

التحدث بشفافية

دليل لتوصيل

مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية

التحدث بشفافية

دليل لتوصيل

مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية

© EITI 2008

الآراء الواردة في هذه النشرة هي آراء المؤلفين
والمساهمين.

تصميم: أليسون بينلاند

كتب هذا الدليل فريق من شركة SEB Strategy المحدودة (www.sebstrategy.com) وكان المؤلف الرئيسي سيفتون داري. بمساعدة من كريستيان ليمبا. أنا تايلور. وديفيد جولدوين من شركة International Strategies Goldwyn. في الأمانة الدولية لمبادرة EITI. أشرف كل من أندرس كريكنز وإيدي ريتش على إنتاج الدليل. قدم أعضاء الفريق المرجعي للاتصالات بالأمانة الدولية للمبادرة (والمذكورة أسماؤهم أدناه) تعليقات وأفكار كثيرة ومفيدة في مختلف مراحل الإنتاج. كما تلقى الفريق عوناً وتعليقات قيمة من كل من أسيل كارولونفا (نادي كاز بريس. كازاخستان) ونيجبالي ورنر (رئيس الأمانة العامة لمبادرة EITI بليبيريا) وفرانكلين أشيادي (الأمانة العامة لمبادرة EITI بغانا) وإدوارد بيكهام (شركة أنجلو أميركان) وألفريد باجيوكا أسوبو (منسق مبادرة EITI الوطنية بالكامبيون)

أعضاء الفريق الاستشاري للاتصالات بالأمانة
الدولية لمبادرة EITI

وزير أديو. مدير الاتصالات السابق بالأمانة العامة
لمبادرة EITI بنيجيريا

أنطون أرتيمييف. مدير برنامج Revenue Watch
بكازاخستان

أندريه دورين. مدير الاتصالات. منظمة

Transparency International

جيد ميلر. مدير الإنترنت بمعهد

Revenue Watch Institute

ليوناردو مازي. شعبة تطوير الاتصالات. البنك
الدولي

بن بيتشي. مدير الاتصالات. المجلس الدولي
للتعدين والمعادن (ICMM)

إسثير بيتريللي-ماسي. شعبة سياسات النفط
والغاز والتعدين. البنك الدولي

إيمانويل سانتني. نائب مدير دائرة خدمات

الشركات. البنك الإفريقي للتنمية

تيم فيكيري. استشاري في تطوير الاتصالات



التحدث بشفافية

دليل لتوصيل

مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية

المحتويات

تمهيد

7 1. مقدمة

9 2. مبادرة EITI – الأساسيات

12 3. ماهو الاتصال ولماذا هو أمر مهم لمبادرة EITI؟

13 الاتصال أمر ضروري لكي يصبح البلد ممثلاً بالمبادرة

13 التحديات والفوائد المترتبة على توصيل المبادرة بفعالية

15 4. تنفيذ برنامج اتصال خاص بمبادرة EITI

15 قبل التنفيذ

16 وضع خطة اتصال

17 تحديد الأهداف، والبحوث، وتقسيم الجمهور إلى شرائح

17 من هو جمهورك؟

20 ما الذي تحتاج إلى توصيله؟

22 متى ينبغي تنفيذ العناصر المختلفة من برنامج الاتصال؟

23 كيفية توصيل عمليات مبادرة EITI والمعلومات الخاصة بها

25 من المسؤول عن تنفيذ أنشطة الاتصال؟

26 توفير الموارد لبرنامج الاتصال

27 5. دراسات الحالة

28 نيجيريا

29 كازاخستان

30 الكاميرون

31 جمهورية الكونغو الديمقراطية

32 الملاحق

32 أ: إنشاء موقع ويب جيد

34 ب: مثال لخطة عمل للاتصال لمبادرة EITI

35 ج: لائحة اختصاصات مختصرة لوضع استراتيجية اتصال

36 د: استخدام شعار مبادرة EITI

37 هـ: مطبوعات المبادرة

الجداول والأشكال

10 الشكل 1: مؤشرات المصادقة لمبادرة EITI

11 الشكل 2: هيكل الحوكمة الدولية لمبادرة EITI

12 الشكل 3: وظائف الاتصال في برنامج لمبادرة EITI

16 الإطار 1: العوامل الرئيسية لنجاح برنامج اتصال لمبادرة EITI

18 الإطار 2: أصحاب المصلحة المعتادون في مبادرة EITI

18 الشكل 4: تصنيف أصحاب المصلحة حسب الأولوية

21 الشكل 5: أنشطة الاتصال لمبادرة EITI

24 الشكل 6: مزايا وعيوب أنشطة الاتصال المختلفة

بقلم إيلين جونسون سيرليف، رئيسة ليبيريا

تعد ليبيريا واحدة من أسوأ البلدان الغنية بالموارد الطبيعية حظاً، فعلى الرغم من الوفرة في خام الحديد والماس والذهب والأخشاب والمطاط التي تتمتع بها، فقد عانت ليبيريا ولمدة أربعة عشر عاماً من حرب أهلية مروّعة فككت البلد وتركتنا قرب الفاع وفق مؤشر الأمم المتحدة للتنمية البشرية. لقد كان الفساد وسوء إدارة موارد البلد وراء تأجيج نار تلك الحرب. وعندما انتهت الحرب وتم انتخابي رئيسة للبلاد، أصبح تحسين إدارة الموارد الطبيعية يشكل محوراً رئيسياً لاستراتيجية التنمية في ليبيريا.



يكن جزء كبير من المشاكل في الماضي في وجود نقص في المعرفة والمعلومات حول الأموال التي تتلقاها الحكومة من الشركات التي تقوم باستخراج الموارد الطبيعية. إن هذه الأموال ملك لكل مواطني ليبيريا، وليس فقط لحكامها أو نخبة من رجال الأعمال أو العسكريين. إننا ملتزمون بهذا المبدأ.

لكن الشفافية وحدها لا تكفي. ينبغي أن تكون مصحوبة بالنشر والحوار والمناقشة. ولهذا فإن الاتصالات الجيدة لا تعد مجرد جزء من المبادرة - الاتصالات الجيدة هي المبادرة.

إذا كان الكشف عن المدفوعات والإيرادات هو قلب المبادرة، فإن المناقشة الجيدة لتلك الأرقام هي روحها. وينبغي ألا تكون الاتصالات في اتجاه واحد: من الحكومة إلى أسفل. بل يجب أن تكون ممارسة للاستماع والتعلم يستفيد منها الجميع.

ولا ينبغي أن تكون الاتصالات مجرد مناقشة نشطة بين "أصحاب المصلحة". ولكن حواراً مع وبين جميع المواطنين والشركات، بهذه الطريقة سترفع تلك الاتصالات من مستوى الوعي بالمبادرة، وتؤدي إلى تنفيذ أفضل لها، وتساعد في تشكيل إدارة هذا القطاع الحيوي في المستقبل.

باعتبارها مبادرة لأصحاب مصلحة متعددين، ساعدت مبادرة EITI على خفض مستوى الريبة والعداء الذي كان قائماً بين الحكومة وشركات التعدين والغابات والمجتمعات المحلية المتضررة في ليبيريا. من تجربتي، تعتبر الثقة أعظم الأصول التي يمكن لأي بلد أن يمتلكها. ولذا فإنني أرى استراتيجية الاتصال لمبادرة EITI في ليبيريا جزءاً من استراتيجية ليبيريا الأوسع للحد من الصراع حول الموارد الطبيعية.

هذا هو السبب الذي يجعلني أعتقد أن هذا الدليل الخاص بتوصيل المبادرة يستحق أن يقرأه جميع العاملين في التنفيذ اليومي للمبادرة، إنه يمثل خطوة مهمة في تعزيز جهودنا للعمل مع أصحاب المصلحة، للنقاش حول مواردنا، ولبناء الثقة في مجتمعاتنا.



1. مقدمة

مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية (EITI) هي مبادرة عالمية لتحسين الشفافية والمساءلة ليجري تنفيذها في أكثر من 20 بلد من البلدان الغنية بالموارد الطبيعية في مختلف أنحاء العالم. بنيت هذه المبادرة على آيتين رئيسيتين، الأولى هي النشر المنتظم للبيانات الموثوقة عن المبالغ التي دفعتها شركات الصناعات الاستخراجية (كالفحم والغاز والمعادن) والإيرادات التي تحصل عليها الحكومات. بعد المطابقة بينها بشكل مستقل، والثانية وضع آلية للرقابة من قِبَل أصحاب المصلحة المتعددين لضمان تنفيذ عملية المبادرة في كل بلد بالشكل السليم وفي الوقت المناسب، وتحفيز وتوسيع النقاش العام حول الكيفية التي تنفق بها عائدات الموارد المحدودة زمنياً.

لماذا ينبغي أن تنفرد الصناعات الاستخراجية بدرجة خاصة من الشفافية؟ لقطاعات النفط والغاز والتعدين عدة سمات خاصة تميزها عن غيرها. أولاً، في الغالبية العظمى من البلدان تمتلك الدولة تلك الموارد حيث تشكل جزءاً من "الثراث الوطني". وبالتالي فإن هناك التزاماً خاصاً برعايتها فيما يتعلق بالطريقة المستخدمة في استغلالها. ثانياً، نظراً لأن تلك الموارد محدودة زمنياً (لأنها محدودة الكمية) من حيث الهدف من التنمية المستدامة خلال الفترة التي يجري فيها استغلالها. فإنه ينبغي استخدامها لدعم أشكال أخرى من "الموارد" كالإنسان أو الموارد الاجتماعية أو البنية التحتية. ثالثاً، قد ينتج قطاع الصناعة الاستخراجية إيرادات كبيرة عالية التركيز، والتي كانت تستحوذ عليها النخب في بعض البلدان بدلاً من إنفاقها على الصالح العام. وأخيراً، فمن المعروف أنه في بعض البلدان، وخاصة تلك التي تعاني من ضعف في آليات أو مؤسسات الحكم، فإن تقلب أسعار السلع الأساسية وهيمنتها يمكن أن يمثل مشاكل كبيرة في إدارة الاقتصاد الكلي - وهو ما يعرف بـ "لعنة الموارد".

بتحسين الشفافية والمساءلة، من المؤمل أن تتمكن هذه البلدان من الحد من ضعف أدائها الاقتصادي. ومن الفساد والصراع الذي يؤثر أحياناً على البلدان التي تعتمد على الموارد النفطية والمعدنية. يمكن للفساد أن يستشري فقط في جو من السرية، حيث يتعذر الوصول إلى المعلومات أو يمكن الوصول إليها بشكل جزئي فقط. وفي غياب المعلومات، فإن الناس غالباً ما تفترض الأسوأ - وهو افتراض يمكن أن يؤدي إلى فقدان الثقة وإلى الصراع. بنشر المعلومات عن المدفوعات والإيرادات التي قدمتها / تلقتها الجهات المختلفة، ومن خلال إشراك المجتمع المدني في الإشراف على هذه العملية، يمكن للمبادرة التعامل مباشرة مع هذه المخاطر والتخفيف منها.

تم إعداد دليل الاتصال هذا لجميع المعنيين بتنفيذ أو دعم تنفيذ مبادرة EITI. يبدأ الدليل من منطلق أن الاتصال الفعّال هو أحد الجوانب الأساسية في تنفيذ المبادرة. رغم إهماله في كثير من الأحيان. لقد تمت كتابة الدليل للناس الذين قد لا يكونوا أخصائيين في الاتصال ولكنهم يضطلعون ببعض المسؤولية عن أعمال الاتصال.

رغم أن الدليل يتضمن العديد من الإشارات إلى سياسات المبادرة. وخاصة مؤشرات المصادقة. فإن الإجراءات المبينة في هذا الدليل هي توصيات وليست سياسات. ونظراً لأن المجتمع العالمي للمبادرة يتكون من مجموعة متنوعة للغاية من البلدان. فإنه من المستحيل تحديد المكونات المثالية والضرورية لبرنامج اتصال خاص بالمبادرة. ومن المؤمل أن يستخدم القراء هذا الدليل لمساعدتهم على طرح الأسئلة المناسبة حول أي نوع من برامج الاتصال يحتاجون إليها: ففي نهاية المطاف. سيحتاج كل بلد لاتباع النهج الذي يناسبه. ومع ذلك. فإن الاعتقاد القوي جداً لدى مجلس إدارة المبادرة وأمانتها الدولية هو أن البلدان بدون برامج اتصال فعّالة سوف تعاني لكي تصبح ممتثلة بالمبادرة أو لتعظيم الفوائد التي يمكن أن يجنيها البلد من مشاركتها في المبادرة.

يتكون الدليل من أربعة فصول رئيسية هي:

- استعراض للكيفية التي تعمل بها مبادرة EITI (الفصل 2):
- استعراض عن ماهية الاتصال وشرح لماذا هو مهم لعملية المبادرة (الفصل 3):
- نأخذ القارئ خطوة بخطوة عبر عملية تطوير برنامج اتصال (الفصل 4):
- تقديم دراسات حالة تبين كيف تم تطوير برامج اتصال في عدد من البلدان المنفذة للمبادرة (الفصل 5)

يمكن إرسال التعليقات أو الاستفسارات حول هذا الدليل إلى الأمانة الدولية للمبادرة بالبريد الإلكتروني على العنوان: secretariat@eitransparency.org



2. مبادرة EITI – الأساسيات

يضم هذا الفصل مقدمة مختصرة جداً عن الآليات الأساسية لمبادرة EITI. ليس المقصود أن يكون ذلك بديلاً للوثيقة الأساسية لسياسة المبادرة¹. أو دليلاً شاملاً لكيفية تنفيذ المبادرة. وينبغي على المهتمين بذلك مراجعة النشرات الرئيسية الثلاث التي تم إعدادها لعدة فئات من أصحاب المصلحة المشاركين في المبادرة².

