



حقوق الطبع والنشر © ٢٠١٧ محفوظة للسوق المشتركة لشرق وجنوب أفريقيا (الكوميسا)

جميع الحقوق محفوظة

لا يجوز نسخ أي جزء من هذا المنشور، أو تخزينه في نظام لاسترجاع المعلومات، أو نقله بأية صورة أو بأية وسيلة، سواء كانت إلكترونية أم ميكانيكية أم بالنسخ الضوئي أم بالتسجيل على أشرطة أو خلاف ذلك، دون الحصول على إذن مسبق من لجنة التسيير الوطنية للكوميسا

جهات الاتصال

مركز الكوميسا، شارع بن بيلا

ص.ب ٣٠٠٥١، لوساكا – زامبي

هاتف: +٢٦٦ ٢١١ ٢٦٠ ٢٢٩٧٢٥ | +٢٦٦ ٢١١ ٢٦٠ ٢٢٥١٠٧ بريد الكتروني: [info@comesa.int](mailto:info@comesa.int) [www.comesa.int](http://www.comesa.int)

الموقع الإلكتروني: [www.comesa.int](http://www.comesa.int)

التصميم والخراج

Corporate Communications

٦	الفصل الأول: الخلفية
٦	١,١ المقدمة
٧	١,٢ الأساس المنطقي
٧	١,٣ الأهداف
٨	١,٤ المنهجية ونطاق الدراسة
٨	١,٥ النهج
	التحليلان السداسي والرباعي التحليل الرباعي (تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والمهددات) ٨
١١	الفصل الثاني: التحليل الظرفي (أين نحن؟)
١١	٢,١ المقدمة
١٢	٢,٢ نتائج التحليل الظرفي
١٧	٢,٧ التحليل الرباعي (تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والمهددات)
١٨	٢,٨ التحليل السداسي
١٩	٢,٨,١ العنصر الاقتصادي
١٩	٢,٨,٢ العنصر السياسي
١٩	٢,٨,٣ العنصر الإعلامي
١٩	٢,٨,٤ العنصر الاجتماعي
١٩	٢,٨,٥ العنصر التكنولوجي
٢٠	٢,٨,٦ العنصر القانوني
٢٠	٢,٨,٧ عنصر البيئة (الداخلية)
٢١	الفصل الثالث: التحليل والمسح التفصيلي لأصحاب المصلحة

# الفهرس

٣٣	٤,١٢ تطبيق العلامة التجارية	٢١	٣,١ المقدمة
٣٣	٤,١٣ الاتصال أثناء الأزمات (حماية السمعة)	٢١	٣,٢ تحليل أصحاب المصلحة
٣٤	٤,١٤ إرشادات المسؤولية الاجتماعية للشركات:	٢٤	٣,٣ الثغرات التي تم تحديدها
٣٥	الفصل الخامس: استراتيجية الاتصالات	٢٨	الفصل ٤: المبادئ التوجيهية لسياسة الاتصال في الكوميسا
٣٥	٥,١ المقدمة	٢٨	٤,١ المقدمة
٣٥	٥,٢ أهداف الاتصالات	٢٨	٤,٢ أهداف سياسة الاتصال
٣٥	٥,٣ الأساس المنطقي لأهداف الاتصالات	٢٨	٤,٣ مسوغات سياسة الاتصالات
٣٧	٥,٤ الرسائل الرئيسية	٢٩	٤,٤ أصحاب المصلحة
٣٧	٥,٥ فنيات أساليب الاتصالات والجمهور والرسائل والقنوات	٢٩	٤,٥ مبادئ الاتصال الجيد
٣٧	٥,٥,١ الاتصالات الداخلية للكوميسا	٢٩	٤,٦ المبادئ التوجيهية للاتصال بالكوميسا
٣٨	٥,٥,٢ الاتصالات الخارجية	٢٩	٤,٦,١ الاتصال الداخلي
٥٢	٥,٦ وحدة الاتصالات المؤسسية	٣٠	٤,٦,٢ وصف الكوميسا
٥٦	الفصل السادس: مصفوفة التنفيذ	٣٠	٤,٦,٣ رسالة الكوميسا
٦٧	الفصل السابع: رصد وتقييم خطة الاتصالات (كيف نعرف أننا وصلنا؟)	٣٠	٤,٦,٤ رؤية الكوميسا
٧٣	ميزانية إرشادية (٢٠١٧ - ٢٠٢٠)	٣٠	٤,٦,٥ القيم الأساسية للكوميسا
		٣٠	٤,٧ الجمهور الخارجي
		٣١	٤,٨ وسائل الإعلام التقليدية
		٣٢	٤,٩ الوسائط الرقمية:
		٣٢	٤,١٠ المواد المطبوعة
		٣٢	٤,١١ الاجتماعات:

من أجل تطوير سمعتنا والمحافظة عليها كمجموعة إقليمية اقتصادية، تعمل الكوميسا دائماً على التكيف مع البيئة العالمية المتغيرة باستمرار. وتقر الكوميسا بالدور الذي تطلع به استراتيجية الاتصالات في تحقيق أهدافنا في خضم هذه التغيرات.

وفي سيرنا نحو التميز، يمكننا أن نعتر ونفخر بالطريقة التي تواصلنا فيها مع بعضنا البعض في الماضي في نطاق الدول الأعضاء وبدون تحديد لجمهور مستهدف. ولكن يمكننا دائماً تحقيق إنجاز أفضل. وقد صُممت استراتيجية الاتصالات هذه لمساعدتنا على طول طريقنا نحو التميز. إذا أنها تؤذن بإيلاء تركيز خاص على تبني تدابير جديدة ومبتكرة للاتصالات في المستقبل. وتتسق الأهداف والغايات الرئيسية للاستراتيجية اتساقاً جيداً مع الخطة الاستراتيجية للكوميسا متوسطة المدى ٢٠١٦ - ٢٠٢٠.

ومن المشجع ملاحظة تقديم استراتيجية الاتصالات لإجابات عن أربعة أسئلة رئيسية وهي: أين نحن؟ وما هي وجهتنا؟ وكيف نصل إليها؟ وكيف نعرف أننا قد وصلنا إلى وجهتنا؟ لأن هذه الأسئلة الأساسية ترشدنا إلى الاتجاه الصحيح على مدى السنوات القادمة، وتساعدنا على تجويد ما نقوم به في سياق الإيفاء بوعودنا لضمان نجاح التكامل الإقليمي.

ويجب علينا ونحن نمضي قدماً أن ننظر إلى الاتصالات بوصفها إحدى الإمكانيات الرئيسية في دعم ما نقوم به حالياً بأكثر من أي وقت مضى. فبينما على ما حققناه حتى الآن، لا تشمل هذه الاستراتيجية على التفاصيل الأساسية التي تلزمنا دائماً فحسب بل هي أيضاً واحدة من الأدوات التي ستساعدنا على استكشاف كيفية تحسين إبراز الكوميسا والعمل الهام الذي نقوم به.

وأسمحوا لي أن أشكر وأشيد بجميع من أسهموا في وضع هذه الاستراتيجية التي هي نتاج لعملية تشاورية، وينبغي علينا جميعاً الاتصال من المستوى الأول باستخدام نهج الأوركسترا. إذ تقع على عاتقنا مسؤولية ضمان الاتصال الفعّال حول الكوميسا داخل الأمانة العامة وفي الدول الأعضاء. ومسؤوليتنا أيضاً ضمان أن لا يكون هذا الاتصال من إتجاه واحد. دعونا نطلق مؤسسة متميزة نفتخر بها ونترك إرثاً لمن يأتي بعدنا. وهذا ما سوف تساعدنا الاتصالات الفعّالة في تحقيقه.

سينديسو نقوينا  
الأمين العام



تمهيد

## ١,١ المقدمة

تأسست السوق المشتركة لشرق وجنوب أفريقيا (الكوميسا) في عام ١٩٩٤ لتحل محل منطقة التجارة التفضيلية، وشرعت بخطة حثيثة في تحويل دولها الأعضاء الـ ١٩ إلى سوق واحدة تتنوع فيها فرص تعزيز التجارة والاستثمار في أكبر جماعة اقتصادية إقليمية في أفريقيا. لا يمكن تحقيق هذه العملية بنجاح دون زيادة مشاركة مختلف أصحاب المصلحة - داخليا وخارجيا - وبدون التزام وملكية الدول الأعضاء.

تتمثل الرؤية النهائية للكوميسا في "أن تكون جماعة اقتصادية إقليمية متكاملة تماما ولها القدرة على التنافس عالميا وتمتع بمستويات معيشة عالية لجميع سكانها وتكون على استعداد للتحويل إلى جماعة اقتصادية أفريقية واحدة". وعلاوة على ذلك، تتمثل مهمتها في "تحقيق تقدم اقتصادي واجتماعي مستدام في جميع الدول الأعضاء من خلال زيادة التعاون والتكامل في جميع مجالات النشاط الاقتصادي".

