح على كل القضايا الأخرى.

أسئلة القضايا القانونية / التنظيمية
استخدم الأسئلة التالية في تحليل القضايا القانونية / التنظيمية التي تم تحديدها:

١. ما هي القضية أو المشكلة القانونية / التنظيمية؟

٢. على من تؤثر هذه القضية (سلبا أو إيجابا)؟

٣. ما هو وضع التشريعات المرتبطة بهذه القضية أو المشكلة؟

٤. ما الذي ينبغي أن يكون عليه موقف المجلس؟

٥. ما الحجج و الدفوع المؤيدة لهذا الموقف؟

٦. من هم الأشخاص أو ما هي الجهات التي ستتخذ القرارات في هذه القضية؟

٧. هل سيكون موقفهم / موقفها مؤيد أو مضاد لموقفنا؟ و لماذا؟ و هل نعرف ذلك على وجه التأكيد؟

٨. ما الذي ينبغي علينا عمله لإقناعهم؟

اعتبارات عملية اتخاذ القرار

١. إلى أي مدى يجب أن يكون الأعضاء مشاركين في عملية اتخاذ القرار لضمان مساندتهم لتنفيذه؟
٢. ما مقدار الوقت الذي يجب تكريسه لعملية اتخاذ القرار؟
٣. ما أهمية القضية للمجلس السلعي (مقابل ضعف تأثيرها عليه)؟
٤. من يملك المعلومات أو الخبرة التي تستطيع المساهمة في اتخاذ قرار جيد؟
٥. ما مدى قدرة الأفراد على العمل كمتخذي قرارات أو كفريق لاتخاذ القرارات؟
٦. ما القيمة المحتملة للاستفادة من تلك الفرصة / العملية لزيادة قوة المنظمة / المجلس السلعي؟

أساليب اتخاذ القرار

من الثابت أن وضوح أساليب اتخاذ القرار يبني الثقة وينشر روح التعاون ويكفل المساندة للقيادات في المشاركة في المسؤولية دون الشعور بفقدان القيادة.

قرر

التعريف: يتخذ من يشغل الموقع القيادي قرار ويقوم بتبليغه.

<ul style="list-style-type: none"> • يمكن اتخاذ القرار على نحو متعجل • لشاغل الموقع القيادي السيطرة مباشرة على القرار • يمكن أن يكون تنفيذ القرار فورا 	<ul style="list-style-type: none"> • قد لا يكون القرار قائما على أفضل المعلومات • قد يتعثر المنوط بهم التنفيذ عند تنفيذ القرار • قد يستاء الذين يتأثرون بالقرار من عدم استشارتهم
---	---

الحكمة من وراء استخدام هذا الخيار:

- ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار دون آثار معاكسة
- ميل الأعضاء لمساندة وتنفيذ القرار

اجمع مدخلات الأعضاء واتخذ القرار

التعريف: يقوم شاغل الموقع القيادي بتجميع معلومات من الأعضاء ثم يتخذ القرار.

<ul style="list-style-type: none"> • إرساء القرار على معلومات أكثر • زيادة احتمال أن يحظى القرار بالقبول ومن ثم تنفيذه • لا يتطلب عقد اجتماع لكل الأعضاء 	<ul style="list-style-type: none"> • قد يشعر بعض الأعضاء بأنه تم استبعادهم بصورة تحكيمية / تعسفية. • قد يقوم بعض الأعضاء بتقويض القرار وإظهار استجابة ضعيفة لطلب آرائهم في المرة التالية.
---	---

الحكمة من وراء استخدام هذا الخيار:

- الحاجة إلى الرأي الخبير من عدد محدود من الأعضاء لاتخاذ القرار المدروس
- إمكانية تمثيل مصالح المجموع بواسطة أفراد مختارين

**اجمع المعلومات من كل المجموعة
واتخذ القرار**

التعريف: يدعو شاغل الموقع القيادي إلى اجتماع لكل المجموعة لجمع آرائهم والاستعانة بها في اتخاذ القرار.

<ul style="list-style-type: none">• يستغرق وقتاً أطول• قد يؤدي إلى طفو حالات تعارض المصالح أو طرح قضايا غير ملائمة للاجتماع• إذا كان القرار الناشئ متعارضاً مع مداخلات الأعضاء فقد يلجأ الأفراد إلى تخريب تنفيذ القرار	<ul style="list-style-type: none">• توفر مزيد من التفكير الإبداعي بسبب ديناميكيات الجماعة• زيادة احتمال تأسيس القرار على معلومات سليمة• شعور الجميع بالمشاركة ومن ثم تولد الالتزام بالتنفيذ
--	---

الحكمة من وراء استخدام هذا الخيار:

- إذا كان القرار يؤثر على قطاع عريض من الأعضاء
- إذا كان الجهد المجمع المتوافق يضمن خيارات جيدة
- هذا الخيار يوفر فرصة جيدة لبناء فهم عام للموقف والتحضير الأولي لعملية التنفيذ.

شكل فريقاً يتخذ قراراً بالإجماع

التعريف: يتخذ المجلس و شاغل الموقع القيادي قراراً بأن يعرض الأمر على الجميع لتحقيق مزيداً من الفهم وتأمين المساندة والرغبة في التنفيذ. وإذا تعذر الوصول إلى هذا الإجماع في الوقت المتاح يتم اللجوء إلى خيار القرار الاحتياطي (ويجب أن يكون ذلك القرار الاحتياطي واضحاً معلوماً من البداية)

<ul style="list-style-type: none">• قد يستغرق وقتاً أطول• قد لا يمتلك الأعضاء المهارات التعاونية (مهارات المشاركة) للوصول إلى الإجماع المطلوب• قد يفسر البعض اختيار شاغل الموقع القيادي لأسلوب الوصول إلى إجماع على أنه ضعف في القيادة	<ul style="list-style-type: none">• يحقق استشارة أفضل من خلال المشاركة النشطة• يكفل مستوى عالي من المساندة للقرار• يضمن التنفيذ الأسرع لاهتمام عدد كبير من الأعضاء بالقضايا المطروحة على بساط البحث
--	---

الحكمة من وراء استخدام هذا الخيار:

- إحداث تغيير يتطلب اكتمال الفهم والمساندة من الجميع
- يحتاج إلى خبرة الجميع لتصميم التغيير الفعال
- يلجأ إلى هذا الأسلوب عندما تكون لدى المجموعة خبرة في عملية الوصول إلى الإجماع