تشكل معايير المبادرة بياناً مركزاً جداً للمعايير الأساسية للمبادرة وتعرّف بوضوح ما الذي يعنيه "تنفيذ مبادرة EITI":

- 1 نشر بيانات جميع المدفوعات الجوهرية مقابل النفط والغاز والتعدين التي تدفعها الشركات للحكومات ("المدفوعات") وجميع الإيرادات الجوهرية التي تتلقاها الحكومات من شركات النفط والغاز والتعدين ("الإيرادات") بانتظام لجمهور واسع وبطريقة شاملة ومفهومة وفي متناول الناس.
- 2 في حالة عدم وجود تلك التدقيقات بالفعل. ينبغي مراجعة المدفوعات والإيرادات من قِبَل هيئة تدقيق حسابات مستقلة موثوق بها. مع تطبيق معايير التدقيق الدولية.
- 3 المطابقة بين المدفوعات والإيرادات عن طريق جهة إدارية مستقلة وموثوق بها وتطبيق معايير المراجعة الدولية. ونشر رأي تلك الجهة بخصوص تلك المطابقة. بما في ذلك أي تباين يتم اكتشافه.
- 4 يتم توسيع ممارسة هذا النهج لتشمل جميع الشركات. بما فيها الشركات المملوكة للدولة.
- 5 يشارك المجتمع المدني بفعالية في تصميم ومراقبة وتقييم هذه العملية. ويسهم في النقاش العام حولها.
- 6 تقوم الحكومة المضيفة للمبادرة بتطوير خطة عمل عامة ومستدامة من الناحية المالية لتنفيذ كل ما سبق. مع دعمها من المؤسسات المالية الدولية عند اللزوم. ينبغي أن تتضمن الخطة أهدافاً قابلة للقياس. وجدولاً زمنياً للتنفيذ. وتقيماً للقيود المحتملة على القدرات.

لتقييم مدى نجاح البلد في السير قدماً نحو تحقيق هذه المعايير. يضع إطار عملية المصادقة ضمن مبادرة EITI عدداً من المؤشرات يتم تقييم وضع البلد على ضوءها بواسطة جهة تقييم مستقلة لتحديد ما إذا كان البلد المنفذ للمبادرة يُعد "بلداً مرشحاً للمبادرة" (أي أنه في طريقه للتنفيذ) أو "بلداً ممثلاً بالمبادرة" (أي أنه استوفى كل مؤشرات المصادقة)³. يلخص الشكل 1 مؤشرات المصادقة. يوجد تعريف كامل لكل من تلك المؤشرات ووصفاً لطرق قياسها في دليل المصادقة لمبادرة EITI.

الشكل 1: مؤشرات المصادقة لمبادرة EITI

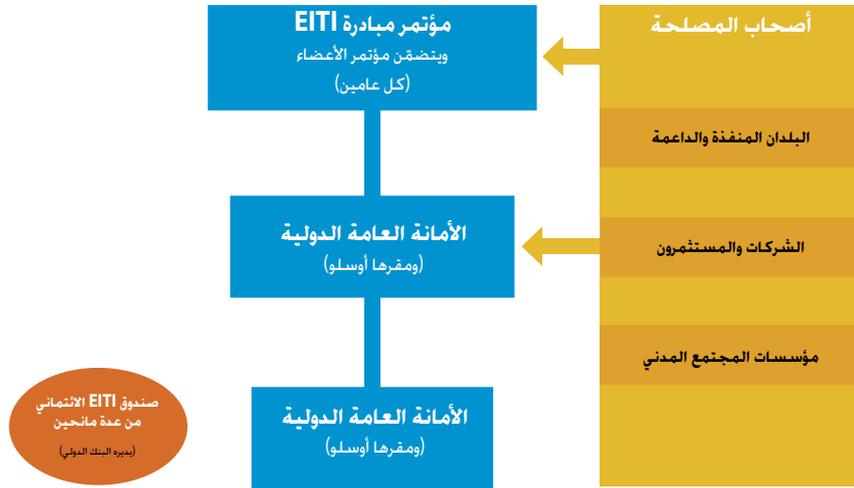


بلد ممثل بمبادرة EITI

بالإضافة إلى مجموعة أصحاب المصلحة المتعددين التي تدير تنفيذ المبادرة في كل بلد. يتوافر للمبادرة هيكل حوكمة دولي يقوم بدعم المبادرة ككل. يلخص الشكل 2 هذا الهيكل. يمثل مجلس إدارة المبادرة الهيئة الأساسية لصنع القرار. ويجتمع عدة مرات كل عام لاتخاذ القرارات الرئيسية وتوجيه عمل الأمانة الدولية للمبادرة. ويتألف المجلس من ممثلين لمختلف الحكومات، وشركات الصناعات الاستخراجية، ومجموعات المجتمع المدني، والمستثمرين. يعقد كل عامين مؤتمر للمبادرة لاستعراض التقدم الذي تم إحرازه، والاتفاق على السياسات، وانتخاب أعضاء جدد لمجلس إدارة المبادرة.

تضطلع الأمانة الدولية للمبادرة، ومقرها أوسلو، بمسؤولية دعم أعمال مجلس إدارة المبادرة، ويشمل ذلك القيام بدور نقطة الوصل لتلقي جميع الاستفسارات عن المبادرة والتشاور حول السياسات والتوجيهات وتطويرها ونشرها. كما أنها مسؤولة عن تنظيم مؤتمر المبادرة. يتم توفير الدعم الفني والمالي وتقديم المساعدة للبلدان التي تنفذ المبادرة من قِبَل مجموعة كبيرة ومتنوعة من الجهات المانحة الثنائية، فضلاً عن طريق صندوق استثماري متعدد المانحين خاص بالمبادرة ويديره البنك الدولي.

الشكل 2: هيكل الحوكمة الدولية لمبادرة EITI



1. تشير "سياسات مبادرة EITI" هنا إلى معايير المبادرة التي تم الاتفاق عليها على مستوى دولي. يمكن الاطلاع على تلك المعايير في الكتاب المرجعي للمبادرة (2005) *EITI Sourcebook*. وفي دليل المصادقة للمبادرة (2006) *EITI Validation Guide*. وفي سلسلة مذكرات سياسات المبادرة الصادرة عن مجلس إدارة المبادرة ابتداءً من 2007 فصاعداً. يمكن الاطلاع على تفاصيل جميع هذه الوثائق المتعلقة بسياسات المبادرة على موقع المبادرة: <http://www.eitransparency.org/document>

2. تشمل هذه النشرات تنفيذ البنك الدولي لمبادرة الشفافية - تطبيق الدروس الأولى من الميدان (*Applying Early Lessons from the Field*). والمتوفرة على الموقع: <http://go.worldbank.org/CSOKJZ7860>. ووثيقة معهد مراقبة الإيرادات (Revenue Watch Institute) الحفر لأسفل - دليل المجتمع المدني إلى إيرادات

3. يمكن الحصول على دليل المصادقة لمبادرة EITI من على الموقع: <http://www.eitransparency.org/document/validationguide>

الصناعات الاستخراجية ومبادرة EITI
Drilling Down – The Civil Society Guide to Extractive Industry Revenues and the EITI
الموقع: <http://www.revenuewatch.org/news/publications/drilling-down.php>. وكذلك دليل المبادرة للأعمال التجارية *EITI Business Guide* والذي نشرته الأمانة الدولية للمبادرة مع المنتدى الدولي لقادة الأعمال (International Business Leaders Forum). وهو متوفر على الموقع: <http://www.eitransparency.org/document/businessguide>

3. ماهو الاتصال ولماذا هو أمر مهم لمبادرة EITI؟

الاتصال هو العملية التي تسهل وتشجع على تبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات، يمكن أن تتدفق المعلومات في كل الاتجاهات -- من المؤسسات إلى الأفراد، ومن الأفراد إلى المؤسسات مرة أخرى، وفيما بين الأفراد، وداخل المؤسسات وفيما بينها، إنه الكيفية التي نستمتع بها للمعلومات ونعالجها وندخل في حوار حولها مع الآخرين، إنه يساعدنا على تشكيل تصوراتنا ومستويات الثقة التي تسود بين بعضنا البعض.

كما سيوضح هذا الدليل، فإن وجود مثل هذه الخطة للاتصال يُعد جزءاً لا يتجزأ من "تنفيذ المبادرة" - إنها ليست خياراً إضافياً. كما أنها ليست مجرد عملية تقوم من خلالها الجهة المسؤولة عن تنفيذ المبادرة بـ "بث" المعلومات إلى الناس. فرغم أن وجود حملة توعية قوامها المعلومات يعد عنصراً مفيداً في برنامج الاتصال، فمن الضروري أيضاً أن تكون هناك عملية تتدفق من خلالها الآراء إلى المسؤولين عن تنفيذ المبادرة. يبين الشكل 3 عدداً من وظائف الاتصال المختلفة ضمن مبادرة EITI.

الشكل 3: وظائف الاتصال في برنامج لمبادرة EITI



تركز مبادرة EITI على الإجراءات التي تتطلب الشفافية (أي نشر المعلومات) والمساعدة. للمساعدة في إنجاز ذلك يقوم كل بلد بإنشاء مجموعة توجيه من أصحاب المصلحة المتعددين تتألف من ممثلين عن الوكالات الحكومية، وشركات الصناعات الاستخراجية، ومنظمات المجتمع المدني. يتعين على هذه المجموعة الاضطلاع بإدارة عملية المبادرة بشكل كامل. بما في ذلك اتخاذ القرارات الرئيسية بشأن نطاق تنفيذ المبادرة، وذلك نيابةً عن دوائر أصحاب المصلحة التي يمثلونها. من المرجح أن تنجح مجموعة أصحاب المصلحة المتعددين في تنفيذ مهمتها في تحسين مستوى المساءلة والشفافية إذا كان جمهور الناس ومجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين يدركون طبيعة عملها بشكل جيد.

الاتصال أمر ضروري لكي يصبح البلد ممتثلًا بالمبادرة

هناك عدد من مؤشرات المصادقة الخاصة بالمبادرة (انظر الشكل 5 على صفحة 21) تذكر أنشطة الاتصال بشكل صريح. أو أنه سيكون من الصعب جداً تحقيقها بدون مثل تلك الأنشطة. على سبيل المثال، يتطلب المؤشر 5 - تشكيل مجموعة أصحاب المصلحة المتعددين - أن تقوم الحكومة بالإعلان عن طلب ترشيحات لعضوية المجموعة التي ستدير عملية المبادرة. بمجرد إنشاء تلك المجموعة ستكون هناك حاجة إلى عملية اتصال داخلية لضمان استشارة أعضاء المجموعة بشكل كاف حول جميع القضايا الرئيسية. أخيراً، سيتطلب الأمر نشر قرارات مجموعة أصحاب المصلحة المتعددين - ولا سيما في الوكالات الحكومية وشركات الصناعات الاستخراجية التي سيتعين عليها تقديم المعلومات كجزء من عملية المبادرة.

من ناحية أخرى فإن التأكد من أن جميع الشركات تقوم بالإبلاغ ضمن عملية المبادرة (مؤشر المصادقة رقم 11)، يتطلب أنشطة اتصال مركزة جداً بهدف توفير معلومات محددة لعدد محدود من العاملين في كل شركة. ويمكن تنفيذ ذلك عن طريق وضع مبادئ توجيهية لعملية الإبلاغ من الشركات. وإقامة حلقات دراسية ومؤتمرات لتوعية المدراء الماليين في تلك الشركات بالعملية. والتأكد من أن الشركات تعرف بمن ينبغي عليها أن تتصل للحصول على المشورة بشأن التزاماتها الخاصة بعملية الإبلاغ.

التحديات والفوائد المترتبة على توصيل المبادرة بفعالية

- إن توصيل مبادرة EITI لا يخلو من صعوبات. ويواجه المنفذون عدداً من التحديات. من بينها:
- أنها مبادرة يتعددها أصحاب المصلحة: مما يعني أنه في كثير من الأحيان يكون التوافق والثقة قليلين جداً في البداية. ومن ثم يتعين بناؤهما بين مختلف فئات أصحاب المصلحة.
 - أنها تتناول معاملات معقدة في صناعات معقدة: في معظم البلدان هناك فقط قلة من الناس الذين يفهمون نظام الضرائب والمستحقات؛ وقلة من الناس تفهم كيف تعمل شركات النفط والغاز والتعدين؛ كما أن الحكومات والشركات غالباً ما يكون لديها فهم ناقص للغاية فيما يتعلق بما يريده الناس؛ ويكاد لا يوجد شخص واحد يفهم كل هذه القضايا مجتمعة. أحد المهام الرئيسية للمبادرة هي معالجة هذه الطبقات المتعددة من قلة الوعي. وكذلك مساعدة قادة الرأي والمؤسسات الإعلامية على إدراك لماذا تعتبر القضايا التي تثيرها المبادرة مهمة وجديرة بتناولها في الأخبار.
 - رغم أن عملية المبادرة تنتج عدداً من "المنتجات" الملموسة أثناء تنفيذها - كخطة العمل. ونماذج الإبلاغ. وتقارير المبادرة، فإن الفوائد الأساسية. والكبيرة جداً. لتنفيذ المبادرة هي من النوع غير الملموس. تتضمن الفوائد الرئيسية (انظر أدناه) تحقيق قدر أكبر من الثقة بين أصحاب المصلحة. وتقليل المخاطر التي تتعرض لها المجتمعات والشركات. وزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركات والحكومة. وتحسين مناخ الاستثمار في البلد كنتيجة للحد من المخاطر. كل هذه الفوائد مبنية على التصور. إن الاتصال الفعال أمر حاسم لتحديد وإدارة تصورات مختلف الفئات من أصحاب المصلحة طوال العملية وفي جميع جوانبها.

ويمكن لأنشطة الاتصال المساعدة على التصدي لهذه التحديات. إن نشر ومناقشة الفوائد التي يجنيها البلد من العائدات يمكن أن يساعد في التغلب على مشاعر الاستغلال الاقتصادي أو عدم التمكين التي قد يشعر بها بعض الناس في البلدان الغنية بالموارد.