تتمثل مقاصد وأهداف الكوميسا في الآتي:

- تحقيق نمو وتنمية مستدامين للدول الأعضاء من خلال تعزيز تنمية أكثر توازنا واتساقا لهياكل الإنتاج والتسويق؛
- تعزيز التنمية المشتركة في جميع ميادين النشاط الاقتصادي واعتماد سياسات وبرامج الاقتصاد الكلي بصورة مشتركة من أجل رفع مستوى معيشة شعوبها وتعزيز توثيق العلاقات بين دولها الأعضاء؛
- التعاون في تهيئة بيئة مواتية للاستثمار الأجنبي وعبر الحدود والاستثمار المحلي بما في ذلك التشجيع المشترك للبحوث وتكليف العلم والتكنولوجيا لأغراض التنمية؛
- التعاون في تعزيز السلام والأمن والاستقرار في الدول الأعضاء من أجل تعزيز التنمية الاقتصادية في المنطقة؛
- التعاون في تعزيز العلاقات بين السوق المشتركة وبقيّة العالم واعتماد مواقف مشتركة في المحافل الدولية؛
- الإسهام في إرساء أهداف الجماعة الاقتصادية الأفريقية والتقدم المحرز فيها وتحقيقها.

يتكون الهيكل التنظيمي للكوميسا من: السلطة؛ والمجلس؛ ومحكمة العدل؛ ولجنة محافظي المصارف المركزية؛ واللجنة الحكومية؛ واللجان الفنية؛ والأمانة العامة؛ واللجان الاستشارية.

تعتبر الأمانة العامة، كونها الهيئة التنسيقية العامة لجميع الدول الأعضاء ولمؤسسات

## الخلفية

### ١,٣ الأهداف

على هذا النحو، فإن أنواع النهج المبينة في هذه الوثيقة تسعى إلى تحقيق الآتي:

- زيادة الوعي العام وفهم جدول أعمال التكامل للكوميسا.
- وضع وعرض والحفاظ على وضع العلامة والصورة التجاريتين للكوميسا داخل منطقة الكوميسا وخارجها.
- وضع مسح تفصيلي لأصحاب المصلحة المؤثرين (المؤسسات والأفراد) من حكومات الدول الأعضاء والمجتمع المدني والقطاع الخاص الذين يمكنهم التأثير على تغيير السياسات والمؤسسات والسلوك فيما يتعلق بالمساهمة الحالية والمحتملة للتكامل الإقليمي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- وضع رسائل رئيسية لأصحاب المصلحة الرئيسيين المحددين وتحديد القنوات.
- بناء قدرات الاتصال في وحدة الاتصال المؤسسي.
- اقتراح استراتيجيات لنشر المعلومات عن أثر برامج الكوميسا ودروسها المستفادة وأفضل ممارساتها.
- وضع الخطوط العريضة لأنواع مختلفة من نهج تقييم وتوثيق وإبصال فعالية برامج التكامل الإقليمي.
- تعزيز الفهم العام للأعمال التجارية الأساسية للكوميسا وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة وبالتالي تعزيز موافقتهم على المشاركة.

### ١,٤ المنهجية ونطاق الدراسة

أجريت مقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين من موظفي الأمانة العامة للكوميسا لنشر هذه الاستراتيجية. وبالإضافة إلى ذلك، أُجري تقييم داخلي للاتصالات بالإضافة إلى استقصاء تصوري استهدف بيانات من شركاء التنمية والقطاع الخاص ومؤسسات الكوميسا والدول الأعضاء. ومن أجل وضع المنتج النهائي، تم تقديم المسودة الأولى لهذه الاستراتيجية للمراجعة لفريق مكون من خمسة خبراء من الكوميسا من التجارة والجمارك والزراعة والصناعة والإدارة والموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات والاتصال المؤسسي. وبعد تقديم مساهماتهم، نقلت الوثيقة بعد ذلك إلى ورشة عمل للتحقق من الصحة حيث استعرضها العديد من المهنيين في الكوميسا.

وأجهزة الكوميسا، ذراعاً مهماً من أذرع من هذه المنظمة، وتنص المعاهدة، استناداً إلى مهمتها المتمثلة في "تقديم خدمات تقنية ممتازة إلى الكوميسا لتسهيل التنمية المستدامة للمنطقة من خلال التكامل الاقتصادي"، على أن تتخذ الأمانة التدابير اللازمة لتمكين مؤسسات القطاعين العام والخاص من أن تكون على دراية تامة بالفرص التجارية والاستثمارية الحالية والمحتملة الموجودة في الدول الأعضاء.

لذلك، فمن الأهمية بمكان أن تضمن الكوميسا من بين أمور أخرى، ما يلي:

١. وجود نشر واسع النطاق للمعرفة المتولدة عن تنفيذ التكامل الإقليمي ومساهمته في عمليات صنع السياسات واتخاذ القرارات.
٢. المواءمة مع المخططات الإقليمية المنسوبة ascribed مثل جدول أعمال الاتحاد الأفريقي لعام ٢٠١٣ وأهداف التنمية المستدامة الكلية في أهدافها الفرعية الإنمائية والتخطيط من قبل الدول الأعضاء المستقلة.

تنقسم هذه الوثيقة إلى سبعة فصول، تتقدمها الخلفية في الفصل الأول، ويليهما التحليل الظرفي في الفصل الثاني الذي يتم على أساسه تحديد ثلاثة تحديات أوسع للاتصالات. ويتبع ذلك تحليل المسح التفصيلي لأصحاب المصلحة في الفصل الثالث. ويتناول الفصل الرابع سياسة الاتصالات، ثم يأتي الفصل الخامس الذي يتناول أساليب الاتصال (كيف سنصل إلى هناك)، ويتضمن الفصل السادس مصفوفة التنفيذ، ويختتم الفصل السابع بإطار الرصد والتقييم.

### ١,٢ الأساس المنطقي

تواجه الكوميسا، وهي تصبو إلى التكامل الإقليمي، مهمة ضخمة في تحقيق التكامل السلس فيما بين الدول الأعضاء فيها البالغ عددها ١٩ دولة وجميعها تأتي بمجموعتها من التعقيدات. وعلى الرغم من ذلك، فإن تحقيق تفويض الكوميسا يتطلب دعم ومشاركة الدول الأعضاء؛ وهو دور لا تستطيع الدول الأعضاء الوفاء به إلا من خلال فهم الكوميسا وجدول أعمال التكامل الإقليمي وأهميته. وهذا يؤكد بالتالي ضرورة خلق وعي عام بهدف التأثير على السياسات وصنع القرارات من خلال نشر المعلومات عن أهمية التكامل الإقليمي.

لا يمكن الاضطلاع بمسؤولية تحويل ١٩ دولة عضواً إلى سوق واحدة إلا من خلال الرؤية الاستراتيجية للكوميسا في الدول الأعضاء وخارجها. وفي هذا الصدد، تشكل استراتيجية وسياسة الاتصال هذه مخططات للكوميسا ودولها الأعضاء لاعتماد استراتيجيات فعالة للتواصل مع جميع أصحاب المصلحة داخلياً وخارجياً. هذه الوثيقة أساسية أيضاً للتدفق الداخلي للمعلومات في الأمانة العامة. فهي توفر مبادئ توجيهية لنشر المعلومات على نحو فعال على أصحاب المصلحة الخارجيين مما يدفع هذه المؤسسة إلى تحقيق هدفها في التكامل الإقليمي.

## ١.٥ النهج

تم الأخذ بنهج ثلاثي الأبعاد في صياغة هذه الوثيقة وهي: البداية، والتحليل الظرفي، وأخيرا، وضع الوثيقة الاستراتيجية الفعلية.

### المرحلة الأولى: التأسيس والتخطيط

هذه المرحلة تشكل بداية هذه المهمة حيث توصل الخبير الاستشاري وأمانة الكوميسا إلى اتفاق بشأن الاختصاصات والمنهجية والنهج وكذلك الجداول الزمنية. عقد الاجتماع الافتتاحي في أمانة الكوميسا في لوساكا، زامبيا.

### المرحلة الثانية: التحليل الظرفي

كان الغرض من التحليل الظرفي هو تحديد طبيعة البيئة التشغيلية للكوميسا والتحديات والفرص التي توفرها الكوميسا. وفي هذا الصدد، أجريت عدة تحليلات مفصلة في الفصل الثاني من هذه الوثيقة: بحوث، ومقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين، وتقييم الاتصالات الداخلية، ومسح تصور أصحاب المصلحة، ومراجعة الأدبيات، وتحليل محتوى وسائل الإعلام، المراجعة الرقمية ومراجعة المنشورات.

### التحليلان السداسي والرباعي التحليل الرباعي (تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والمهددات)

أما المرحلة الثانية من التحليل الظرفي فتشمل تحديد القضايا الاقتصادية والسياسية والمتعلقة بالمعلومات والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية (التحليل السداسي) التي تؤثر على البيئة التشغيلية للكوميسا. وقد استرشد هذا التحليل أيضا بدراسة الوثائق ذات الصلة. تم تلخيص نتائج الدراسات المختلفة من خلال التحليل الرباعي الذي سعى إلى تصنيف هذه القضايا على أنها نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والمهددات. في هذه الاستراتيجية، كانت نقاط القوة تتطابق مع فرص النفوذ، وأوصى بالاستراتيجيات لتحويل نقاط الضعف إلى نقاط القوة.

### - تحديد القضايا وتحديد الأولويات

كانت المرحلة النهائية من التحليل الظرفي هي تحديد القضايا. فقد تم تحديد أهم القضايا (التي يمكن معالجتها عن طريق الاتصال)، كما كشفت عنها الدراسات المذكورة آنفا.

### المرحلة الثالثة: تحليل أصحاب المصلحة وتحديد الأولويات

استنادا إلى جميع التحليلات التي أجريت، تم تحديد أصحاب المصلحة المهمين في عمليات الكوميسا وتحديد أدوارهم. ثم تم تصنيفهم على أساس مستوى تأثيرهم. يوفر أصحاب

المصلحة الأكثر تأثيرا نوافذ دخول سهلة لمعالجة القضايا المؤثرة على التكامل الإقليمي.

### المرحلة الرابعة: وضع استراتيجية وسياسة الاتصال

#### • وضع الأهداف

استنادا إلى القضايا التي تم تحديدها وإدراكا للخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للكوميسا للفترة ٢٠١٦-٢٠٢٠، تم وضع الأهداف الاستراتيجية.

#### • وضع الرسائل الرئيسية

استرشادا بأصحاب المصلحة المحددين وأهداف الاتصال التي تم وضعها، تم صياغة الرسائل الرئيسية لكل من مجموعات أصحاب المصلحة.

#### • إعداد استراتيجية الاتصال

شملت هذه المرحلة وضع استراتيجيات وتكتيكات تهدف إلى توجيه أنشطة الكوميسا الرامية إلى بث الوعي حولها وحول التكامل الإقليمي. وقد استفاد هذا المسعى إلى حد كبير من القضايا المحددة التي ستسعى الاستراتيجية إلى التخفيف من مخاطرها.

#### • وضع سياسة الاتصال

لقد أعدت هذه الوثيقة، منفصلة عن استراتيجية الاتصال وذلك بهدف توفير المبادئ التوجيهية العامة للاتصالات الداخلية والخارجية. وقد حددت المعلومات المتعلقة بقنوات الاتصال المفضلة التي كشف عنها أصحاب المصلحة خلال مختلف الدراسات المسحية، إلى حد بعيد، النهج المتبع.

### المرحلة الخامسة: استعراض استراتيجية الاتصالات وسياساتها والتحقق من صحتها

لضمان استيفاء هذه الوثيقة لمعايير الكوميسا فإنه يتم عرضها بطريقة منطوقية ومفهومة، وتم استعراضها على يد مجموعة من الخبراء في الكوميسا من غير المنتمين لمجالات ذات صلة بالاتصالات وذلك لضمان موضوعية الاستعراض.

كذلك تم استعراض المسودة على يد جميع العاملين المهنيين في الأمانة العامة للكوميسا وتم إدراج اسهاماتهم مما نتج عنه إصدار مسودة رسمية. وأخيرا تم عرض المسودة على ورشة عمل تصديقية لخبراء الاتصالات من الدول الأعضاء. وتمثل الهدف من ورشة العمل في ضمان استيفاء الوثيقة للتوقعات التنظيمية وتعزيز ملكية الدول الأعضاء لها.



## ٢,١ المقدمة

استمدت النزعة الإقليمية الأفريقية في البداية قوتها من مسعى القارة الأفريقية بأكملها لإنهاء الاستعمار ونيل الحرية خلال حقبة الستينيات. غير أن هذا النموذج الأفريقي كان غائبا على غير المتوقع في ضوء تحديات العولمة الجديدة. فأوحى ذلك بتحويل منظمة الوحدة الأفريقية إلى الاتحاد الأفريقي. يرجع انشاء الكوميسا كمنطقة تجارية تفضيلية في عام ١٩٨٢ في الأصل إلى جهود الشرق والجنوب الأفريقي لتحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تعزيز التجارة والاستثمار.<sup>٢</sup>

حققت الكوميسا وضعية منطقة التجارة الحرة في عام ٢٠٠٠ وأطلقت اتحادها الجمركي في عام ٢٠٠٩، وحققت مواءمة التعريفات الخارجية الموحدة مع الجماعة الاقتصادية لشرق أفريقيا. وعلاوة على ذلك، فإن إطلاق منطقة التجارة الحرة الثلاثية في عام ٢٠١٥ بين الكوميسا، والجماعة الاقتصادية لدول شرق أفريقيا، والجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي يقود أيضا إلى تيسير تكامل الأسواق من كيب تاون إلى القاهرة.<sup>٣</sup>

وإلى جانب هذه التعاون المتزايد مع الجماعات الاقتصادية الإقليمية الأخرى، تطورت النظم العالمية والقارية أيضا من أجل إعطاء الأولوية للتنمية المستدامة. وعلى الصعيد العالمي، كانت هناك أهداف التنمية المستدامة في عام ٢٠١٥ بقيادة الأمم المتحدة، وهي تتضمن ١٧ هدفا كليا عالميا طموحا مع ١٦٩ هدفا فرعيا إجمالا. ٤. وعلى الصعيد القاري، أطلق الاتحاد الأفريقي خطة ٢٠٦٣ في عام ٢٠١٥ أيضا، وتتضمن أجندتها سبعة أهداف طموحة على النحو المفصل أدناه:

١. أفريقيا مزدهرة قائمة على النمو الشامل والتنمية المستدامة.
٢. قارة متكاملة، متحدة سياسيا، وتستند إلى المثل العليا للوحدة الإفريقية ورؤية نهضة أفريقيا.
٣. أفريقيا تتمتع بالحكم الرشيد والديمقراطية واحترام حقوق الإنسان والعدالة وسيادة القانون.
٤. أفريقيا السلمية والمأمونة.
٥. أفريقيا ذات الهوية الثقافية القوية، والتراث المشترك، والقيم والأخلاق المشتركة.
٦. أفريقيا التي يقودها تنميتها شعبها، وتعتمد على إمكانات الشعب الأفريقي، لا سيما المرأة والشباب، وترعى الأطفال.

١ أوبو، إم، تحديات التكامل الإقليمي في أفريقيا في سياق العولمة وأفاق الدول المتحدة في أفريقيا، برينوريا، معهد الدراسات الأمنية، ٢٠٠٧، الصفحات ١-٣

٢ خاندولال، بي، الكوميسا وسادك، المنظورات والتحديات أمام التكامل التجاري الإقليمي، واشنطن، صندوق النقد الدولي، ٢٠٠٤، صفحة ٦ - ١١.

٣ خاندولال، بي، كوميسا و الجماعة الإنمائية لجنوب أفريقيا: آفاق وتحديات التكامل التجاري الإقليمي، واشنطن، صندوق النقد الدولي، ٢٠٠٤، الصفحات ٦ - ١١.

٤ الجماعة الإنمائية للجنوب الأفريقي، منطقة التجارة الحرة الثلاثية للكوميسا - الجماعة الاقتصادية لشرق أفريقيا - الجماعة الاقتصادية للجنوب الأفريقي، ١٥ يونيو ٢٠١٥،

<www.sadc.int/news-events/news/comesa-eac-sadc-tripartite-free-trade-area-launched> (تمت الزيارة في ٢٦ فبراير ٢٠١٧)

# التحليل الظرفي (أين نحن؟)

## ٧. أفريقيا بوصفها لاعبا وشريكا عالميا قويا ومنتحدا ومؤثرا.

يعتمد الاتحاد الأفريقي على الاستفادة من نقاط القوة لدى المجموعات الاقتصادية الإقليمية كنقاط اتصال لتنسيق تنفيذ خطة عام ٢٠١٣ ورصدها وتقييمها على مستوى الدول الأعضاء. ٥

تركز الكوميسا تركيزا أساسيا على تعزيز التكامل الإقليمي من خلال التجارة وتشجيع الاستثمار والاستخدام المستدام للموارد الطبيعية لتحقيق المنفعة المتبادلة لجميع مواطني المنطقة. ٦ ولتحقيق هذا الهدف، اتخذت الكوميسا طريقة خطوة بخطوة التدريجية الكلاسيكية للانتقال من منطقة تجارية تفضيلية، إلى منطقة تجارة حرة، واتحاد جمركي، ثم سوق مشتركة، وفي نهاية المطاف اتحاد نقدي. وجرى استعراض النجاحات والتحديات التي تواجهها الكوميسا في عملية التكامل الإقليمي، وذلك لتنشيط استراتيجيات الاتصال.

## ٢.٢ نتائج التحليل الظرفي

توفر النتائج المستمدة من التحليل الظرفي فهما متبصرا لعوامل الاتصال التي تؤثر على عملية التكامل الإقليمي. وكانت أي نظرة في القضايا المتعلقة التي تؤثر على التكامل الإقليمي تستصحب دور الاتصال في معالجة تلك القضايا وأيضا دور الاتصالات في الوظائف التنظيمية التي لها تأثير على تحقيق عملية التكامل.