كما يمكن للاتصال أيضاً معالجة سوء الفهم حول كيفية عمل الصناعات الاستخراجية في الواقع - ونظام الإيرادات المرتبط بها - وكيف ينبغي لها أن تعمل. عن طريق قنوات الاتصال المفتوحة ستتمكن جماعات المجتمع المدني والجمهور بشكل عام من التعبير عن مخاوفهم مباشرة وتوجيه أسئلتهم إلى الحكومة وشركات الصناعات الاستخراجية. ويمكن أن يدعم الاتصال عملية تتضمن مشاركة وتشاوراً شعبياً حول كيفية استخدام موارد الصناعات الاستخراجية في البلد. كما أن تحسين التصور المحلي والدولي عن كيفية إدارة موارد البلد. وكيف أن الإيرادات الناتجة يتم استخدامها للمساعدة في تطوير البلد. يمكنه بدوره تحسين مناخ الاستثمار في البلد بل وحتى تحسين التصنيف الائتماني السيادي للبلد مما يسهل جذب الاستثمارات إلى الصناعات والقطاعات الأخرى فيه.

في المقابل، هناك مخاطر واضحة لبرامج تنفيذ المبادرة بدون تركيز متسق على الاتصال. فمثل تلك البرامج قد:

- لا تتمكن من استيفاء مؤشرات المبادرة عند تقييمها من خلال عملية المصادقة. وبالتالي فقد تؤدي العملية إلى تصنيف ذلك البلد على أنه "غير ممثل بالمبادرة".
- يُنظر إليها من قِبَل أصحاب المصلحة على أنها ممارسة عبثية أو احتيالية. وذلك في غياب المعلومات والمشاركة. في كثير من الأحيان سوف يفترض أصحاب المصلحة الأسوأ؛
- تفشل في توفير المعلومات اللازمة لجميع أصحاب المصلحة من أجل المشاركة في التنفيذ؛
- تؤدي إلى تفاقم التوترات بين أصحاب المصلحة الذين لم يتم إشراكهم في المبادرة؛
- تؤدي إلى مخاطر إنتاج معلومات هامة ولكنها إما غير مكتملة أو لا يستخدمها أحد.



4. تنفيذ برنامج اتصال خاص بمبادرة EITI

يحدد هذا الفصل بعض الخطوات التي يتعين اتخاذها من أجل وضع برنامج للاتصال. يقدم الفصل اقتراحات ويعرض خيارات، وليس إجابات مطلقة. وبالتالي فإن أهم نصيحة للمعنيين بتطوير برنامج للاتصال خاص بالمبادرة هي التشاور مبكراً وعلى نطاق واسع مع جميع أصحاب المصلحة حول ما يعتقدون أنه مطلوب فعلاً. لتسهيل هذه العملية، أنشأت العديد من البلدان التي تنفذ المبادرة مجموعة فرعية ضمن مجموعة التوجيه الرئيسية من أصحاب المصلحة المتعددين للتركيز بشكل خاص على أمور الاتصال.

قبل التنفيذ

عندما يكون بلد ما في مرحلة النظر فيما إذا كان سيتبنى المبادرة أم لا، يمكن وضع برنامج اتصال يركز على:

- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين والتعامل معهم؛
- تحديد القضايا التي قد تحول دون تبني برنامج للمبادرة؛
- إتاحة المعلومات بشأن المبادرة لمجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، و ترجمة تلك المعلومات إلى اللغات المحلية حيثما كان ذلك ضرورياً؛
- تحديد ومعالجة ما قد يوجد من مخاوف لدى أصحاب المصلحة ضد تنفيذ المبادرة⁴.

من الصعوبات التي تواجه القيام بأنشطة الاتصال قبل اتخاذ قرار بشأن تبني المبادرة أم لا أنه في كثير من الأحيان لا تكون هناك ميزانية مخصصة للمبادرة، في تلك الظروف، يمكن للقائمين على التشاور مع أصحاب المصلحة بشأن المبادرة النظر في طلب تمويل لأنشطة الاتصال من ميزانية الحكومة، أو الجهات المانحة الثنائية، أو جماعات المجتمع المدني الدولية، أو صندوق المبادرة الاستثماري متعدد الجهات المانحة الذي يديره البنك الدولي. (راجع المقطع "توفير الموارد لبرنامج الاتصال" على الصفحة 26).

وضع خطة اتصال

قبل بدأ برنامج كامل للاتصال لدعم تنفيذ المبادرة، من المهم التفكير في كيفية هيكلة مثل ذلك البرنامج. قام العديد من البلدان بتكليف جهة بإعداد استراتيجيات الاتصال لبرامج المبادرة الخاصة بهم. يمكن الاطلاع على الخطوط العريضة للائحة الاختصاصات عند التعاقد مع فرد أو مؤسسة لوضع استراتيجية اتصال في الملحق ج. كما يمكن الاطلاع على دراسات حالة عن بعض البلدان (الكاميرون، وكازاخستان، ونيجيريا، والكونغو) مع استراتيجيات الاتصال الخاصة بها في الفصل 5.

في البداية، ينبغي أن يقوم المسؤولون عن وضع برنامج الاتصال باتخاذ قرار بشأن ما يلي:

- ما هي أهداف برنامج الاتصال وكيف سيتم قياس مدى التقدم؟
- من هم أصحاب المصلحة المتعددين المشاركين في المبادرة؟
- ما الذي نحتاج إلى توصيله؟
- متى ينبغي وضع العناصر المختلفة لبرنامج الاتصال في مكانها؟
- كيف سيتم تنفيذ برنامج الاتصال؟
- من سيكون مسؤولاً عن تنفيذ العناصر المختلفة من البرنامج ومن سيكون مسؤولاً بالتحدث عن أو بالنيابة عن المبادرة؟
- هل هناك ميزانية لأنشطة الاتصال؟

نتناول كل قضية من القضايا المذكورة أعلاه بمزيد من التفصيل في المقاطع التالية، ومع ذلك ومن البداية، فإنه من المفيد تحديد العوامل الرئيسية في نجاح برنامج الاتصال وقد بناها في الإطار 1 أدناه.

الإطار 1: العوامل الرئيسية لنجاح برنامج اتصال لمبادرة EITI

<p>1 ابدأ مبكراً؛ فكر في أهداف الاتصال وقم بإعداد استراتيجية للتعامل معها في مرحلة مبكرة جداً من عملية مبادرة EITI. إن تطوير استراتيجية الاتصال وقت إعداد تقرير المبادرة الأول يعتبر متأخراً جداً.</p>	<p>الخاص ببرنامج الاتصال. ينبغي وجود شخص في الأمانة الوطنية للمبادرة (ويفضل أن يكون متخصصاً في الاتصال) يتحمل مسؤولية تنسيق أنشطة الاتصال ضمن وصف وظيفته (كلها أو جزء منها).</p>	<p>2 ضع الهدف النهائي نصب عينيك؛ برنامج الاتصال الجيد ينبغي أن يسهل عملية المبادرة، وكذلك النتائج. إن برنامج الاتصال ليس مجرد حملة إعلامية، ولكنه عملية يتم من خلالها تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات - من المشاركين في تنفيذ المبادرة إلى أصحاب المصلحة، وكذلك بين مختلف الفئات من أصحاب المصلحة، إنها عملية للتقييم، وللتمكن، ولضمان التفاهم المتبادل.</p>	<p>3 قم بتخصيص الموارد؛ ينبغي تخصيص الموارد الكافية - بشرية ومالية - لدعم العمل</p>	
<p>4 قم بتحديد أصحاب المصلحة المعنيين الذين سيتم الاتصال معهم، والوسائل التي قد تكون أكثر فعالية للوصول إليهم.</p>	<p>4 عرف الرسالة:</p>	<p>5 على خطة الاتصال تطوير الرسائل وأنشطة الاتصال. واستخدام الوسائل التي تم تكييفها لتكون شيقة، وذات صلة، وتلبي احتياجات المجموعات المختلفة من أصحاب المصلحة، الاتصال ليس نشاطاً واحداً في وقت واحد لجميع الناس - بل هو عملية مستمرة تتطور دائماً لجذب، وإفادة، وإشراك مختلف الفئات من أصحاب المصلحة.</p>	<p>6 احصل على تغذية راجعة؛ ينبغي وضع آلية مفتوحة لتلقي الملاحظات - يجب أن يكون بمقدور أصحاب المصلحة تبليغ الأشخاص المشاركين في تشغيل برنامج EITI برأيهم في البرنامج، وينبغي أن يكون برنامج المبادرة والقائمين عليه متاحين بحيث يمكن للجماهير الوصول إليهم بسهولة وأن يتسموا بالصراحة حول ما سيفعلونه بشأن الملاحظات التي يتلقونها.</p>	<p>7 المراجعة ومعالجة القضايا ينبغي وضع آلية للمراجعة بحيث يتم تكييف برنامج الاتصال بصورة منتظمة لمعالجة القضايا الجديدة والتعامل مع أصحاب المصلحة الجدد، وبحيث يتم أيضاً تقييم فعالية الاتصال للبرنامج نفسه.</p>

تحديد الأهداف، والبحوث، وتقسيم الجمهور إلى شرائح

الخطوة الأولى في برنامج الاتصال هي اتخاذ قرار بشأن الأهداف المرجوة من برنامج الاتصال. وينبغي أن تكون تلك الأهداف واضحة، وبسيطة، ويمكن تحقيقها. ولما كانت مبادرة EITI قد حددت معايير ومؤشرات للمصادقة وتم الاتفاق عليها دولياً، فقد يكون من المفيد ربط أهداف برنامج الاتصال بتحقيق تلك المعايير والمؤشرات، ومن المفيد أيضاً أن نفكر ما هي المشاكل أو العقبات التي يسعى برنامج الاتصالات لمعالجتها وتؤكد من تطوير أنشطة ضمن البرنامج للتصدي لتلك المشاكل. وأخيراً، فمن المهم في هذه المرحلة أن نفكر أيضاً في الكيفية التي سيتم بها قياس التقدم الذي تم إحرازه باتجاه تحقيق تلك الأهداف. وعلى يد من.

الخطوة التالية هي تحديد الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة الذين يحتاجون أو يريدون المشاركة. ثم تطوير فهم لوجهات النظر التي تتبناها تلك المجموعات. لصياغة برنامج الاتصال بشكل سليم، من المهم أن نعرف:

- ما هي المجموعات المختلفة من أصحاب المصلحة، وما هي المجموعات الأكثر أهمية لبرنامج المبادرة؟
 - ما هو مستوى فهم أصحاب المصلحة للمبادرة؟
 - ما هي وجهات نظرهم بشأن القضايا والمنظمات ذات الصلة بعملية المبادرة؟ على سبيل المثال، كيف يرون الحكومة؟ وما هي مخاوفهم الرئيسية فيما يتعلق بشركات الصناعات الاستخراجية؟
 - من أين يحصلون على المعلومات؟ وما هي مصادر المعلومات التي يتقنون بها؟
 - ما هي القضايا المتعلقة بالصناعات الاستخراجية / إدارة المال العام التي ناقشتها أو تناقشها وسائل الإعلام؟
 - من هم صناع / مشكلي الرأي القادرين على التأثير على تفكير أصحاب المصلحة الرئيسيين؟
- ويمكن الحصول على هذا النوع من المعلومات من خلال التعاقد مع شركة بحوث لإجراء دراسة مسحية خاص بالاتصال. قد تتضمن مثل تلك الدراسة ما يلي:
- استعراض المواد الإعلامية / البرامج التي ظهرت على مدى العام الماضي؛
 - إجراء استطلاعات للرأي لعينة ممثلة للجمهور؛
 - إجراء لقاءات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين؛
 - إرسال استبانات للعاملين في منظمات محددة - بما في ذلك الوزارات الحكومية ذات الصلة والوكالات المشاركة في المبادرة؛
 - حضور أحداث معينة، فقد يكون من المفيد، على سبيل المثال، أن نطلب من الناس الذين يحضرون مؤتمراً عن صناعة النفط والغاز في البلاد ملء استبانة.

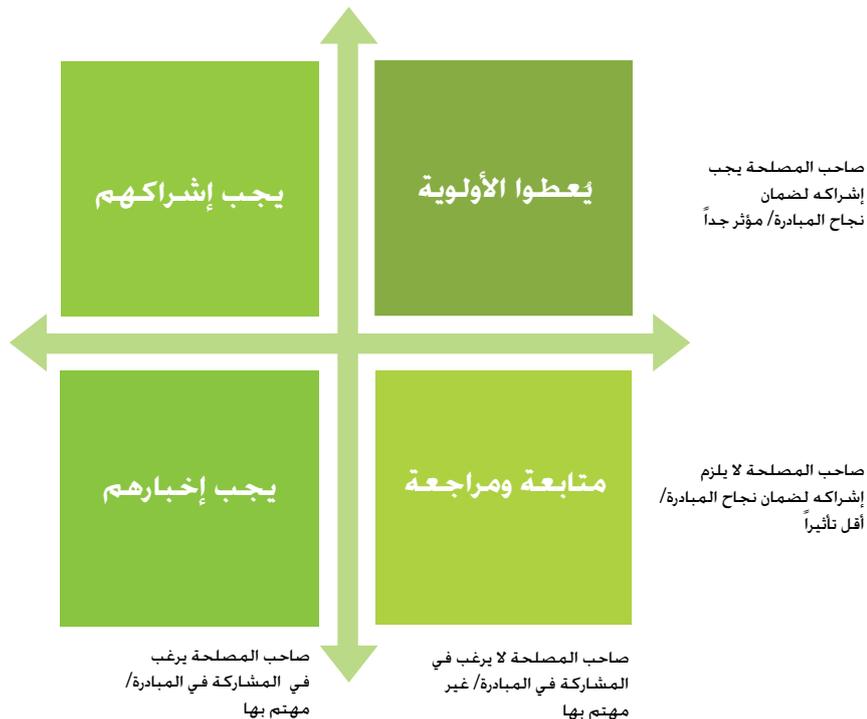
من هم جمهورك؟

من المهم أن تكون النظرة شاملة جداً لأنواع الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة الذين قد تهمهم المبادرة. يضم الإطار 2 قائمة شاملة بأنواع أصحاب المصلحة التي شاركت في برامج مبادرة EITI في البلدان المختلفة، ويتعين على المسؤولين عن تنسيق برنامج المبادرة أيضاً التأكد من أن برنامج الاتصال يصل إلى أصحاب المصلحة الذين قد يكونوا مهتمين لعملية المبادرة - وليس فقط إلى الأنصار الطبيعيين للمبادرة.