إن التكامل الإقليمي ليس مفهوما جديدا في أفريقيا لأن ذلك كان أحد الاعتبارات الكبيرة بين القادة الأفارقة بعد الاستقلال مباشرة. ولم تبدأ هذه الفكرة في الظهور إلا في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي، مستوحاة من التطلعات السياسية للوحدة الأفريقية والحاجة إلى وضع سياسات قوية بشأن التصنيع في أفريقيا من خلال التصنيع لإحلال المنتجات الأفريقية محل الواردات. ٧

من ضمن المحاولات العديد التي ق بذلت من أجل التكامل الإقليمي في أفريقيا، تم نقاش عدد من المسائل بوصفها عوامل أسهمت في فشل استراتيجية التكامل الإقليمي، من منظور أوسع لأفريقيا. يتيح فهم هذه المسائل توضيحا للاتجاه الذي ينبغي اتخاذه للمحاولات الحالية والمقبلة للتكامل الإقليمي، ولا سيما دور الاتصال في هذا الصدد. وهي تشمل الآتي:

- عدم كفاية البنية التحتية داخل الدول الأعضاء في الكوميسا وفيما بينها. إن البنية التحتية الجيدة شرط أساسي للتكامل الناجح. فهي تمكن من نقل المعلومات والخدمات والسلع والأشخاص من نقاط الإنتاج إلى نقاط التوزيع النهائية، ولا تترك

## الحركات الوسيطة على طول سلاسل قيمة محددة ٨.

- إن البنية التحتية المناسبة هي شرط مسبق للاتصال الفعال. وبدون وجود بنية تحتية مناسبة داخل
- التدفق غير الكافي للمعلومات سلبا على التجارة داخل منطقة الكوميسا حيث لا يفهم المواطنون بشكل شامل دور الكوميسا في تسهيل التجارة في المنطقة. وفي حين أن دور الاتصال هو ضمان معرفة مواطني الدول الأعضاء بما ينبغي أن تقدمه الكوميسا، فإن عدم كفاية البنية التحتية يحد من قدرة الاتصال على عرض دور الكوميسا. عموما، يؤثر ذلك على جدول أعمال التكامل الإقليمي للكوميسا.
- تخضع الاقتصادات المتنافسة إلى نقاش مستفيض في تقرير التنافسية في أفريقيا (٢٠١٥). يعرف المؤشر التنافسي العالمي معظم البلدان الأفريقية على أنها أقل قدرة على المنافسة في العالم. وتكشف المناقشة أيضا عن ضعف حالة القدرة التنافسية في أفريقيا، التي ظلت راجدة على الرغم من الاقتصادات المتنامية. ٩ ووفقا لجيدا وكبيريت (٢٠٠٢)، فإن الافتقار إلى القدرة التنافسية يرجع إلى أن معظم الدول الأعضاء في الكوميسا تصدّر منتجات مماثلة. ولا تزال معظم الصادرات مركزة بدرجة كبيرة على السلع الأساسية، مستعرضة روابط محدودة إلى الأمام وإلى الخلف ومعرضة الدول الأعضاء إلى تقلب أسعار السلع الأساسية.
- ولكي تحقق الكوميسا جدول أعمال التكامل الإقليمي بشكل كامل، يتعين على الدول الأعضاء تنويع صادراتها، الأمر الذي سيعطي كل دولة عضو ميزة نسبية ويحفز الآخرين على الرغبة في التجارة والاندماج. ولكي يحدث ذلك، يتعين على الدول الأعضاء في الكوميسا أن تخضع لتغيير هيكل في القطاعات الأساسية لاقتصاداتها. وللاتصال دور رئيسي في الدعوة إلى التحول الاقتصادي الهيكلي للدول الأعضاء في الكوميسا. وهذا من شأنه في نهاية المطاف أن يشجع القدرة التنافسية داخل المنطقة مما يحفز الدول الأعضاء على التكامل. وحتى الآن لم تقوم مبادرات الكوميسا للاتصال بلعب هذا الدور الأساسي.
- بوجه عام، هناك مستويات غير متكافئة للتنمية الاقتصادية في أفريقيا بين الجهات الفاعلة في القطاع الخاص. ويمكن أن يعزى ذلك إلى الافتقار إلى الموارد الحكومية من بين أمور أخرى. وعلى هذا النحو، فإن مشاركة القطاع الخاص محدودة رغم قدرتها على تغيير سرد الاقتصادات الأفريقية إذا ما تمت إدارتها ودعمها بشكل جيد. (مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية ٢٠٠٧).

٨ ريجينا دوبي، الابن غودريدج، التكامل الاقتصادي لدول غرب أفريقيا، التقرير الجامع بشأن التنمية المستدامة، زوان زهي ٢٠١٧.

٩ بنك التنمية الأفريقي، تقرير التنافسية ٢٠١٥ <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Africa\_Competitiveness\_Report>، (تمت الزيارة في ٢٢ فبراير ٢٠١٧)

٥ مفاوضات الاتحاد الأفريقي، جدول أعمال ٢٠١٣، أفريقيا التي نريد، النسخة الشعبية، أديس أبابا، مفاوضات الاتحاد الأفريقي، سبتمبر ٢٠١٥، صفحة ١٨.

٦ نديرانغو ايه، كوميسا وإدارة النتائج الإنمائية، <https://wpqr4e.com/05VIAE-0063-Cr>، <https://nsf.adb.org/LotusQuickr/cop-mfdr/PageLibrary/05VIAE-0063-Cr>.

٧ نديرانغو ايه، كوميسا وإدارة النتائج الإنمائية، <https://wpqr4e.com/05VIAE-0063-Cr>، <https://nsf.adb.org/LotusQuickr/cop-mfdr/PageLibrary/05VIAE-0063-Cr>.

٨ ريجينا دوبي، الابن غودريدج، التكامل الاقتصادي لدول غرب أفريقيا، التقرير الجامع بشأن التنمية المستدامة، زوان زهي ٢٠١٧.

٩ بنك التنمية الأفريقي، تقرير التنافسية ٢٠١٥ <https://www.afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/Africa\_Competitiveness\_Report>، (تمت الزيارة في ٢٢ فبراير ٢٠١٧)

٧ نيكيرك، ال. كيه (٢٠٠٥)، التكامل الإقليمي، المفاهيم والمزايا والعيوب ودروس الخبرة، ورقة عمل من إعداد الموظفين، المكتب القطري للبنك الدولي، جنوب أفريقيا.



رواندا	رؤية ٢٠٢٠: تعتبر رواندا التكامل الاقتصادي الإقليمي أحد العناصر الحاسمة في تحقيق رؤية عام ٢٠٢٠. وتحقيقا لهذه الغاية، ستواصل رواندا اتباع نظام تجاري مفتوح ليبرالي، وتقليل معوقات التجارة، فضلا عن تنفيذ سياسات لتشجيع الاستثمار المباشر الأجنبي. وعلاوة على ذلك، سيتم التشديد على السياسات الرامية إلى تشجيع المشاريع التنافسية والصادرات والتأكيد على زيادة الأعمال. ه
سيسيليس	جعلت سيسيليس التكامل الإقليمي هدفا هاما من أهداف السياسة الخارجية وانضمت إلى الكوميسا. وتمشيا مع أهداف اقتصاد المحيطات وأهداف التنمية المستدامة التي وضعتها الكوميسا بشأن حفظ المحيطات والبحار والموارد البحرية واستخدامها المستدام، عززت سيسيليس التزامها بالاستفادة على نحو مستدام من إمكانيات مواردها المحيطية. ٦
السودان	إن أحدث خطة للتنمية في السودان تعود إلى الفترة ٢٠١١-٢٠١٣، وكان هدفها العام هو ضمان أن يكون جنوب السودان بطول عام ٢٠١٤ دولة موحدة ذات أسس متينة للحكم الرشيد وتحقيق الازدهار الاقتصادي، فضلا عن تعزيز نوعية الحياة للجميع.
ايسواتيني (سوازيلاند)	وفقا للرؤية ٢٠٢٢، ستكون مملكة سوازيلاند (حاليا ايسواتيني) في أعلى ١٠ في المائة من مجموعة التنمية البشرية المتوسطة للبلدان القائمة على التنمية الاقتصادية المستدامة والعدالة الاجتماعية والاستقرار السياسي.
أوغندا	وفقا للرؤية ٢٠٤٠ تعترف أوغندا بأهمية التكامل الإقليمي وتهدف الرؤية لذلك إلى: استعراض وتعزيز السياسة الخارجية لتعزيز التعاون وفقا للاتفاقيات والمعايير والبروتوكولات القائمة والمستقبلية في إطار الجماعة الاقتصادية لشرق أفريقيا وغيرها من التكتلات الإقليمية، والاتحاد الأفريقي والمجتمع العالمي، من أجل تحقيق هذه الرؤية. ٧
زامبيا	إن رؤية زامبيا لعام ٢٠٣٠ تستند إلى النمو الاقتصادي وتظهر اهتماما أكثر من ذلك بالتكامل الإقليمي. وبشكل أكثر تحديدا، تنص الرؤية على أنه ينبغي أن يكون للأمة اقتصاد قادر على المنافسة، وذاتي الاكتفاء وديناميكي ومرن إزاء أي صدمات خارجية، ويدعم الاستقرار وحماية النظم البيولوجية والمادية، ويخلو من اعتماد المانحين. وينبغي أن يكون البلد متكاملا اقتصاديا واجتماعيا وسياسيا داخل المنطقة دون الإقليمية وأفريقيا وبقية العالم. ٨
زيمبابوي	يهدف برنامج زيمبابوي للتحويل الاجتماعي - الاقتصادي إلى تحقيق التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية القائمة على إعطاء الأولوية للسكان الأصليين والتمكين وخلق فرص العمل. وتركز مجموعاتها الاستراتيجية الأربع على الأمن الغذائي والتغذية، والخدمات الاجتماعية والقضاء على الفقر، والهيكل الأساسية، والمرافق، والقيمة المضافة، واستخلاص المواد الخام.

إثيوبيا	تشجع خطة النمو والتحول في إثيوبيا النمو الشامل من خلال استثمارات ضخمة في البنية التحتية مدفوعة من قبل الجمهور. تستند استراتيجية إثيوبيا في مجال التكيف مع تغير المناخ والاقتصاد الأخضر أيضا إلى خطة النمو والتحول، وهي تعترف بالحاجة إلى وقف التدهور الزراعي الإيكولوجي الذي يهدد بإيقاع الملايين من المواطنين في فخ الفقر. تركز الاستراتيجية الأثيوبية في أربعة مجالات رئيسية: تحسين ممارسات إنتاج المحاصيل والثروة الحيوانية من أجل رفع الأمن الغذائي ودخل المزارعين مع الحد من الانبعاثات؛ وحماية الغابات وإعادة إنشائها من أجل خدماتها الاقتصادية وخدمات النظم الإيكولوجية، بما في ذلك مخزونات الكربون؛ وتوسيع توليد الكهرباء من مصادر الطاقة المتجددة للأسواق المحلية والإقليمية؛ والتقدم نحو التكنولوجيات الحديثة والكفاءة في استخدام الطاقة في قطاعات النقل والصناعات والمباني.
كينيا	رؤية ٢٠٣٠: تهدف الركيزة الاقتصادية لجدول أعمال التنمية في كينيا إلى تحسين رضاء جميع الكينيين من خلال برامج التنمية الاقتصادية، التي تغطي جميع المناطق في كينيا، وتهدف إلى تحقيق معدل نمو إجمالي الناتج المحلي بنسبة ٧٪ سنويا. ٤
ليبيا	تستند رؤية ليبيا ٢٠٢٠ إلى أربعة مجالات رئيسية لتحقيق التقدم، أو ركائز التنمية، والقيم الأساسية لتقديم رؤية جماعية من أجل التغيير التحولي. إن ركائز التنمية الأربعة - السلام والأمن، وسيادة القانون، والتنمية الاقتصادية، والتنمية البشرية، والحوكمة وإصلاح القطاع العام - تشكل الأساس الذي ستبنى عليه خطط التنمية من عام ٢٠١٤ إلى عام ٢٠٢٠.
مدغشقر	تركز ورقة الاستراتيجية القطرية المؤقتة في مدغشقر على الدعامين التاليتين (١) تعزيز الحوكمة لتعزيز الدولة؛ (٢) تطوير البنية التحتية للوصول إلى المناطق الريفية للحد من انعدام الأمن الغذائي. وتتماشى الركيزة الأخيرة مع جدول أعمال التكامل للكوميسا.
ملاوي	تحدد استراتيجية ملاوي للنمو والتنمية الثلاثية (٢٠١٧ - ٢٠٢٢) خمس مجالات مواضيعية واسعة للتغطية، وهي: (١) الزراعة وإدارة تنمية المياه وتغير المناخ؛ (٢) التعليم وتنمية المهارات، (٣) النقل والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، (٤) الطاقة والصناعة وتنمية السياحة والصحة والسكان.
موريشيوس	رؤية ٢٠٣٠: تشمل مجالات التركيز الرئيسية فتح البلد وسياسات جديدة للوصول الجوي؛ والتنمية المستدامة والابتكار

## الجدول ٢: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات في الكوميسا

نقاط القوة	نقاط الضعف
<ul style="list-style-type: none"> <li>• بروز مكانة الكوميسا واسمها. الكوميسا راسخة ومعترف بها؛ والحضور الجيد في البلد المضيف، والتغطية الجيدة والارتباط الجيد مع أصحاب المصلحة</li> <li>• جمهور مستهدف كبير يضم ١٩ دولة عضوا</li> <li>• نشوء منطقة التجارة الحرة القارية</li> <li>• حضور مؤسسات الكوميسا في المنطقة</li> <li>• موارد إنمائية ومهارات تعبئة قوية وحسن نية من الجهات المانحة</li> <li>• العديد من قصص النجاح، أي صكوك تسهيل التجارة</li> <li>• شبكات إعلامية إقليمية راسخة</li> <li>• حضور نشط على الإنترنت ومواد دعائية جيدة وقنوات، على سبيل المثال: النشرة الإخبارية، والتقارير السنوية، والمطبوعات</li> <li>• فريق اتصال الشركات</li> <li>• وجود نشيد للكوميسا</li> <li>• نظام جوائز الإعلام النشط للكوميسا</li> <li>• رغبة المانحين في الدعم للاستفادة من دعاية الكوميسا</li> <li>• للكوميسا العديد من قصص النجاح صالحة للنشر</li> <li>• وجود جهات تنسيق للتنسيق فيما بين الوزارات في الدول الأعضاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وضوح الرؤية لبعض مخرجات / نتائج الكوميسا</li> <li>• مشاركة / إشراك منخفض في أنشطة الكوميسا من قبل موظفي الاتصال / العلاقات العامة في التنسيق فيما بين الوزارات في الدول الأعضاء</li> <li>• عدم كفاية تعميم الاتصال في تنفيذ برامج الكوميسا</li> <li>• عدم كفاية تعميم برامج الكوميسا في أنشطة الاتصال والدعائية في الدول الأعضاء</li> <li>• عدم كفاية المهنيين في مجال الاتصال في الأمانة العامة لتغطية المنطقة الجغرافية الكبيرة وتعدد الأنشطة</li> <li>• عدم وضوح المشاركة العامة مع القطاع الخاص</li> <li>• عدم كفاية الصلاحيات بين الموظفين في مختلف الأقسام / الوحدات / المشاريع</li> <li>• سرعات الإنترنت المنخفضة</li> </ul>

إن مواءمة جدول أعمال كل دولة عضو توفر نافذة دخول ممكنة لتحقيق جدول أعمال التكامل للكوميسا، حيث توجد نقاط واضحة للتباين والتقارب لكل منها. ويمكن أن يساعد الاتصال من خلال نشر المعلومات وإنشاء منابر للحوار بشأن السياسات الاقتصادية على تحقيق ذلك. وسيؤدي ذلك إلى إيجاد فهم مشترك بين الدول الأعضاء بشأن جدول أعمال النمو.

### تحديات الاتصال في الكوميسا

استنادا إلى قضايا التكامل الإقليمي التي نوقشت أعلاه، وبالأخذ في الاعتبار المقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين وتقييم الاتصال الداخلي الذي أجري مع العاملين في الكوميسا، فضلا عن استطلاع آراء أصحاب المصلحة، فقد تم تحديد خمسة تحديات في مجال الاتصالات تحتاج إلى المعالجة لتعزيز فعالية الاتصالات في الكوميسا:

١. تحسين ثقافة الاتصال الداخلي داخل الكوميسا من أجل تعظيم الدور الاستراتيجي للاتصال في تنفيذ ووضع برامج الكوميسا.
٢. تعزيز نظم الاتصال المشترك داخل وخارج الكوميسا من أجل تحسين تدفقات المعلومات داخل المنظمة والدول الأعضاء فيها.
٣. تعزيز وسائل الإعلام والعلاقات العامة في الكوميسا من أجل تحسين صورة المنظمة وقدرتها على الوصول إلى الدول الأعضاء ومواطنيها.
٤. إنشاء آليات اتصال لتعبئة الدعم لبرامج الكوميسا من الدول الأعضاء وخارجها.
٥. وضع نهج فريد والحفاظ عليه في العمل مع الدول الأعضاء يكفل لها أن تشارك في جدول أعمال التكامل الإقليمي وأن تعززه من خلال الاتصال.

### ٢.٧ التحليل الرباعي (تحليل مجالات القوة والضعف والفرص والمهددات)

تعد تحليلات نقاط القوة والضعف والفرص والمهددات بالضرورة ذاتية وغير موضوعية، وتعرض هنا بناء على التصورات التي أعرب عنها العاملون وأصحاب المصلحة من خلال مقابلات شبه منظمة. وقد أثرت رغبة العاملين وأصحاب المصلحة على التفكير في التقييم الوارد أدناه. ولهذا التحليل أهمية حاسمة في تحديد القضايا ذات الأولوية التي ينبغي أن تساعد جهود الاتصال، وبالتالي استراتيجية الاتصال على التصدي لهذه القضايا.

## ٢,٨,١ العنصر الاقتصادي

إن حصة أفريقيا في التجارة العالمية منخفضة<sup>١٢</sup> بسبب عدد من العناصر منها النمو الصناعي والإنتاجية المنخفضتين. ولا تزال معظم أفريقيا في طور النمو، ومن ثم الاعتماد المفرط على الشركاء المتعاونين مثل الاتحاد الأوروبي وغيرهم الذين يشكلون ٨٠ في المائة من تمويل برامج الكوميسا. وبالإضافة إلى ذلك، فإن دور القطاع الخاص في جهود التكامل الإقليمي محدود أو مهمل.

بينما تترجم العولمة إلى زيادة التجارة فيما بين البلدان الأفريقية<sup>١٣</sup>، أصبح المستهلكون أكثر تعرضاً للمنتجات المستوردة<sup>١٤</sup>؛ مما أدى إلى تركيز أقل على تنمية القدرات الإنتاجية للتجارة. ويتيح نظام التجارة الحرة في الكوميسا فرصاً لزيادة التجارة فيما بين الدول الأعضاء في حين أن أنظمة سعر الصرف المحررة وأنظمة المدفوعات تجعل المدفوعات سهلة التنفيذ.

## ٢,٨,٢ العنصر السياسي

من الواضح أن هناك تحيزاً للمصالح السياسية داخل المنطقة بدلاً من التكامل الإقليمي، وبالتالي الإحجام الملحوظ عن المشاركة في أنشطة الكوميسا التي لا تتماشى مع المصالح الوطنية/السياسية. ويزداد ذلك وضوحاً عندما تقود الحكومات فرادى عملية التكامل بمشاركة محدودة من القطاع الخاص أو المجتمع المدني.<sup>١٥</sup>

## ٢,٨,٣ العنصر الإعلامي

في حين أن هناك نمواً في عدد الأشخاص الذين لديهم إمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت، فإن الوعي بالصكوك القانونية للكوميسا لم ينتزل بشكل فعال لعامة الناس. وهناك ملف إعلامي غير كافي يمكن الإشارة إليها بما يتعلق بقواعد التجارة والاستثمار، وذلك يعيق التجارة عبر الحدود فيما بين البلدان الأفريقية.