● الوكالات / الوزارات الحكومية المسؤولة عن إدارة	● الوكالات الحكومية تحت الوطنية، كحكومات	● نفايات العمال
● الصناعات الاستخراجية	● المناطق والمحافظات والمحليات	● المنظمات الدينية
● الوكالات / الوزارات الحكومية المسؤولة عن تحصيل	● شركات النفط أو التعدين المملوكة للدولة	● الجامعات والمراكز البحثية
● أو رقابة الإيرادات	● شركات النفط أو التعدين المملوكة محلياً	● السلطات التقليدية
● هيئات مكافحة الفساد ودعم الحكم الرشيد	● شركات النفط أو التعدين الأجنبية	● الممثلون المحليون للحكومات الأخرى التي تشارك
● الهيئة العليا للتحقيق المالي / المراجع المالي العام	● هيئات / اتحادات صناعات النفط و/أو التعدين الوطنية	● في دعم المبادرة دولياً
● البنك المركزي	● جماعات المجتمع المدني المحلية العاملة في	● المنظمات متعددة الأطراف كالبنك الدولي وصندوق
● الوكالات / الوزارات الحكومية المسؤولة عن دعم	● مجال مراقبة الصناعات الاستخراجية أو أعمال التنمية	● النقد الدولي
● السلطات المحلية / الوكالات تحت الوطنية	● في المناطق التي تعمل فيها شركات الصناعات	● مجلس إدارة المبادرة والأمانة الدولية للمبادرة
● الوكالات / الوزارات الحكومية المسؤولة عن تنسيق	● الاستخراجية، جماعات المجتمع المدني لمكافحة	● المؤسسات الإعلامية الوطنية والإقليمية والدولية
● التعاملات بين الجهات الحكومية	● الفساد	
● اللجان البرلمانية المسؤولة عن الصناعات	● جماعات المجتمع المدني الدولية المعنية بهذه	
● الاستخراجية، والتمويل العام، والحكم الرشيد	● المجالات	

بمجرد تحديد جميع أصحاب المصلحة المحتملة في برنامج المبادرة سيكون من المفيد تحديد الأولويات بين الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة، ونظراً لأن موارد برنامج الاتصال ستكون حتماً محدودة، فإن القيام بشكل ما من أشكال تحديد الأولويات بين أصحاب المصلحة سيساعد على توظيف تلك الموارد بكفاءة، من الطرق التي يمكن استخدامها في ذلك إسقاط الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة على المخطط المبين في الشكل أدناه، يتضمن المخطط اثنين من المتغيرات – الأول: ما إذا كان صاحب المصلحة يريد المشاركة في المبادرة أو أنه مهتم بها، والثاني: ما إذا كان من المهم إشراك صاحب المصلحة في المبادرة لضمان نجاح المبادرة، على أساس هذين المتغيرين يمكننا اعتماد أربعة أساليب مختلفة للتعامل مع المجموعات الأربعة المختلفة من أصحاب المصلحة التي يتمخض عنها التقسيم.

الشكل 4 : تصنيف أصحاب المصلحة حسب الأولوية



أصحاب المصلحة الذين يرغبون في المشاركة في المبادرة ويتعين إشراكهم فيها لضمان نجاح المبادرة ينبغي إشراكهم بشكل وثيق. وهذا يعني أن برنامج الاتصال يجب أن يبقوهم على اطلاع كامل على ما يحدث، وأن يسعى لاستطلاع وجهات نظرهم بشأن كيفية تنفيذ المبادرة. أصحاب المصلحة في هذه المجموعة هم أصحاب المصلحة الرئيسيين بالنسبة لك، وينبغي أن يخصص برنامج الاتصال الموارد الكافية للعمل معهم.

أصحاب المصلحة الذين لا يهتمون بالمبادرة ولا يريدون المشاركة فيها، ولكن بدونهم لا يمكن تنفيذ المبادرة بنجاح. ينبغي إعطاؤهم الأولوية، تلك هي أهم مجموعة من أصحاب المصلحة؛ بدونهم ستفشل المبادرة، وعليه ينبغي تخصيص موارد كبيرة لأنشطة الاتصال التي تركز عليهم. لأصحاب المصلحة في هذه المجموعة، ينبغي أن يقوم برنامج الاتصال بتطوير أنشطة تركز بوضوح على اهتماماتهم ومخاوفهم وعلى تحديد وتوضيح فوائد تنفيذ المبادرة بالنسبة لهم.

تضم المجموعة التالية من أصحاب المصلحة الأفراد أو المنظمات التي ترغب في المشاركة في المبادرة ولكن مشاركتها لن تؤثر على نجاح أو فشل المبادرة، من المهم الإبقاء على أصحاب المصلحة هؤلاء مشاركين في برنامج المبادرة، ولكن يمكن أن تركز أنشطة الاتصال معهم بشكل أكبر على إعلامهم بمدى التقدم الذي تحققه المبادرة.

تضم المجموعة الأخيرة من أصحاب المصلحة هؤلاء الذين لا يبدو اهتماماً بالمبادرة، ولا تحتاج المبادرة إلى مشاركتهم ليتم تنفيذها بنجاح. يمكن لبرنامج الاتصال تخصيص موارد قليلة جداً أو لا موارد على الإطلاق لمخاطبة هذه المجموعة، ولكن ينبغي الإبقاء على البرنامج (ومواقف أصحاب المصلحة هؤلاء) تحت الملاحظة، كما ينبغي مراجعة مواقفهم من المبادرة من حين لآخر للتأكد مما إذا كان وضعهم قد تغير بحيث أصبحوا مهتمين بالمبادرة أو أكثر أهمية لنجاحها. بالنسبة لمبادرة EITI تركز على الشفافية، ينبغي افتراض أن المعلومات يجب أن تكون متاحة وبسهولة لأي مجموعة تود أن تبقى على اطلاع.

بعد تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم حسب الأولوية، من المفيد تقسيمهم أيضاً إلى ثلاث مجموعات مختلفة:

الجمهور/ أصحاب المصلحة داخل هيئات التنفيذ: في معظم بلدان المبادرة، تكون الوحدة أو الأمانة المسؤولة عن تنفيذ المبادرة ضمن وكالة حكومية أو وزارة. يجب على هذه الوحدة التفكير في الكيفية التي ستتبعها في الاتصال داخل الوحدة؛ ومع الفُرَق أو الإدارات الأخرى داخل الوكالة / الوزارة الأم التي تنتمي لها الوحدة. ومع المسؤولين في جميع المستويات، ومع الوزراء، ومع الوزارات الأخرى التي تحتاج للمشاركة في عملية المبادرة. ينبغي أن يكون هناك أيضاً عملية محددة لتبادل المعلومات في الداخل. والتشاور مع مجموعة التوجيه من أصحاب المصلحة المتعددين. ينبغي أن تشمل العملية التزاماً بعقد اجتماعات منتظمة ونشر محاضر الاجتماعات. يجب إطلاع "أصحاب المصلحة الداخليين" هؤلاء على أخبار المبادرة بانتظام وكذلك استشارتهم فيما يتعلق بالتقدم في تنفيذ المبادرة.

الجمهور/ أصحاب المصلحة على المستوى الوطني: وتضم كل أصحاب المصلحة الذين يحتمل مشاركتهم في عملية المبادرة أو اهتمامهم بها ولكنهم لا يعملون في / أو بالقرب من الهيئات التي تنسق تنفيذ المبادرة.

الجمهور/ أصحاب المصلحة على المستوى الدولي: مبادرة EITI مبادرة عالمية، وبالتالي فإن مجلس إدارة المبادرة وأمانتها الدولية سيهتمهم معرفة كيف تقوم البلدان بتنفيذ المبادرة، كما أن المؤسسات الإعلامية الدولية والمستثمرين الدوليين، والشركات المتعددة الجنسيات ومنظمات المجتمع المدني الدولية، قد تكون مهتمة أيضاً بالتقدم الذي يتم إحرازه في تنفيذ المبادرة، إن بناء اعتراف دولي ببرنامج بلدكم قد يساعد أيضاً على تعزيز وجلب الدعم من أصحاب المصلحة على المستوى الوطني.

ما الذي تحتاج إلى توصيله؟

ينبغي أن يسترشد برنامج الاتصالات لمبادرة EITI باثنين من الأهداف العامة - تعزيز وتوسيع نطاق عمليات أصحاب المصلحة المتعددين. ونقل معلومات محددة للجمهور الواسع. يبين الشكل 5 أمثلة للأنواع المختلفة من المعلومات والعمليات التي يمكن توصيلها في المراحل المختلفة من عملية المبادرة. المراحل المختلفة المستخدمة في الشكل - الاشتراك، والإعداد، والإفصاح، والنشر - هي نفس مراحل تنفيذ المبادرة المستخدمة في دليل المصادقة الخاص بالمبادرة. يلاحظ أن المعلومات والعمليات المبينة في الشكل هي مجرد أمثلة للتوضيح فقط - بمعنى أنها لا تمثل قائمة شاملة، وستحتاج البلدان المختلفة إلى تركيز برامج الاتصال الخاصة بها على معلومات وعمليات مختلفة.

يجب تطوير مجموعة من الرسائل الرئيسية لكل مجموعة من أصحاب المصلحة المشاركة في عملية المبادرة. من الناحية المثالية، ينبغي أن تستند هذه الرسائل على البحوث التي أجريت لتحديد احتياجات الاتصال لكل مجموعة من أصحاب المصلحة. سيتم استخدام تلك الرسائل كأساس لتطوير المحتوى الذي يجذب، ويُخبر، ويُشرك كل مجموعة. ومن ناحية أخرى فإن السعي لتطوير مجموعة من الرسائل الرئيسية المناسبة لكل مجموعة من أصحاب المصلحة قد يؤدي إلى مشكلة تكوين قائمة طويلة جداً من الرسائل، أو إلى أن تكون الرسائل عامة جداً بحيث تصبح غير شيقة ولا مفيدة للناس.

ينبغي مراعاة مايلي بخصوص الرسائل الرئيسية:

- أن تكون موجزة، ويسهل تذكرها، ومناسبة ثقافياً. وبحد أقصى 2-3 رسائل لكل مجموعة من أصحاب المصلحة:
- أن تكون مبنية على فهم عميق للجمهور الذي تستهدفه:
- أن يتم تفصيلها لتلائم المجموعة المستهدفة من أصحاب المصلحة - فشركات الصناعة الاستخراجية، على سبيل المثال، ستكون مهتمة بأشياء مختلفة جداً عن جماعات المجتمع المدني أو الوكالات الحكومية.
- أن تستخدم بطرق مختلفة في وسائل الاتصال المختلفة - فما يقوله موقع على شبكة الإنترنت، على سبيل المثال، يجب أن يكون مختلفاً عن خطاب يدلى بها مسؤول رفيع المستوى أو قائد تنفيذ المبادرة:
- أن يتم تحديثها بانتظام - الناس تتعب بسرعة من تكرار نفس المعلومات القديمة:
- أن يتم توضيحها بأمثلة حقيقية وذات صلة للمجموعة المستهدفة من أصحاب المصلحة.

الاشتراك	الإعداد	الإفصاح	النشر
<ul style="list-style-type: none"> ترجم المعلومات الأساسية عن المبادرة إلى اللغات المحلية اشرح ماهية المبادرة، وكيف تعمل، ومن تضم أعلن عن اسم الشخص المكلف بقيادة تنفيذ المبادرة (3) تشارك بخصوص خطة عمل المبادرة وانشرها 	<ul style="list-style-type: none"> تأكد من أن كافة الأطراف التي تقوم بالإبلاغ (الوكالات الحكومية والشركات) على علم بالمبادرة وتدرك المطلوب منها (11 و7 و6) قم بإعداد ونشر نماذج الإبلاغ (9) قم بإنشاء موقع للمبادرة على الويب قم بالإعلان عن مناقصة عامة لقيام شركة تدقيق مالي بمطابقة بيانات الشركة مع بيانات الحكومة وإعداد تقارير المبادرة (10) 	<ul style="list-style-type: none"> برامج لبناء القدرات تشرح لأصحاب المصلحة كيف تعمل أنظمة إدارة المال العام وتحصيل الإيرادات، وكذلك كيف تعمل شركات الصناعات الاستخراجية 	<ul style="list-style-type: none"> اجعل تقارير المبادرة متاحة لاطلاع الجمهور عليها، وتأكد من أنها شاملة ويسهل فهمها (18) قم بتوفير ملخصات مختلفة للنتائج / الرسائل الأساسية للمجموعات المختلفة من أصحاب المصلحة (18) قم بتوضيح المدفوعات الكلية التي قدمتها الشركات والإيرادات الكلية التي تسلمتها الحكومة اشرح أي تباينات (18) قم بتلخيص ونشر أي قضايا / مشاكل أظهرها تقرير المبادرة (مؤشر المراجعة)
<ul style="list-style-type: none"> حدد / تشارك مع أصحاب المصلحة الرئيسيين عما إذا كان ينبغي تبني المبادرة، هل يودون المشاركة؟ ماهي مخاوفهم الرئيسية؟ ماهي العوائق المحتملة أمام المبادرة؟ قم بالبحوث لتحديد ماذا يعرف الناس/لا يعرفون عن المبادرة والقضايا ذات الصلة اطلب ترشيحات من الناس لعضوية مجموعة التوجيه من أصحاب المصلحة المتعددين احصل على موارد لأنشطة الاتصال 	<ul style="list-style-type: none"> قم بتعيين أخصائي اتصال أو التعاقد مع أخصائي اتصال خارجيين قم بتطوير استراتيجية اتصال قم بالتشاور مع جميع أصحاب المصلحة حول نوع برنامج المبادرة الذي ينبغي تنفيذه - من ينبغي أن يبلغ من؟ وماذا يبلغ؟ (7 و6) تعرف على وسطاء مؤثوقين يمكنهم توصيل عمليات المبادرة ومعلوماتها إلى مختلف أنواع الجمهور 	<ul style="list-style-type: none"> قم بنشر عملية الإبلاغ والتعريف بها على نطاق واسع تعرف على "مستهلكين" للمعلومات التي سينشرها تقرير المبادرة - من سيهتم؟ وبماذا؟ معارض متجولة، مقالات في الصحف، برامج إذاعة وتلفزيون لضمان أن عملية المبادرة لها جمهورها على المستوى الوطني 	<ul style="list-style-type: none"> مشاورات مع الجمهور حول ما إذا كانت عملية المبادرة قد نجحت، ماهي التغييرات التي يمكن الأخذ بها لتحسين العملية؟ (مؤشر المراجعة) هل ينبغي تغيير عضوية مجموعة التوجيه من أصحاب المصلحة المتعددين أو تدويرها؟ إن كان الأمر كذلك قم بالإعلان للجمهور عن طلب أعضاء جدد (مؤشر المراجعة) قم بمراجعة ما إذا كان برنامج الاتصال قد أثبت فعاليته في دعم المبادرة (مؤشر المراجعة)

متى ينبغي تنفيذ العناصر المختلفة من برنامج الاتصال؟

الاتصال مطلوب أثناء جميع مراحل مبادرة EITI ابتداءً من الاشتراك إلى المراجعة. وينبغي أن يكون جزءاً لا يتجزأ من برنامج عمل المبادرة. تحتاج معظم البلدان لفترة من عام إلى عامين في المتوسط للانتقال من الالتزام الأولي بالمبادرة إلى نشر أول تقرير. ونظراً لأن العملية طويلة ومستمرة، على برنامج الاتصال الخاص بالمبادرة أن يأخذ بعين الاعتبار إشراك أصحاب المصلحة في جميع مراحل عملية المبادرة.