## ٢,٨,٤ العنصر الاجتماعي

لا يزال سرمد الفقر والتخلف قائماً في المنطقة، مع قضايا من قبيل البطالة، والصراع الاجتماعي والمدني، وضعف الأطر المؤسسية الإقليمية، وعدم كفاية الموارد اللازمة لتنفيذ الأولويات القطاعية.

المهددات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعطاء الأولوية لبرامج التنمية الوطنية في مجال الإعلام والتغطية الإعلامية على البرامج الإقليمية</li> <li>• محدودية مخصصات الميزانية لأنشطة الدعاية في كل من الدول الأعضاء والأمانة من أجل حملات فعالة للتوعية وتوضيح الرؤية</li> <li>• عدم كفاية القنوات الإعلامية الإقليمية التي تركز على المسائل الاقتصادية الإقليمية</li> <li>• العضوية المزدوجة في عدد من المجموعات الاقتصادية الإقليمية</li> <li>• التحديات الناشئة في مجال التكامل كما يُستفاد من مثال خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحجم الكبير للسوق الذي يتألف من ١٩ بلداً توفر جمهوراً كبيراً</li> <li>• منطقة التجارة الحرة القارية</li> <li>• إقامة شراكات مع مؤسسات إعلامية جديدة في المنطقة وخارجها</li> <li>• مشاريع مشتركة مع مس والشركات حول جهود الدعاية / وسائل الإعلام</li> <li>• تحسين وصلات الألياف البصرية لمنطقة الكوميسا</li> <li>• التقدم التكنولوجي في المنطقة (الهواتف النقالة والتطبيقات التي يمكن أن تعزز الاتصالات</li> <li>• الاستفادة من وجود موظفي مكتب الكوميسا من أجل الاتصال بين تنفيذ البرامج الإقليمية</li> <li>• وجود ضباط/ برو اتصال في التنسيق فيما بين الوزارات</li> <li>• الاستفادة من وجود مؤسسات الكوميسا والتنسيق فيما بين الوزارات في الدول الأعضاء</li> <li>• الاستفادة من منصات وسائل الإعلام الرقمية الجديدة</li> </ul>

## ٢,٨ التحليل السداسي

أجري تحليل للعوامل الاقتصادية والسياسية والخاصة بالمعلومات والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية التي تؤثر على عمليات الكوميسا. وهذا يوفر السياق الذي ستنفذ فيه استراتيجية الاتصال.

<sup>١٢</sup> سوتر دي، وآخرون، دراسة قطاع التجارة والتكامل الإقليمي: التحول القابل للتنفيذ - التطبيق الاستراتيجي لتكنولوجيات المعلومات والاتصالات في أفريقيا، ٢٠١١

<sup>١٣</sup> مغوضية الاتحاد الأفريقي، ومصرف التنمية الأفريقي، واللجنة الاقتصادية الأفريقية تقرير مؤشر التكامل الإقليمي لأفريقيا ٢٠١٦، ٢٠١٦، متاح من: <<http://www.uneca.org/>>

publications > (تمت الزيارة في ٢٧ فبراير ٢٠١٧)

<sup>١٤</sup> الأمم المتحدة، وتقرير التنمية الاقتصادية في أفريقيا ٢٠١٣، التجارة البينية الأفريقية: فتح دينامية القطاع الخاص، (٢٠١٣)، جنيف

<sup>١٥</sup> اللجنة الاقتصادية الأفريقية، مواءمة السياسات الرامية إلى الانتقال إلى البيئة التجارية: التقييم السادس للتكامل الإقليمي في أفريقيا - (٢٠١٣)، أديس أبابا، إثيوبيا

## ٢,٨,٥ العنصر التكنولوجي

يوجد حاليا استثمار واسع النطاق في البنية التحتية ١٦ ونمو سريع في قدرات الشبكات ومجموعة الخدمات، ولكن شعبية الهواتف المحمولة والإنترنت وتيسر إمكانية الاستفادة منها تزيد فقط من التقدم التكنولوجي.

## العنصر القانوني

إن الأطر القانونية إما ضعيفة جدا أو لا تشمل كل المنطقة فيما يتعلق بسياسات التجارة الزراعية والتسويق، مما يؤدي إلى استمرار الدول الأعضاء في وضع العراقيل أمام التجارة الإقليمية في الأغذية الأساسية وغيرها من الأغذية. ٧ اتسهم قوانين وسياسات الهجرة القاسية والتمييزية في العديد من البلدان الأعضاء في عرقلة تحقيق أجندة الكوميسا.

## عنصر البيئة (الداخلية)

تشير البيئة الداخلية إلى بيئة الاتصال الداخلية داخل الكوميسا كمنظمة تتكون من مؤسسات مختلفة. وبالرغم من أن الكوميسا قد طورت بشكل ملحوظ رؤيتها والاعتراف بها في جميع أنحاء المنطقة، إلا أن قدرتها على التعامل مع اتصالات الشركات والعلامات التجارية رفيعة المستوى لا تزال محدودة بشكل كبير. ومن منظور الموارد البشرية والبنى التحتية، فإن أمانة الكوميسا ومؤسساتها والدول الأعضاء لا تتوفر لها الموارد الكافية من حيث الاتصال. وهذا يحد من قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة لتقديم رسائل الكوميسا إلى الجماهير وأصحاب المصلحة الرئيسيين في جميع أنحاء المنطقة.

# Stakeholder Mapping and Analysis

## التحليل والمسح التفصيلي لأصحاب المصلحة

16

17

org/documents/d00926/COMESA\_Regional\_Compact\_April2010.pdf> 2010

141

<<http://www.fanrpan.org>

2011

الجدول ٣: تحديد هوية أصحاب المصلحة وتحليلها

أصحاب المصلحة	الأدوار	القضايا/التحديات
<b>أمانة الكوميسا</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• خلق الوعي وتنسيق جميع أنشطة الكوميسا؛ مع إدارة أصحاب المصلحة في جميع الدول الأعضاء، بما في ذلك الشركاء والجهات المانحة.</li> <li>• تكلف وحدة الاتصال في الكوميسا بمسؤولية ضمان التنفيذ المتسق والمنهجي لاستراتيجية الاتصال في منطقة الكوميسا.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحاجة إلى زيادة الوعي والأدراك لأجندة التكامل للكوميسا</li> <li>• الحاجة إلى توضيح دور الموظفين إزاء الدول الأعضاء</li> <li>• عدم كفاية انسياب الاتصال داخليا (الاتصال الداخلي)</li> <li>• الحاجة إلى نظام قوي للمستودع المركزي للمستندات</li> <li>• القيود المفروضة على استخدام وسائل الاتصال الاجتماعي</li> <li>• صوامع المعلومات التي تمنع الوصول إلى المعلومات</li> <li>• القيود المفروضة على القدرات</li> <li>• عدم الاستفادة من مركز موارد المعلومات من أجل تبادل المعلومات والمعرفة</li> </ul>
<b>مؤسسات الكوميسا</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للكوميسا؛ مع تعزيز أنشطة الكوميسا ذات الصلة في البلدان المعنية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم وجود نظام مركزي لحفظ الوثائق</li> <li>• عدم كفاية هيكل الاتصال بين المؤسسات</li> <li>• محدودية الاتصال بين المؤسسات والأمانة</li> </ul>

إن التكامل الإقليمي موضوع يسترعي انتباه معظم الدول الأفريقية. ويشير التحليل الظرفي إلى حقيقة أن الكوميسا في فضاء المنافسة من بين الجماعات الاقتصادية الإقليمية الأخرى حائزة على قصب السبق في دعم جدول أعمال التكامل في أفريقيا. وتقاس قوة المنافسين باستعداد ومشاركة أصحاب المصلحة على مختلف المستويات.

لقد أخذت عملية إجراء المسح التفصيلي لأصحاب المصلحة وتحليلها في الاعتبار الإطار السياقي الذي تطلق فيه الكوميسا بعملياتها. وهذا يعني أن النهج يقوم على الدور الذي يؤديه كل من أصحاب المصلحة؛ وما ينبغي أن يلعبه، نحو تحقيق جدول أعمال التكامل للكوميسا.

تحليل أصحاب المصلحة

يورد الجدول أدناه توضيحا لأصحاب المصلحة في الكوميسا وأدوارهم وتحدياتهم.