قد يكون من الصعب تحقيق التوازن ما بين إشراك أصحاب المصلحة أكثر من اللازم وعدم إشراكهم بما فيه الكفاية. وعلاوة على ذلك، فإن الفئات المختلفة من أصحاب المصلحة ستحتاجون احتياجاتها من الاتصال بدرجة كبيرة في المراحل المختلفة من عملية المبادرة. تلخص العناصر التالية أنواع الاتصال المختلفة التي تحتاجها مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة في الأوقات المختلفة من عملية مبادرة EITI⁵:

العنصر 1 - التوعية: تحسين وعي أصحاب المصلحة وفهمهم لعملية المبادرة وقدرتها على تحسين إدارة البلد لصناعاته الاستخراجية. ويشمل ذلك المسؤولين الحكوميين. ووسائل الإعلام، ومجموعات أصحاب المصلحة. والقطاعات الأوسع من السكان. على الرسالة أن تجعل المبادرة ذات صلة- ماذا ستفعل لمكافحة الفقر؟ ماذا ستفعل من أجل التنمية؟

العنصر 2 - التعليم: مساعدة أصحاب المصلحة على تطوير فهمهم لأشكال المعلومات المعقدة التي سيتم إنتاجها خلال عملية EITI بحيث يمكنهم تحليل تلك المعلومات على نحو فعال عندما يتم إنتاجها. كما أنه من المهم تحديد التوقعات المختلفة لمجموعات أصحاب المصلحة من البداية. وكذلك الكيفية التي يمكن أن تشارك بها في عملية المبادرة.

العنصر 3 - الإدراك والتحليل: تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات التي تنتجها جهة التدقيق/المطابقة وشرح أهميتها لهم. قد يستخدم بعض أصحاب المصلحة تلك المعلومات ليتمكنوا من تحليل الممارسات والإجراءات المالية السابقة في البلاد في مجال الصناعات الاستخراجية. قد يريد البعض الآخر قياس مدى سلامة النظام المالي نفسه وتقدير حجم الأموال المتاحة لدى الحكومة للإنفاق العام. يتطلب ذلك تبسيط المعلومات وشرح النتائج الرئيسية التي تمخضت عنها عملية المبادرة.

العنصر 4 - الإصلاح، والعلاج، والتمكين: تمكين أصحاب المصلحة من فهم ما هي الخطوات. إن وجدت، التي ستصحح بها مجموعة أصحاب المصلحة المتعددين كتغذية راجعة تعقيماً على تقرير المبادرة. أيّ عمليات حكومية يمكن أن تتغير أو تتحسن كاستجابة لتوصيات وردت في التقرير؟ يجب أن يكون عامة الجمهور على علم كي يتمكنوا من تكوين آرائهم ويستخدموا العملية السياسية للمشاركة في بناء جدول أعمال للإصلاح فيما يتعلق بإدارة إيرادات الصناعات الاستخراجية في المستقبل.

كيفية توصيل عمليات ومعلومات مبادرة EITI

من الواضح أنه من المستحيل التوصل الى خطة عامة للاتصال لمبادرة EITI تصلح لكل البلدان. لأن تلك البلدان تختلف كثيراً في المساحة. وعدد السكان. والكثافة السكانية. واللغة. ومستويات الأمية. والمعتقدات السياسية والاقتصادية والثقافية. والنظم والمؤسسات. ينبغي لخطة الاتصال تطوير مزيج من أنشطة الاتصال المباشرة وغير المباشرة.

يعني الاتصال المباشر أي أسلوب يتمكن عن طريقه أصحاب المصلحة (سواء كانوا أفراداً أو منظمات) من الحصول على المعلومات والمشاركة في عملية المبادرة دون قيام جهة أخرى (كوسائل الإعلام) من "ترزيم" تلك المعلومات أو إعادة تفسيرها أولاً. من أمثلة أنشطة الاتصال المباشر مايلي:

- المعارض المتجولة. والندوات. وورش العمل. والمؤتمرات:
- مناقشة قضايا المبادرة مباشرة مع أصحاب المصلحة الآخرين أو مع أفراد من نفس مجموعة أصحاب المصلحة. يوجد في كثير من البلدان التي تنفذ المبادرة تحالفات محلية من منظمات المجتمع المدني المشاركة في المبادرة. غالباً ما تشارك تلك التحالفات الجماعات المختلفة في المعلومات. كما قد تتشاور مع بعضها البعض للتوصل إلى مواقف مشتركة حول قضايا المبادرة:
- الإحاطات والمؤتمرات الصحفية:
- مواقع الويب والبريد الإلكتروني:
- الملصقات. والنشرات الإخبارية. والكتيبات. والمنشورات. ولوحات الإعلانات. وما إلى ذلك.

من مزايا الاتصال المباشر أنه يسهل على المشاركين في نشاط الاتصال تقديم وجهات نظرهم للفائمين على تنظيم ذلك النشاط. كما أنه يسهل أيضاً تركيز نشاط الاتصال على مجموعات محددة جداً واستخدام الوسائل التي تثق بها تلك المجموعات.

وسائل الاتصال غير المباشر هي تلك الوسائل التي تتضمن وسيطاً إعلامياً بشكل أو بآخر - أي أنه كثيراً ما يتم تفسير المعلومات ثم إعادة تقديمها من قبل جهة أخرى. من أمثلة الاتصال غير المباشر ما يلي:

- الإذاعة:
- التلفزيون:
- الصحف / المجلات:
- مواقع طرف ثالث على الويب.

تمتاز الاتصالات غير المباشرة بأنها يمكنها الوصول إلى عدد كبير من الناس بطريقة عالية الكفاءة نسبياً من حيث الكلفة. من عيوب الاتصال غير المباشر أنه غالباً ما يقتصر على "بث" للمعلومات في اتجاه واحد. في الغالب أيضاً يكون من الصعب السيطرة على رسالتك عند استخدام طرق الاتصال غير المباشر.

تبعاً لأنواع وسائل الاتصال المستخدمة. ينبغي تطوير مجموعة متنوعة من أدوات الاتصال للعمل من خلال تلك الوسائل. يمكن أن يشمل ذلك ما يلي:

- مجموعة من المواد الأساسية (كالكتيبات. والمنشورات. والملصقات. والمجموعات الصحفية. ونشرات الحقائق) التي تصف بإيجاز طريقة عمل المبادرة⁶؛
- ملاحظات لوسائل الإعلام لتنبيه المؤسسات الإعلامية بشأن الأحداث المقبلة؛
- بيانات صحفية توزع على وسائل الإعلام - على سبيل المثال في بيان صحفي يعلن إطلاق عملية مبادرة EITI أو النتائج التي توصل إليها تقرير المبادرة؛
- خطابات يلقيها قائد تنفيذ المبادرة وغيره من الشخصيات المؤثوق بها - أي أشخاص لهم مكانة عالية. ويتواصلون مع أعداد كبيرة من الناس. ويشكلون مصدراً موثقاً للمعلومات؛
- نشرات إخبارية منتظمة ترسل إلى جميع أصحاب المصلحة لإيقاظهم على علم بما يحدث؛

- موقع المبادرة الوطنية على الويب - يمكن إعادة كتابة الكثير من المواد المذكورة أعلاه لتلائم الويب. فضلاً عن الوثائق الأساسية الخاصة بعملية المبادرة نفسها (على سبيل المثال. خطة العمل. وتقرير المبادرة). من الضروري إعادة الكتابة للويب حيث يميل الناس إلى تصفح المعلومات على الإنترنت بطرق مختلفة جداً عن طرق القراءة المعتادة (أقل صبراً. أكثر تنقلاً). يقدم الملحق أ مزيداً من التفاصيل حول كيفية تصميم موقع فعّال على الويب:
 - معارض متجولة حيث تسافر مجموعات من أصحاب المصلحة الرئيسيين وموجهي الرأي إلى أنحاء مختلفة من البلاد لشرح عملية المبادرة للجمهور الأوسع:
 - إعلانات في الصحف والإذاعة والتلفزيون:
 - افتتاحيات ومقالات الرأي في الصحف:
 - توفير مساحات من قِبَل الحكومات أو وسائل الإعلام للإعلان عن طريق الخدمات العامة. في حالة الحكومات. قد توفر مساحات إعلانية مجاناً في الأماكن التي تقدم خدمات عامة (على سبيل المثال. على وسائل النقل العام). بعض المؤسسات الإعلامية قد تتطوع أو قد يُطلب منها قانوناً توفير إعلانات مجانية للخدمة العامة:
 - الاستبانات. واستطلاعات الرأي. والبحوث التي يمكن استخدامها لتزويد برنامج الاتصال بمعلومات تضمن التشويق الإعلامي. أي معلومات مفيدة يمكن نسج قصة حولها.
- يضم الشكل التالي عينة من وسائل الاتصال المختلفة ويوضح مزايا وعيوب كل منها.

الشكل 6: مزايا وعيوب أنشطة الاتصال المختلفة

وسائل الاتصال					
مواقع الويب	الوسائل غير المباشرة. كالإذاعة، والتلفزيون، والصحف	الندوات والمؤتمرات، كموتمر إطلاق المبادرة أو برامج التدريب	البحوث/الاستبانات/ استطلاعات الرأي، كالاستبانات على الهاتف. ورصد وسائل الإعلام	منظمات أصحاب المصلحة، كإجراءات الأعمال التجارية وخالفات المجتمع المدني	
نوع إشراك الجمهور	● بث في العادة. ولكن قد تتضمن آلية للتغذية الراجعة للجمهور بالحديث	● يمكن استخدامها للإخبار والتعليم والتشاور	● تستخدم لتزويد برامج الاتصال بالمعلومات ومراقبة مستويات الوعي	● يمكن استخدامها للإخبار والتعليم والتشاور	
شريحة الجمهور التي يتم الوصول إليها	● تعتمد على مدى انتشار الوصول للإنترنت في البلد. جيدة للوصول إلى أصحاب المصلحة الدوليين	● تغطي عدداً قليلاً من أصحاب المصلحة	● عينة قليلة ولكنها ممثلة لمختلف أصحاب المصلحة	● يمكنها الوصول إلى أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يحتاج الأمر لإشراكهم بفعالية في تنفيذ المبادرة	
لكلفة	● منخفضة كتكلفة لكل شخص. ولكن ينبغي تحديثها بانتظام	● عالية (كتكلفة لكل شخص)	● عالية	● منخفضة	

من المسؤول عن تنفيذ أنشطة الاتصال؟

بالإضافة إلى التفكير في أي وسائل أو أدوات للاتصال يمكن استخدامها، من المهم تحديد من الذي سيكون مسؤولاً عن أنشطة الاتصال. هناك عدد من الأشخاص / المنظمات التي قد تشارك في تصميم و إدارة وتنفيذ أنشطة الاتصال:

- **مسؤول الاتصال في الأمانة الوطنية للمبادرة:** قام عدد من البلدان التي تنفذ المبادرة بتعيين شخص خصيصاً لتطوير والإشراف على برامج الاتصال. ونحن نوصي في هذا الدليل بأن تقوم جميع البلدان التي تنفذ المبادرة بتعيين مثل هذا الشخص. حتى لو كان سيقوم بهذه المهمة بدوام جزئي فقط:
- **مجموعة الاتصال الفرعية ضمن مجموعة التوجيه من أصحاب المصلحة المتعددين:** قام العديد من البلدان التي تنفذ المبادرة بتشكيل مجموعات فرعية من مجموعات التوجيه من أصحاب المصلحة المتعددين لتركز بالتحديد على أنشطة الاتصال. بعض المنظمات الممثلة في مجموعة التوجيه من أصحاب المصلحة المتعددين قد يكون لديها مهنيون مختصون بدوام الاتصال. وهؤلاء يمكن أن يكونوا ضمن مثل تلك المجموعة الفرعية:
- **المهنيون / الشركات المتخصصة في مجال الاتصال:** إذا لم يتوفر في الأمانة الوطنية للمبادرة أو في مجموعة التوجيه القدرات الكافية لتطوير أنشطة الاتصال. غالباً ما يكون من الممكن التعاقد مع استشاريين أو شركات في مجال العلاقات العامة والاتصال لوضع برنامج للاتصال (والمساعدة في تنفيذه):
- **قائد تنفيذ مبادرة EITI:** مطلوب من كل بلد ينفذ المبادرة تعيين مسؤول يقود عملية التنفيذ. في معظم البلدان يكون هذا المسؤول أحد كبار الوزراء في الحكومة. ويكون بمثابة الناطق الرسمي باسم المبادرة:
- **الاتحادات الصناعية / تحالفات المجتمع المدني:** جميع البلدان التي تنفذ المبادرة تقريباً لديها أيضاً اتحادات وروابط صناعية (على سبيل المثال الرابطة الوطنية للبترول، أو الغرفة الصناعية للمناجم). وكذلك تحالفات من جماعات المجتمع المدني المهتمة بتنفيذ المبادرة. في كثير من الأحيان تتكون هذه المجموعات لتكون بمثابة وسيط بين أعضائها والحكومة. وللتشاور مع أعضائها بشأن القضايا التي تهمهم. ولتزويد الأعضاء بالمعلومات المفيدة. يمكن لهذه المجموعات أن تكون وسيلة فعالة ومنخفضة التكلفة لإشراك وإبلاغ واستشارة عدد كبير من أصحاب المصلحة فيما يتعلق بعملية المبادرة:
- **شركات الصناعة الاستخراجية:** والتي غالباً ما يكون لها حضور كبير جداً في المجتمعات التي تعمل فيها. وغالباً ما تكون في وضع جيد لتوفير المعلومات لتلك المجتمعات. في غانا. على سبيل المثال. تقوم بعض شركات التعدين بإخطار المجالس المحلية بمعلومات عن المستحقات والضرائب التي تدفعها الشركات للحكومة الوطنية.