أصحاب المصلحة	الأدوار	القضايا/التحديات
<b>جمعيات القطاع الخاص والرابطة التجارية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مناقشة وإيجاد حلول للتحديات التي يواجهها القطاع الخاص في منطقة الكوميسا</li> <li>الإعراب عن الفائدة من برامج التكامل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف مستوى رؤية الكوميسا في الدول الأعضاء</li> <li>عدم كفاية المعلومات عن الفرص التي توفرها الكوميسا</li> </ul>
<b>الجهات المانحة والشركاء</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دعم التكامل الإقليمي من خلال تمويل البرامج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجة إلى تقديم الدعوة لحضور الاجتماعات في الوقت المناسب</li> <li>الحاجة إلى تزامن مجالات الاهتمام ذات الأولوية بين المانحين والكوميسا</li> <li>توضيح وإبراز الأثر الاقتصادي والاجتماعي</li> </ul>
<b>الجماعات الاقتصادية الإقليمية</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>دعم جدول أعمال التكامل الإقليمي الأفريقي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الحاجة إلى سياسات وبروتوكولات منسقة</li> <li>التصدي للتحديات التي سببها تعدد عضوية الجماعات الاقتصادية الإقليمية</li> </ul>
<b>الإعلام</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>التثقيف العام بشأن التكامل الإقليمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضعف فهم قضايا التكامل الإقليمي</li> <li>الحاجة إلى تسهيل المعلومات والخدمات اللوجستية من أجل الدعاية عن الكوميسا</li> </ul>
<b>الأوساط الأكاديمية وبيوت الخبرة</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مناقشة والبحث عن حلول للتحديات التي تواجه التكامل الإقليمي</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم كفاية المعلومات عن الفرص التي توفرها الكوميسا</li> </ul>

أصحاب المصلحة	الأدوار	القضايا/التحديات
<b>أجهزة صنع القرار في الكوميسا</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الإشراف على تنفيذ جدول أعمال التكامل للكوميسا من بين أهداف أخرى من خلال اتخاذ القرارات وتوجيه وتبادل المعلومات إلى أصحاب المصلحة المعنيين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاعتماد على تمويل الجهات المانحة لتنفيذ المشاريع</li> </ul>
<b>التنسيق فيما بين الوزارات</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنسيق أنشطة الكوميسا في الدول الأعضاء المعنية، مع إشراك أصحاب المصلحة في مختلف القطاعات</li> <li>قيادة تنفيذ استراتيجية الكوميسا للاتصال والترويج على المستوى الوطني للدول الأعضاء من خلال صياغة الحملات الإعلامية والعلاقات العامة.</li> <li>توفير رابط بين الكوميسا ووسائل الإعلام بالكامل لنشر قرارات الكوميسا وكذلك تسليط الضوء على مشاريع الكوميسا التي يجري تنفيذها على مستوى الدول الأعضاء</li> <li>تسهيل إيجاد رابط بين أمانة الكوميسا ووسائل الإعلام المحلية من أجل نشر المعلومات بسرعة</li> <li>تجميع واستكمال وتحديث قاعدة بيانات للاتصال بوسائل الإعلام في الدول الأعضاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدم كفاية القدرة على تنفيذ البرامج</li> <li>ارتفاع معدل تغيير موظفي المكاتب</li> <li>حاجة الكوميسا إلى تجهيز موظفي المكاتب الجدد</li> <li>الحاجة إلى إشراك موظفي الاتصال في أنشطة الكوميسا</li> </ul>

- تدنى الوعي والفهم للتكامل الإقليمي.
- هذا يفسر أيضا أن بعض أصحاب المصلحة الرئيسيين، وخاصة من القطاع الخاص، هم مشاركون غير نشطين في التجارة الإقليمية. ويمكن جعل دور مجلس الأعمال التجارية في كوميسا داخل كوميسا أكثر توسعا باعتباره صوت القطاع الخاص في منطقة كوميسا. وفي الوقت الراهن، يفتقر القطاع الخاص إلى الوعي الكافي والحصول على المعلومات مثل الروابط بين الموردين والسوق. ومن ثم فهو غير مخول بتقدير الفرص التي توفرها كوميسا والأدوات التجارية القائمة والاستفادة منها.

### ٣,٣,٢ الحاجة إلى تعزيز هياكل الاتصال الداخلي وفعاليتها وممارساتها

تواجه كوميسا العديد من التحديات في مجال الاتصال الداخلي، مما يؤثر سلبا على قدرة مؤسسة كوميسا على نشر المعلومات بدقة وكفاءة إلى أصحاب المصلحة الخارجيين. ويتضح ذلك من عدة عوامل كما هو محدد في التحليل الظرفي، وهي تشمل ما يلي:

- عدم توفر الوثائق الكافية التي يستفيد منها الجمهور في الموقع الإلكتروني لكوميسا؛
- عدم تطابق منشورات كوميسا وعرضها لمؤسسات كوميسا والهيئات التابعة لها كمؤسسات مستقلة عن بعضها البعض؛
- الإكثار من استخدام اللغة الإنجليزية على النقيض من اللغتين الرسميتين الأخرين؛
- التحديات التكنولوجية الداخلية مثل بطء سرعات الإنترنت؛
- عدم كفاية الموارد اللازمة لمهمة الاتصال (أي التمويل وتعيين العاملين)؛
- عدم كفاية المبادئ التوجيهية للمشاركة الداخلية مثل وتيرة تنظيم الاجتماعات والاستجابة للطلبات الداخلية للحصول على المعلومات.

### ٣,٣,٣ اشتراك الدول الأعضاء في أجندة التكامل بالكوميسا

يمكن القول إن اهتمام الدول الأعضاء له أكبر التأثير على نجاح التكامل الإقليمي. وبالتالي، فإن النجاح النهائي لأجندة التكامل في كوميسا هو مشاركة قوية من الدول الأعضاء. ويتم إيلاء اهتمام أكبر للدول الجزرية من خلال الأخذ في الاعتبار باحتياجاتها الخاصة. والجدير بالذكر أن الاهتمام يعني:

أصحاب المصلحة	الأدوار	القضايا/التحديات
<b>الاتصال في الدول الأعضاء (الاتصال الفعلي في إدارة المعلومات الحكومية)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• التأكد من وجود ارتباط بين مواقع الحكومات ومواقع كوميسا على الإنترنت</li> <li>• إنشاء صفحة لكوميسا على جميع المواقع الحكومية في الإنترنت</li> <li>• ضمان تركيز كوميسا على الإصدارات الوطنية في الدول الأعضاء</li> <li>• إدراج برامج التوعية بالكوميسا في استراتيجيات الاتصال الوطنية في الدول الأعضاء</li> <li>• تسهيل وصول كوميسا إلى هيئات البث الوطنية والمؤسسات التعليمية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• توعية موظفي الاتصال في الحكومة بشأن كوميسا بشكل عام والتكامل الإقليمي بشكل عام</li> </ul>
<b>المستفيدون مثل وكلاء الشحن الخ.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام أدوات تسهيل التجارة بالكوميسا</li> <li>• تقديم التوصيات التي تسترشد بها صياغة السياسات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الحاجة إلى سهولة الوصول إلى المعلومات ذات الصلة من خلال القنوات وأدوات الاتصال المناسبة</li> </ul>

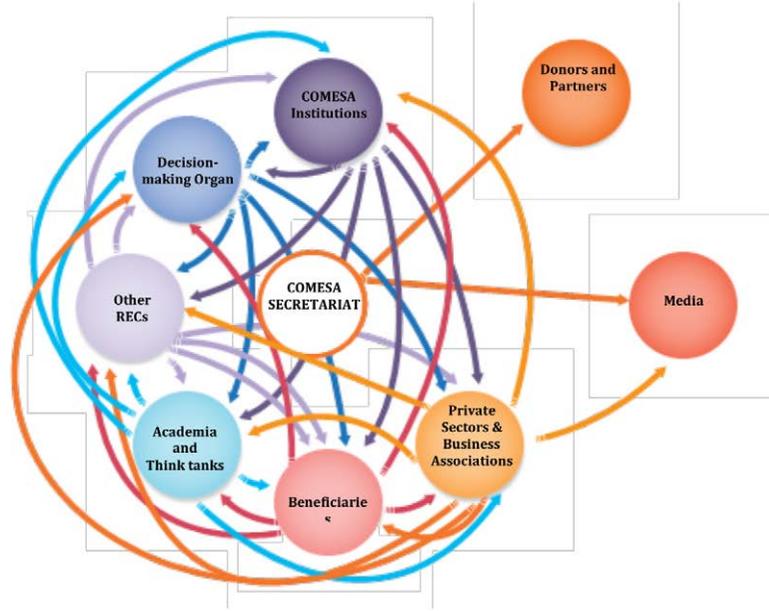
### ٣,٣ الثغرات التي تم تحديدها

### ٣,٣,١ عدم وضوح مكانة كوميسا والوعي بها وفهم ماهيتها

يتجلى ذلك في عدة عوامل:

- تدنى الاهتمام بأهمية كوميسا،
- عدم كفاية الدعاية لأنشطة كوميسا المتعددة وفعاليتها ومشاريعها؛
- عدم الحضور الكافي لكوميسا في جميع الدول الأعضاء؛

### الشكل ١: النمط المطلوب لتدفق المعلومات



سيتناول التفاعل المقترح الاختناقات ويزيد من توفير نوافذ دخول للكوميسا لأصحاب المصلحة المعنيين خارج الجهاز الداخلي. هذا النوع من التفاعل الذي يعزز الاتصال الفعال والشامل هو الذي يسمح لردود الفعل.

تلعب وسائل الإعلام دورا في نشر المعلومات والتثقيف العام ووضع الكوميسا كشريك في التكامل الإقليمي ولتحديد جدول الأعمال، يجب أن تكون المشاركة الإعلامية للكوميسا من طرف إلى طرف لضمان رسالة موحدة ومتسقة.

تلعب الجهات المانحة وشركاء التنمية دورا داعما في برامج الكوميسا، فإعلامهم مباشرة يبين الاضطلاع بالمسؤولية. إن إدارة هذه الفئة من أصحاب المصلحة، تدعو إلى حفظ السجلات الدؤوبة وتحديد أطر إعداد التقارير. فينبغي أن تكون هذه التقارير متاحة للجماهير دليلاً على المصداقية والانفتاح.