توفير الموارد لبرنامج الاتصال

يصعب جداً تحديد التكلفة المحتملة لبرنامج الاتصال الخاص بالمبادرة، لأن كلفة الأنواع المختلفة من وسائل الاتصال وأدواته تختلف كثيراً من بلد إلى آخر. عدد من البلدان التي تنفذ المبادرة توظف مسؤولي اتصال بدوام كامل في أماناتها الوطنية الخاصة بالمبادرة. إذا كانت الموارد غير متوفرة لوظيفة بدوام كامل، فقد يكون من الممكن تكليف وكالة للاتصال بإدارة جميع أنشطة الاتصال. أو تعيين مسؤول اتصال بدوام جزئي، كحد أدنى. يجب أن يتوافر في مسؤول الاتصال مايلي:

- أن يكون لديه خبرة في العمل مع واحدة على الأقل من المجموعات الأساسية من أصحاب المصلحة (الحكومة، أو الشركات، أو المجتمع المدني). وإن كان يفضل أن يكون قد عمل مع أكثر من مجموعة؛
- أن يكون قادراً على التواصل بوضوح وإيجاز بكل صيغ الاتصال؛
- أن يكون متاحاً لجميع أصحاب المصلحة؛
- أن يكون قادراً على إعداد مواد الاتصال الأساسية، كمنشورات الحقائق، والمنشورات الإخبارية، والمنشورات الصحفية، والمحتوى على الويب، والخطب؛
- أن يكون لديه خبرة في العمل (واتصالات جيدة) مع المؤسسات الإعلامية، وكذلك خبرة في تأمين تغطية إعلامية للمبادرة بواسطة تلك المؤسسات.

تتضمن ملاحق هذا التقرير العديد من الموارد التي قد يجدها المشاركون في تطوير برامج الاتصال الخاصة بالمبادرة مفيدة. يعرض الملحق ب مثلاً لخطة عمل مبسطة للاتصال، بينما يستعرض الملحق ج الخطوط العريضة للفضايا المختلفة التي يتعين تناولها عند وضع لائحة الاختصاصات لأخصائي أو وكالة الاتصال التي ستقوم بتطوير استراتيجية الاتصال الخاصة بالمبادرة⁷.

أخيراً، تجدر الإشارة إلى توفر المساعدة الفنية والمالية للبلدان النامية التي تعد برامج اتصال للمبادرة، فالأمانة الدولية للمبادرة توفر الوثائق الأساسية للمبادرة في عدة لغات. وستقوم بإعداد مجموعة متنوعة من أدوات الاتصال ستكون متاحة لجميع أصحاب المصلحة خلال العام المقبل. كما أن العديد من الجهات المانحة الثنائية وكذلك منظمات المجتمع المدني الدولية لديها أموال و/أو خبرات متاحة لدعم برامج المبادرة، يتلقى الصندوق الاستئماني متعدد المانحين الخاص بالمبادرة والذي يديره البنك الدولي الدعم من أحد عشر جهة مانحة ثنائية أو متعددة الأطراف. ويستخدم هذا الصندوق لدفع نفقات تقديم المساعدة الفنية - بما في ذلك الاستشارات المتعلقة بالاتصال - للبلدان التي تنفذ المبادرة، بالإضافة إلى توفير الدعم المالي المباشر لتلك البلدان⁸.

4. قامت بعض البلدان، مثل زامبيا وموزامبيق، بتكليف جهات بالقيام بدراسات استطلاعية لمعالجة هذه النقاط الأربع.
5. يستند هذا الهيكل على الهيكل المستخدم في استراتيجية الاتصال لمبادرة EITI في نيجيريا (NEITI) التي قامت بتطويرها مؤسسة Goldwyn International Strategies وكريس ميلاندر. وربما كانت استراتيجية الاتصال لـ NEITI أكثر استراتيجيات الاتصال التي تم تطويرها لبرنامج مبادرة EITI شمولاً حتى الآن. ويمكن الحصول عليها من الموقع: <http://www.neiti.org.ng/files-pdf/NEITI%20Communications%20Strategy.pdf>
- كما يوجد مزيد من التفاصيل في دراسة الحالة عن نيجيريا في الفصل 5.
6. تعد نشرة حقائق المبادرة التي تنتجها الأمانة الدولية لمبادرة EITI مثلاً جيداً للمواد الأساسية⁹. ويمكن العثور عليها من الموقع: <http://www.eitransparency.org/document/factsheet>
7. قام البنك الدولي أيضاً بوضع دليل مفيد جداً حول التعاقد مع جهات لتصميم أنشطة الاتصال: *A Toolkit for Procuring Communications Activities in World Bank Finance Projects* ويمكن الحصول عليها من الموقع: <http://siteresources.worldbank.org/EXTDEVCOMMENG/Resources/toolkitENfinal.pdf>
8. الصندوق الاستئماني متعدد المانحين الخاص بمبادرة EITI هو صندوق يديره البنك الدولي ويُدعم البلدان التي تنفذ المبادرة. ويمكن الحصول على مزيد من المعلومات عن الصندوق الاستئماني من الموقع: <http://www.worldbank.org/eititf>



5. دراسات الحالة



دراسة الحالة 1: نيجيريا

كانت نيجيريا واحدة من أولى البلدان التي تبنت المبادرة وأنجزت مراجعات شاملة لقطاع النفط على المستويات المالية والعملياتية والمادية بين عامي 1999 و2004. وقد أدرك الذين شاركوا في مبادرة EITI بنيجيريا (NEITI) الحاجة إلى استراتيجية للاتصال وكلفوا مستشارين لتطوير استراتيجية بعد وقت قصير جداً من انضمام البلد للمبادرة. تم توجيه لجننتين فرعيتين من اللجنة الوطنية لأصحاب المصلحة (NSWG) لتنفيذ استراتيجية الاتصال: فريق وسائل الإعلام وفريق المجتمع المدني. تم تعيين مدير للاتصال لاحقاً ضمن عملية تنسيق جميع أنشطة الاتصال، وقبل ذلك كان رئيس اللجنة الوطنية لأصحاب المصلحة (والذي كان يشغل منصب قائد تنفيذ مبادرة EITI) هو المتحدث الرئيسي باسم المبادرة.

كانت استراتيجية الاتصال⁹ للمبادرة في نيجيريا تهدف إلى تمكين الجمهور النيجيري من فهم عملية المبادرة والمشاركة فيها. وقد تضمنت الاستراتيجية إطاراً متطوراً يتكيف مع زيادة وعي الجمهور وفهمه. لقد استوعبت تلك الاستراتيجية قلة المعلومات ذات المصادقية حول الصناعات الاستخراجية في نيجيريا، ونتيجة لذلك، تضمنت الاستراتيجية عملية بناء كثر من المعلومات الموثوقة ينمو مع زيادة فهم الجمهور للمبادرة، بالإضافة لذلك، أقرت الاستراتيجية حقيقة التنوع الموجود في نيجيريا ومن ثم أدركت أهمية الحصول على المعلومات المتاحة بمختلف اللغات المحلية. اعتمدت الاستراتيجية مسارين للاتصال – الأول مع الجمهور مباشرة عبر وسائل الإعلام وغيرها من الطرق التقليدية، والثاني غير مباشر عبر شخصية قيادية لتوجيه الرأي، وذلك لتحويل الرأي العام نحو حوار حول الصناعات الاستخراجية.

منذ وضع الاستراتيجية قامت الأمانة العامة للمبادرة في نيجيريا بتنفيذ عدد من أنشطة الاتصال المختلفة. في البداية، تم إنشاء موقع على الويب (<http://www.neiti.org.ng>) لنشر نتائج عملية المبادرة بنيجيريا. الآن يتضمن الموقع ما يلي:

- تفاصيل عن الكيفية التي تسير بها عملية المبادرة في نيجيريا؛
- البيانات الصحفية والتقارير الإخبارية؛
- نسخ من تقارير المبادرة في نيجيريا؛
- تفاصيل عن كيفية الاتصال بالأمانة العامة للمبادرة في نيجيريا.

أقيم العديد من المعارض المتجولة وجرت مناقشات مائدة مستديرة في مختلف المناطق. كما عقدت أيضاً "مؤتمرات صحفية شاملة" كانت مفتوحة لمنظمات المجتمع المدني ووسائل الإعلام، وقدمت فيها نتائج التدقيق المالي المرحلية والنهائية. تم نشر دليل لمبادرة EITI في نيجيريا بعنوان "استخراج الشفافية". ركزت التغطية الإعلامية للمبادرة على ما يلي:

- أنشطة جماعات المجتمع المدني المشاركة في عملية المبادرة؛
- نشر التقارير للمبادرة والقضايا المتعلقة بالتباينات التي أظهرتها تلك التقارير؛
- تعيين أعضاء اللجنة الوطنية لأصحاب المصلحة؛
- الدور الذي يمكن أن تلعبه المبادرة في عمليات أوسع لتقصي الحقائق في الأجهزة الحكومية المسؤولة عن تنظيم الصناعات الاستخراجية.

الدروس الرئيسية المستفادة: استراتيجية الاتصالات تكون غير مجدية إذا لم يتم تخصيص الموارد اللازمة لدعم تنفيذها. من المهم أيضاً لبرنامج الاتصال أن يكون لديه تواصل وطني وأن يقوم بتوفير المواد بجميع اللغات المحلية الرئيسية.

⁹. يمكن الحصول على استراتيجية الاتصال من الموقع:

<http://www.neiti.org.ng/files-pdf/NEITI%20Communications%20Strategy.pdf>
ومعلومات أكثر عمومية من على الموقع:
<http://www.neiti.org/ng/>



دراسة الحالة 2: كازاخستان

قام المجلس الوطني لأصحاب المصلحة في مبادرة EITI بكازاخستان باتخاذ خطوتين رئيسيتين لتعزيز برنامج الاتصال لديهم: أولاً، إقامة سلسلة من المؤتمرات حول المبادرة بمشاركة من كل مجموعات أصحاب المصلحة يتم عقدها في مناطق مختلفة من البلد. هذا مهم في كازاخستان، فهي كبيرة المساحة جداً وذات كثافة سكانية قليلة (15 مليون نسمة يعيشون في بلد بحجم أوروبا الغربية تقريباً). وحيث تجري أنواع مختلفة من عمليات الصناعة الاستخراجية في أجزاء مختلفة من البلاد، حتى بداية تلك المؤتمرات. كانت المناقشات التي تعقد حول المبادرة تتم في العاصمة أستانا ومدينة ألماتي التجارية الرئيسية، ولكن ليس في المناطق التي تقع فيها عمليات النفط والتعدين فعلاً.

لقد أدى عقد هذه المؤتمرات إلى رفع مكانة المبادرة في جميع أنحاء البلد. ولكن الأهم من ذلك أنه سمح أيضاً للناس بالمساهمة في تشكيل المبادرة نفسها. فقد ساعد، على سبيل المثال، في زيادة الضغط من أجل إدراج مدفوعات وإيرادات التعدين في كازاخستان ضمن عملية المبادرة، والتي اقتضت حتى الآن على قطاع النفط والغاز فقط. كما ولد ضغطاً على الشركات التي لم تشترك بالفعل في عملية المبادرة من أجل القيام بذلك.

ثانياً، تم التعاقد مع شركة علاقات عامة محترفة لتطوير استراتيجية الاتصال الخاصة بالمبادرة. بهدف تحديد أفضل الطرق لتوصيل المبادرة إلى عامة الجمهور وتحديد كيفية التأكد من نجاح المبادرة في إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين من جميع القطاعات والتأثير فيهم. تم تحصيل المعلومات اللازمة لإعداد الاستراتيجية من خلال:

- مقابلات هاتفية مع مواطنين يتم اختيارهم عشوائياً في سبع مدن مختلفة؛
- مقابلات مع عدد من ممثلي الحكومة، والشركات، ومنظمات المجتمع المدني الذين لا يشاركون مباشرة في تنفيذ المبادرة؛
- مقابلات معمقة مع مختلف أعضاء المجلس الوطني لأصحاب المصلحة في المبادرة مع خبراء مستقلين على دراية بالمبادرة؛
- مراجعة لتغطية الصحافة والتلفزيون للمبادرة على مدى الأعوام الثلاثة الأخيرة.

كشفت استراتيجية الاتصال عن عدد من العوائق أمام تحقيق اتصال أفضل للمبادرة في كازاخستان. بما في ذلك:

- الفهم المشوّش للمبادرة من قِبَل الجمهور؛
- نقص الموارد المالية والبشرية اللازمة لنشر المبادرة؛
- في حين أن المواد متاحة باللغتين الإنجليزية والروسية، يوجد عدد قليل جداً من المواد عن المبادرة باللغة الكازاخية؛
- عدم وجود خطة للاتصال و/أو خطة للعمل مع المؤسسات الإعلامية.

تمضي استراتيجية الاتصال بعد ذلك لاستعراض ست مجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة - الجمهور، والمنظمات غير الحكومية، ووسائل الإعلام، وأعضاء البرلمان، والحكومة، وشركات الصناعات الاستخراجية - و تحدد ما هي المعلومات التي تحتاج إليها كل مجموعة. وتقدم رسائل رئيسية لكل مجموعة، ثم تقدم توصيات بشأن قنوات الاتصالات الملائمة لكل منها.

الدروس الرئيسية المستفادة: من المهم التأكد من أن استراتيجية الاتصال تصل إلى مختلف المجموعات في جميع أنحاء البلد. وليس فقط في العاصمة أو المدن التجارية الرئيسية. بمجرد تحديد المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة، يكون من المفيد التفكير فيما تحتاج كل مجموعة منها لمعرفة عن المبادرة، وما تتطلع للحصول عليه من خلالها.



دراسة الحالة 3: الكاميرون

- أفلام وثائقية تلفزيونية لشرح قضايا قطاع النفط والمبادرة:
- نشرات إخبارية خاصة تستهدف سكان المدن لمناقشة محتوى المبادرة:
- أفلام للجمهور الدولي لمخاطبة مواطني الكاميرون الموجودين في الخارج:
- يتم خطاب سكان الريف بشكل أساسي عبر محطات الإذاعة المحلية:
- اجتماعات خاصة مع مجموعات التأثير (أي نواب البرلمان ورؤساء البلديات والسلطات المحلية. و"قادة الرأي". والزعماء الدينيين والمعلمون. وأساتذة الجامعات). تعقد في العاصمة وفي المناطق التي تعمل فيها شركات الصناعات الاستخراجية:
- يتم تغطية جميع الجلسات في وسائل الاعلام.
- الدروس الرئيسية المستفادة: ينبغي أن تكون برامج الاتصال أكثر من مجرد حملات إعلامية. من المفيد أيضاً ربط أنشطة الاتصال مباشرة بمعايير المبادرة ومؤثرات عملية المصادقة.
- بدأ تنفيذ المبادرة في الكاميرون في عام 2005. وأنشئت منذ ذلك الحين العديد من تقارير المبادرة. وضعت الكاميرون استراتيجية للاتصال لتعزيز الحوار الوطني والدولي. وزيادة الاهتمام في جميع أنحاء المجتمع بالكاميرون بتنفيذ المبادرة. تضمنت الاستراتيجية أربع مراحل هي:
- تحديد التصورات وإعداد أدوات الاتصال (تصميم وإخراج المحتوى):
- توفير المعلومات للمجموعات المستهدفة:
- عقد اجتماعات مباشرة مع المجموعات المستهدفة:
- تقييم وتكييف أدوات الاتصال والاستراتيجية.
- تتضمن الاستراتيجية إشارات واضحة إلى معايير المبادرة. وتحدد الاستراتيجية هدفها كأداة لنشر معلومات مبادرة EITI لجمهور أوسع. ومساعدة المجموعات المستهدفة في استخدام تقارير المبادرة. وهذا يعني أن استراتيجية الاتصال تركز عملها بشكل محدود جداً كـ "حملة إعلامية". ويتركز أقل على التشاور مع أصحاب المصلحة.
- وقد تم تحديد خمس فئات مستهدفة من الجمهور:
- منظمات المجتمع المدني:
- المجتمعات المحلية في الأماكن التي تعمل فيها شركات الصناعات الاستخراجية:
- الحكومة ومؤسساتها. والخدمات الدبلوماسية. والمنظمات الدولية:
- شركات النفط والتعدين. وكذلك الخدمات المتخصصة في الدولة (وكالات الضرائب. وإدارات النفط. وما إلى ذلك):
- أعضاء اللجنة الوطنية للمبادرة. والأمانة الدائمة.
- حددت الاستراتيجية قنوات الاتصال المناسبة ومواد الدعم اللازمة لكل فئة مستهدفة من الجمهور.
- كما حددت الاستراتيجية عدداً من أدوات ووسائل الاتصال لتطويرها واستخدامها في برنامج الاتصال. بما في ذلك:
- شعار موحد للمبادرة ونموذج إخراج فني يستخدم في جميع المواد المطبوعة:
- رسائل مصممة خصيصاً لكل فئة مستهدفة من الجمهور:
- موقع للمبادرة الوطنية على الويب يتضمن منتدى للمناقشة:
- مجلة للمبادرة تتضمن أخباراً عن تنفيذ المبادرة وإنتاج النفط والقضايا ذات الصلة:
- فقرات إذاعية وتلفزيونية خاصة لإعلان نشر تقارير المبادرة:

تضمنت برامج الاتصال في كل دراسات الحالة السابقة أنشطة اتصال جماعية. أما في جمهورية الكونغو الديمقراطية فقد وضعت اللجنة الوطنية للمبادرة الاستراتيجية اتصال تركز في المقام الأول على التأكد من أن المجموعتين الأساسيتين من أصحاب المصلحة (شركات التعدين ووكالات الضرائب) - واللتين بدونهما لا يمكن للمبادرة أن تتقدم - على دراية وفهم للمبادرة ويتم التشاور معهما حولها.

اثنان من أنشطة الاتصال في جمهورية الكونغو الديمقراطية في طور التنفيذ حالياً لدعم برنامج المبادرة الوطنية. فقد كلفت وزارة المناجم لجنة المبادرة الوطنية بتنفيذ حملة لتوعية شركات التعدين بالمبادرة، وتهدف الحملة إلى تسهيل مشاركة شركات التعدين في عملية المبادرة بجمهورية الكونغو الديمقراطية، وتبني بناء القدرات في تلك الشركات لضمان مشاركتها بفعالية في وضع نماذج الإبلاغ الخاصة بالمبادرة وكذلك في عملية الإبلاغ نفسها. نظراً لأن الكونغو بلد شاسع المساحة ببنية تحتية محدودة، فسيتم تنفيذ الحملة أساساً على مستوى المقاطعات.

يركز نشاط الاتصال الثاني على دور وكالات الضرائب في عملية المبادرة. فقد قررت اللجنة الوطنية للمبادرة عقد ورشة عمل لموظفي وكالة الضرائب المشاركين في تحصيل الإيرادات من شركات التعدين. تسعى ورشة العمل لتحقيق هدفين: إطلاع موظفي الضرائب على كيفية عمل مبادرة EITI، وكذلك التشاور معهم حول الإيرادات التي يجمعونها من شركات التعدين والكيفية التي تتم بها عملية الجمع، من المتوقع أن تساعد نتائج ورش العمل تلك على تطوير نماذج إبلاغ مصممة خصيصاً لكل وكالة من وكالات جمع الضرائب. ومن المأمول أيضاً استخدام ورش العمل لتطوير ميثاق للشفافية مع وكالات الضرائب لضمان تعاونها الفعّال في إطار عملية المبادرة.

الدروس الرئيسية المستفادة: حيثما تكون الموارد محدودة، فإنه من المفيد أن يركز برنامج الاتصال على استهداف أصحاب المصلحة الذين لا يمكن لعملية المبادرة أن تمضي قُدماً بدونهم.



دراسة الحالة 4: الكونغو

الملحق أ إنشاء موقع ويب جيد

معظم البرامج الوطنية لمبادرة الشفافية لها مواقع خاصة بها على الويب. ورغم انخفاض مستويات استخدام الإنترنت في العديد من البلدان التي تنفذ المبادرة، فإنه يمكن الاستفادة من موقع ويب للمبادرة الوطنية لتحقيق مايلي:

- جعل المعلومات متاحة لاستخدام المؤسسات الإعلامية;
- توفير المعلومات لأصحاب المصلحة الدوليين المهتمين بتقديم البلاد في تنفيذ مبادرة EITI;
- استخدامه كمستودع عام للوثائق الأساسية المتعلقة بعملية المبادرة في البلد;
- توفير تفاصيل عن القائمين على تنفيذ عملية المبادرة وكيفية الاتصال بهم;
- توفير منتدى لعمليات التشاور - أي أنه يمكن وضع مشاريع وثائق مقترحة على الموقع والحصول على تعليقات عليها;
- الإعلان عن أي مناقصات علنية للسلع والخدمات (على سبيل المثال للتعاقد مع شركة مراجعة حسابات لإعداد تقارير المبادرة).

لكي يكون موقع الويب مقنعاً ومفيداً للزوار، فإن تصميمه وصيانته تعتبر أموراً في غاية الأهمية. يمكن استشارة مدير الاتصال بالأمانة الدولية لمبادرة EITI حول عملية إنشاء الموقع، وفيما يلي عدد من النقاط التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تصميم و صيانة موقع على الويب.

الجمهور المستهدف والغرض من الموقع: قبل البدء في تصميم موقعك، فكر لتحديد من هو جمهورك، ورغم أن كثيراً من الناس يعتقدون أن مواقع الويب هي بطبيعتها "للجميع"، فإنه يتعين عليك التأكد من أن تصميم ومحتوى الموقع يلبي احتياجات جمهورك الأكثر أهمية: الشركاء، وأصحاب المصلحة، والمتشككين. ضع مستهدفات للطريقة التي تريد لزوار الموقع الاستفادة بها عند استخدام الموقع. قم بتحديد الأولويات بين فئات الجمهور المختلفة وتخطيط "المسارات" التي سيسلكونها عبر الموقع. ما هو الغرض من موقع الويب وما الذي تريد تحقيقه؟

المحتوى: يجب أن تكون اللغة واضحة وموجزة ومباشرة. الأهم من ذلك، يجب تحديث المواد على الموقع لتعكس الواقع الحالي - فالناس غالباً ما يقصدون المواقع الإلكترونية التي توفر لهم بانتظام معلومات جديدة ومفيدة وشيقة، بأخذ ذلك في الاعتبار، ينبغي أن يكون لكل صفحة على موقع الويب الخاص هدف تخدمه ويتم مراجعتها بانتظام. فكر في المعلومات التي يحتاج إليها أصحاب المصلحة. ثم وفر لهم تلك المعلومات على الموقع أو زودهم بروابط توصلهم إليها.

نظام إدارة المحتوى: إذا قمت بتطوير موقع الويب داخل المؤسسة أو عن طريق التعاقد مع جهة أخرى لتطويره، فإنه من المستحسن استخدام نظام إدارة المحتوى يكون مشهوراً ويتم دعمه بشكل فعال. تتوافر خيارات ممتازة من تلك الأنظمة بطريقة مفتوحة المصدر ومجانية، إن استخدام أنظمة مفتوحة المصدر يضمن أمناً أكثر للموقع. حيث سيكون من السهل الحصول على أي إصلاحات أمنية عند الحاجة إليها، كما يقلل ذلك من احتمالات الحاجة للارتباط بمطور واحد على الدوام، من أهم الخيارات المتاحة من أنظمة إدارة المحتوى مفتوحة المصدر أنظمة Joomla، و WordPress، و Drupal.

هيكل الموقع: إن الهيكل أو البنية الرئيسية لموقعك تخبر زوار الموقع (1) ما الذي ينبغي أن يتوقعوا العثور عليه على الموقع. و (2) ما هي أولوياتك، وينبغي أن يسهل الهيكل الكشف عن أي معلومات يسعى مستخدم الموقع للوصول إليها، ينبغي أن يكون من السهل البحث عن المعلومات على الموقع، وأن يتضمن الحد الأدنى من الروابط أو الطبقات للوصول إلى المحتوى الأساسي، مثالياً، ينبغي تنظيم

الموقع للعمل بأفضل صورة مع محركات البحث. ويتطلب ذلك هيكلة الموقع بحيث تقوم متصفحات الويب بإدراجه في وضع متقدم من نتائج البحث التي تعرضها للمستخدم. سيؤدي ذلك إلى تحسين حجم ونوعية حركة زيارة المستخدمين لموقعك. قد يتطلب الأمر استشارة مختصين لتحقيق ذلك. سهولة الاستخدام/التنقل عبر الموقع: يجب أن يكون استخدام الموقع سهلاً وبديهيًا. ينبغي أن تكون شرائط "الملاحة" عبر الموقع على طول الجزء العلوي أو الجانبي واضحة ومتسقة على كل صفحة من صفحات الموقع.

السرعة: الموقع الجيد سيفتح بسرعة وبدون عرض رسائل أخطاء للمشاهدين. وذلك في مختلف المناطق. وباستخدام وصول جيد أو متقطع للإنترنت، وبتصالات بطيئة أو عريضة النطاق. ومع أجهزة الكمبيوتر القديمة أو الحديثة. حدد جمهورك المستهدف وسرعات الاتصال التي يستخدمونها. على الموقع الجيد ينبغي أن يتم تنزيل الصفحات بسرعة، قم بالحد من حجم وعدد الصور على الموقع. اعمل مع زملائك أو الجهة التي تم التعاقد معها على تطوير موقع بسيط يتم تنزيله بسرعة في وجود كل هذه التحديات. يجب أن تعرف أنواع المتصفحات ودقة الشاشات التي ينبغي على موقعك العمل معها، وتأكد من اختبار كل ذلك. تجنب قدر الإمكان استخدام المكونات الإضافية (Plug-Ins). أي عناصر على موقع الويب تطلب من المستخدم تنزيل أو شراء برمجيات قد لا تكون لديه. مثل الفلاش. الصفحات القابلة للطبع: من المهم في موقع يوفر المعلومات أن يسمح بطباعة جميع المعلومات. ينبغي توفير نسخ صديقة للطابعات من كل صفحة على الموقع. قم باختبار الطباعة مع جميع متصفحات الويب وأنظمة التشغيل التي تنوي أن يدعمها الموقع.

قم بشراء خدمة موثوقة للاستضافة على الويب: يمكن أن يشعر أصحاب المصلحة بالإحباط بسرعة إذا كانت المعلومات التي يعتمدون على أنها موجودة على موقع الويب غير متوفرة بشكل منتظم. يجب أن تضمن شركة الاستضافة على الويب مستوى معين من الموثوقية والخدمة - أي أن أي مشاكل في استضافة موقعك سيتم معالجتها في غضون فترة معينة من الزمن. تأكد من أن الشركة التي تستضيف موقعك سوف تخطر مقدماً قبل عدة أشهر عندما تحتاج لتجديد اتفاقية استضافة الموقع معها.

سمات مشتركة لمواقع الويب السيئة

- "الموقع آسن" - محتوى الموقع لا يتغير أبداً. سيفقد الموقع مصداقيته وجمهوره إذا لم يتم تحديثه بانتظام.
- غياب الهيكلية - فقط المعلومات الجديدة تضاف على المعلومات القديمة. مما يؤدي إلى الفوضى والاضطراب في أنحاء الموقع. مثل تلك المواقع تحتوي على كل شيء ولكنها لا توصل أي شيء.
- "الموقع معطل" - الموقع يتعطل بشكل منتظم ويكون غير متاح للجمهور بسبب الخدمة الضعيفة أو المتقطعة للاستضافة على الويب.
- أخطاء الصفحات - صفحات الموقع تم هندستها وتصميمها أكثر من اللازم. فهي تتضمن صوراً أو رسوماً متحركة معقدة مما قد يحول دون وصول بعض المتصفحات إليها. أو قد يكون تنزيلها شديد البطء عند الأشخاص بدون اتصال سريع للإنترنت.
- الافتقار إلى الشفافية - لا يوفر الموقع آلية للتغذية الراجعة، ولا يحتوي على أي تفاصيل عن الجهة التي يجب الاتصال بها بخصوص الاستفسارات عن محتوى الموقع أو المنظمة المسؤولة عنه.

الملحق ب مثال لخطة عمل للاتصال لمبادرة EITI

يتضمن هذا الملحق مثالاً لخطة عمل للاتصال. هذا مجرد مثال فقط - أنتجت العديد من البلدان خطط اتصال أكثر تطوراً. كما أن هذا المثال لا يقدم أي تفاصيل عن التكليف. حيث أنها ستختلف كثيراً من بلد إلى بلد.

التوقيت	المسؤولية	البند
في الحال	● أمانة مبادرة EITI في وزارة المالية	1 ● تعيين مسؤول اتصال
شهر 2	● مناقصة عامة	2 ● ترجمة مواد المبادرة إلى اللغات المحلية
شهر 4	● مسؤول الاتصال وشركة إدارة المناسبة	3 ● عقد مؤتمر لإطلاق المبادرة
شهر 5	● مسؤول الاتصال	4 ● إعلانات في الصحف والإذاعة لطلب مرشحين لعضوية مجموعة التوجيه من أصحاب المصلحة المتعددين
شهر 7	● قائد تنفيذ المبادرة/رئيس الأمانة الوطنية للمبادرة	5 ● إنشاء مجموعة فرعية للاتصال ضمن مجموعة التوجيه الوطنية للمبادرة
شهر 7-8	● مناقصة عامة للتعاقد مع شركة بحوث/ استطلاع رأي الجمهور	6 ● استبانة لاستطلاع ما ذا يعرف الجمهور بالفعل عن مبادرة EITI والقضايا المتعلقة بها (كفهم الجمهور لعمليات الصناعات الاستخراجية، المال العام)
شهر 7-8	● مناقصة عامة للتعاقد مع وكالة علاقات عامة/اتصالات، ولكن الاستراتيجية النهائية ينبغي اعتمادها من المجموعة الفرعية للاتصال	7 ● وضع استراتيجية اتصال
شهر 5-6	● مناقصة عامة	8 ● إنشاء موقع للمبادرة الوطنية على الويب
شهر 6-8	● مسؤول الاتصال، غرفة صناعات التعدين، تحالف المجتمع المدني	9 ● سلسلة من ورش العمل في 6 مناطق مختلفة من البلد لشرح مبادرة EITI للشركات الرئيسية وأصحاب المصلحة من منظمات المجتمع المدني
شهر 12	● مسؤول الاتصال	10 ● إعداد نسخ ورقية من التقارير النهائية للمبادرة وكذلك "تقارير مختصرة" بصورة ورقية وإلكترونية
شهر 18	● مناقصة عامة	11 ● استطلاع رأي الجمهور لقياس مستويات الوعي وما إذا كانت موافق الناس تغيرت منذ بدء عملية المبادرة

لائحة اختصاصات مختصرة لوضع استراتيجية اتصال

يعد وضع استراتيجية للاتصال في مرحلة مبكرة من عملية تنفيذ المبادرة طريقة مفيدة لضمان أن أنشطة الاتصال التي ستقوم بها سوف تلبى احتياجات برنامج المبادرة وأصحاب المصلحة. فيما يلي خطوط عريضة لنموذج للائحة الاختصاصات التي يمكن تعديلها حسب الظروف المحلية كي تستخدمها وكالة الاتصال المكلفة بإعداد تلك الاستراتيجية.

مقدمة

فقرة واحدة تلخص فيها ما تسعى للحصول عليه من عمل هذه المناقصة.

خلفية

صف ما هي مبادرة EITI وتاريخها الحديث في بلدك. من يشارك في عملية التنفيذ؟ لماذا يتم تطوير استراتيجية للاتصال؟

المنهجية

ما الذي تطلب منهم إعداده وكيف تريد منهم تطويره؟ كيف تريد منهم الحصول على المعلومات اللازمة لتطوير تلك الاستراتيجية؟

- استعرض برامج المبادرة الأخرى. استعرض برامج اتصال مماثلة؟
- هل ينبغي عليهم أن يقوموا بمسح للتغطية الإعلامية للمبادرة في الفترة الأخيرة / لقطاع الصناعات الاستخراجية / لقضايا إدارة المال العام؟

• استطلاع عام لرأي الجمهور؟

• لقاءات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين وصناع الرأي؟

في هذا الجزء. من المهم بالنسبة لك تحديد الطريقة التي تريد لوكالة الاتصال استخدامها لتطوير الاستراتيجية المطلوبة. وكذلك السعي للحصول على مقترحات مبتكرة من الوكالة بخصوص المنهجية المتبعة.

البند الأساسية المطلوب تسليمها

ماذا تتوقع منهم تسليمه؟ هل تتوقع منهم تسليم خطة فعلية لأنشطة الاتصال؟ وإذا كان الأمر كذلك. فما هي الميزانية المتاحة لتلك الأنشطة؟ هل ستتصدر مسؤولية وكالة الاتصال على وضع الاستراتيجية فقط أم أنها ستكون مسؤولة أيضا عن إدارة أنشطة الاتصال التي تحددها؟ متى تتوقع منهم تسليم استراتيجية للاتصال؟

ترتيبات الإدارة وإرسال التقارير

من الهيئة المسؤولة عن ترسية مناقصة وضع استراتيجية للاتصال؟ من هو الشخص المسؤول عن الاتصالات في تلك الهيئة والذي يمكن الاتصال به بخصوص أي استفسارات عن المناقصة؟ هل سيكون على الوكالة التي ستقوم بتطوير استراتيجية الاتصال التشاور مع. أو إرسال التقارير إلى. أي شخص آخر - مثلاً المجموعة الفرعية للاتصال التابعة لمجموعة توجيه المبادرة الوطنية؟.

عملية المناقصة

ما الصيغة المطلوبة للعرض الذي ستقدم به الوكالة؟ من بين السمات المعتادة لتلك العروض ما يلي

- معلومات أساسية عن الوكالة / الاستشاري:
- المنهجية المقترحة:
- التكلفة:
- السير الذاتية للأفراد الذين سيعملون على إعداد الخطة.

متى ينبغي إرسال العروض؟ ما هي المعايير التي ستتبع في تقييم تلك العروض؟

الملحق د استخدام شعار مبادرة EITI

اسم وشعار مبادرة EITI هو ملك لمجلس إدارة المبادرة. ومع ذلك فإننا نشجع الشركاء والشبكات المحلية على استخدام الشعار أو مشتقاته لنشر المبادرة وتعزيزها. يمكن أن يُساعد استخدام شعار المبادرة برنامج المبادرة الوطني وذلك بربطه بحركة المبادرة الدولية. نظراً لأن المبادرة تعتمد معايير متفق عليها دولياً، وحوكمة مستقلة، وعملية مصادقة لمراقبة تنفيذ البلدان للمبادرة. فإن استخدام الشعار للربط ما بين البرامج الوطنية والدولية للمبادرة يمكن أن يُفيد البلدان المنفذة. لمزيد من المعلومات حول استخدام شعار المبادرة يُرجى مراجعة الموقع:

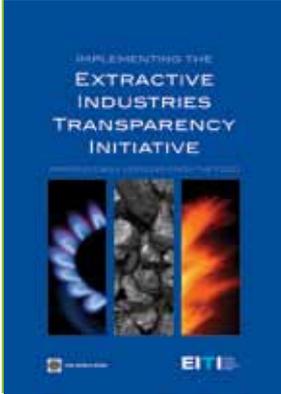
<http://www.eiti.org/about/logopolicy>

شعار مبادرة EITI

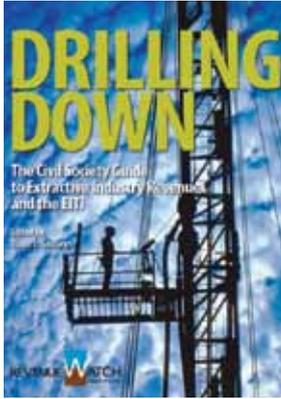


الملحق ه مطبوعات مبادرة EITI

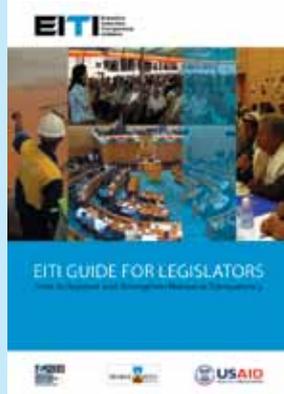
توجيهات إضافية



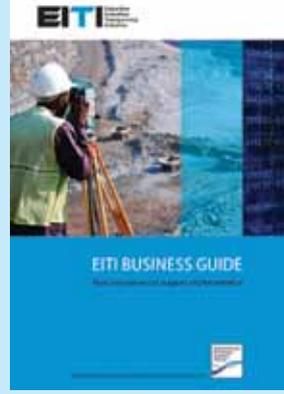
تنفيذ مبادرة EITI
تطبيق الدروس الأولى من الميدان
(من إنتاج البنك الدولي)
[www.eitransparency.org/
document/implementingtheeiti](http://www.eitransparency.org/document/implementingtheeiti)



الحفر لأسفل
دليل المجتمع المدني لمبادرة
EITI (من إنتاج معهد
Revenue Watch Institute)
[www.eitransparency.org/
civilsocietyimplementation](http://www.eitransparency.org/civilsocietyimplementation)



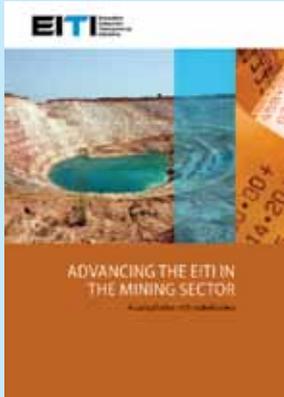
دليل المبادرة للسلطة التشريعية
كيف يمكن دعم وتقوية الشفافية فيما
يتعلق بالموارد.
[www.eitransparency.org/
parliament](http://www.eitransparency.org/parliament)



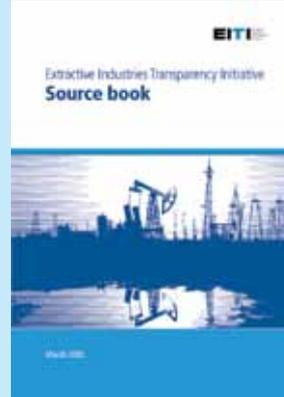
دليل المبادرة للأعمال التجارية
كيف يمكن للشركات دعم تنفيذ
مبادرة EITI.
[www.eitransparency.org/
document/businessguide](http://www.eitransparency.org/document/businessguide)



كتاب قواعد المبادرة
بما في ذلك دليل المصادقة
تجمع هذه الوثيقة متطلبات EITI
لتنفيذ المبادرة. وتتضمن مبادئ المبادرة،
ومعاييرها، ودليل عملية المصادقة،
ومذكرات السياسة التي أصدرتها الأمانة
الدولية للمبادرة والتي تحتوي على القرارات
التي اتخذها مجلس إدارة المبادرة ولكنها
لا تغير السياسات المتفق عليها سابقاً.
[www.eitransparency.org/
document/rulebook](http://www.eitransparency.org/document/rulebook)



دعم مبادرة EITI في قطاع صناعات التعدين
تشاور مع أصحاب المصلحة
www.eitransparency.org/mining



الكتاب المرجعي لمبادرة EITI
دليل لمساعدة البلدان التي تنفذ المبادرة
[www.eitransparency.org/
document/sourcebook](http://www.eitransparency.org/document/sourcebook)



**نشرات الحقائق نشرات قصيرة تشرح
جوانب مختلفة من سياسات مبادرة EITI:**
نشرة حقائق مبادرة EITI
[www.eitransparency.org/
document/factsheet](http://www.eitransparency.org/document/factsheet)
**كيف تدعم مبادرة EITI - شركات
الصناعات الاستخراجية**
[www.eitransparency.org/
companyimplementation](http://www.eitransparency.org/companyimplementation)
**كيف تدعم مبادرة EITI - شركات
الصناعات غير الاستخراجية**
[www.eitransparency.org/
companyimplementation](http://www.eitransparency.org/companyimplementation)
كيف تدعم مبادرة EITI - البلدان
[www.eitransparency.org/
supporters/countries](http://www.eitransparency.org/supporters/countries)
قالوا عن مبادرة EITI
[www.eitransparency.org/
document/endorsements](http://www.eitransparency.org/document/endorsements)
نشرة الحقائق عن المصادقة
[www.eitransparency.org/eiti/
implementation/validation](http://www.eitransparency.org/eiti/implementation/validation)

مبادرة الشفافية في الصناعات الاستخراجية (EITI) هي معيار تم تطويره دولياً لتعزيز الشفافية فيما يتعلق بالإيرادات على الصعيد المحلي. إنها ائتلاف من الحكومات والشركات ومؤسسات المجتمع المدني والمستثمرين والمنظمات الدولية. من خلال منهجية قوية ولكنها مرنة يتم نشر مدفوعات الشركات وإيرادات الحكومات من النفط والغاز والتعدين وتقليل التباين بينها. رغم أن مجلس إدارة المبادرة و الأمانة العامة الدولية هم الحراس على عملية المبادرة. فإن التنفيذ يتم على مستوى البلد. وبطريقة تركّز على مشاركة أصحاب المصلحة المتعددين

www.eitransparency.org