يؤثر القطاع الخاص وجمعيات الأعمال التجارية تأثيرا كبيرا على أجندة التكامل. ودورهم ليس فقط مجرد دور المستفيد، بل أيضا يشكل حافزا لعملية التكامل الإقليمي. ويتطلب هذا من أصحاب المصلحة مشاركة أكبر لأنهم يشكلون العمود الفقري لاقتصاد السوق في أفريقيا. في هذا الخصوص، يمثل مجلس الأعمال التجارية في الكوميسا قناة قيمة يمكن من خلالها بناء مثل هذه المشاركة القوية مع القطاع الخاص. ومن هنا تأتي الحاجة إلى استراتيجية اتصال يتم صياغتها خصيصا بهدف رعاية ضرورات الاتصال مع القطاع الخاص.

• استجابة البلدان للبروتوكولات التجارية؛

• توفير الدعم (المالي والفني) للتكامل الإقليمي؛

• الاعتراف بفوائد التكامل الإقليمي وتقديرها؛

• تشجيع مواطنيها بقوة على الاستفادة من الفرص المتاحة في التكامل الإقليمي مما يجعلها نوافذ معلومات أساسية.

يؤكد ما سبق الحاجة إلى وضع ونشر رؤية مشتركة تبرز فوائدها على نحو جيد مما يثير الاهتمام والتعاون من جانب الدول الأعضاء.

### ٣.٤ الإطار السياقي

إن الإطار السياقي هو نهج توجيهي لصنع القرار، حيث يمكننا، استنادا إلى التحليل الظرفي ودراسة الإدراك، فهم السياق الذي تظلم فيه الكوميسا بعملها والمسائل الواردة فيها. مع هذه المعرفة والفهم، يأتي التركيز على الاتصال واستهدافه.

هذا الإطار أيضا يمكننا من الاتصال الفعال مع أصحاب المصلحة المعنيين بطريقة منطقية، مع مراعاة تعقيد وديناميكية البيئة التشغيلية للكوميسا.

إن الهدف من ذلك هو حشد تأييد قوي من ثلاثة من أصحاب المصلحة الرئيسيين الذين ينبغي أن يكون لاشتراكهم أثر مضاعف من شأنه أن يغير سرد التكامل للكوميسا. هؤلاء الثلاثة المعنيين هم: أمانة الكوميسا، ومؤسسات الكوميسا والدول الأعضاء في الكوميسا (التي تضم القطاع الخاص).

يتيح الرسم البياني لتدفق المعلومات (أدناه) التفاعل واسع النطاق وتبادل المعلومات لتعزيز رؤية الكوميسا؛ وبالتالي الوصول إلى المعلومات.

على غرار الكوميسا، تعمل المجموعات الاقتصادية الإقليمية الأخرى على تحقيق التكامل الإقليمي. ويدعو ذلك إلى التعاون، على الرغم من تنوع السياقات والهياكل، بغية تحقيق هذه الأجندة المشتركة. ويساعد ذلك على تبادل المعلومات والتفاعل المنتظم في إدارة التداخلات التي يواجهها أصحاب المصلحة، وسيساهم أيضا في مواءمة المعايير للدول الأعضاء ذات العضوية المتعددة على الرغم من تأثير ذلك على الديناميكية الهيكلية والتشغيلية، إلا أن استراتيجية الاتصال ستكشف عن العقبات المحتملة والمتصورة.

إن التكامل هو تفاعل مفتوح يمكن من إحداث النمو الجماعي. وبالتالي فإن دور الأمانة العامة يشدد بشكل أكبر على تسهيل الاتصالات حول أجندة الكوميسا والبرامج الواردة فيها.

من ثم سوف تصبح الكوميسا شريكا حقيقيا. وسوف يصبح لكل من أصحاب المصلحة الخبرة المتوفرة للمساهمين في الكوميسا. مما يعني ادراكهم وفهمهم لدورهم في المساهمة في الكوميسا؛ وبالتالي تتحقق الاستفادة من التكامل الإقليمي.

## المبادئ التوجيهية لسياسة الاتصال في الكوميسا

## ٤,١ المقدمة

لهم يعد الاتصال وظيفة سهلة. فهو مهمة إدارية تعمل على قيادة الأداء والاسهام بشكل رئيسي في النجاح التنظيمي. وعلى هذا النحو، تهدف سياسة الاتصال إلى تمكين المهام التنظيمية للكوميسا من العمل بسلاسة في تحقيق أهداف محددة.

ولذلك ينبغي ألا يقف الاتصال بمعزل عن المهام التنظيمية الأخرى، بل دعم جميع المهام عن طريق توطيد الأنشطة المشتركة بين الإدارات لضمان الرؤية التنظيمية والتنسيق الداخلي.

يسلط هذا الفصل الضوء على كيفية تعامل أمانة الكوميسا ومؤسسات الكوميسا والدول الأعضاء وجميع أصحاب المصلحة الداخليين الأخرين مع الاتصال على الصعيدين الداخلي والخارجي. وتستند هذه السياسة إلى قوة الخطة الاستراتيجية المتوسطة الأجل للكوميسا للفترة ٢٠١٦-٢٠٢٠؛ واسترشادا باستراتيجية الاتصال في الكوميسا.

تركز استراتيجية الاتصال في الكوميسا على ثلاث دعائم رئيسية هي:

- امكانية الوصول إلى المعلومات،
- تبسيط هياكل الاتصال،
- التعاون بين الدول الأعضاء.

من خلال هذه الدعائم، تنتقل الكوميسا من مجرد تثقيف الجمهور إلى تقاسم الفهم بشكل فعال؛ ومن ثم التواصل معهم. وتعمل سياسة الاتصالات هذه على تعميم هياكل الاتصال وبت ثقافتها بهدف ضمان إبراز مكانة جميع كيانات الكوميسا ومساهماتها بشكل كامل في عملية التكامل الإقليمي.

## ٤,٢ أهداف سياسة الاتصال

بالنظر إلى الهدف ٣ من استراتيجية الاتصال للكوميسا، وهو "تبسيط هياكل الاتصال في الكوميسا من أجل إنجاز تفويض الكوميسا على نحو فعال"، فإن هذه السياسة تسعى إلى تسهيل تحقيق هذه الاستراتيجية بالطرق التالية:

- توفير مبادئ توجيهية لممارسات الاتصال المعيارية لتحقيق الوحدة في اتصال الكوميسا.
- تعزيز الاستخدام الملائم لقنوات الاتصال المتنوعة
- تعزيز تدفق المعلومات في سياقات الاتصال الداخلية والخارجية للكوميسا

## ٤,٣ مسوغات سياسة الاتصالات

أولا، الاتصال عنصر حاسم في التنسيق. وهذا يعني أن جميع الاتصالات اللفظية والكتابية وغير اللفظية داخل المنظمة تساهم إما إيجاباً أو سلباً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل عام.

ثانياً، الاتصال هو أمر واسع ويوجه من خلال مختلف أنواع الشخصيات ومواقفها. وبالنسبة للكوميسا كمنظمة، فإن الآراء والنهج المتنوعة للاتصال يجب أن تكون موضع تقدير أولاً وقبل كل شيء؛ ثم تدار، ضمن مبادئ توجيهية معينة.

أخيراً، الحقيقة المتمثلة في أن الكوميسا هيكل معقد يتطلب توفر المبادئ التوجيهية للاتصال لضمان الشمولية، والرؤية والتنسيق. يأتي هذا التعقيد في سياق تعدد مختلف أصحاب المصلحة والمؤسسات والأجهزة، التي تخدم المنظمة الأكبر.

## ٤,٤ أصحاب المصلحة

تنطبق هذه السياسة على أصحاب المصلحة في الكوميسا، الداخليين والخارجيين على السواء. ويوضح هذا النهج قيمة التعاون من أجل إنجاز أجندة الكوميسا الشاملة.

في هذا الصدد، فإن جميع أصحاب المصلحة الداخليين في الكوميسا، هم الذين تقع على عاتقهم مسؤولية إبراز مكانة المنظمة والانتماء إليها بشكل ذا مغزى. ولهذه المجموعة من أصحاب المصلحة القدرة على التأثير، أو يمكن أن يتأثروا بالقرارات المتخذة على مختلف مستويات المنظمة.

## ٤,٥ مبادئ الاتصال الجيد

تقوم هذه السياسة على أهداف الاتصال المقبولة عالمياً؛ وهذه الأهداف تشمل الآتي (٢٠١٤):

### ١. الاتصال لفهم الرؤية والرسالة التنظيمية:

سيضمن الاتصال إدراك العاملين لرؤية ورسالة وأهداف الكوميسا والاستثمار فيها.

### ٢. الاتصال بهدف التكامل بين مختلف الأجنحة المؤسسية في الكوميسا:

يعمل الاتصال على تيسير التنسيق بين مختلف الإدارات في الكوميسا: التجارة والجمارك، والصناعة والزراعة، والبنية التحتية الخ. الأمر الذي من شأنه تعزيز روح الفريق.

### ٣. الاتصال للحفاظ على العلاقات مع أصحاب المصلحة:

سوف يلبي الاتصال احتياجات المعلومات المختلفة لأصحاب المصلحة في الكوميسا. ومن شأن ذلك أن يعزز فهمهم للكوميسا ويجعلهم مهتمين بإحراز تقدم في أنشطة المنظمة.

والطاقة ونوع الجنس والزراعة والبيئة والموارد الطبيعية.

#### ٤.٦.٤ رؤية الكوميسا

رؤية الكوميسا هي أن تكون مجتمعا اقتصاديا إقليميا متكاملًا وينافس دوليا ويتمتع بمستويات معيشة عالية لجميع شعوبه وعلى استعداد للاندماج في الجماعة الاقتصادية الأفريقية.

#### ٤.٦.٥ القيم الأساسية للكوميسا

إن القيم الأساسية للكوميسا هي كما يلي:

- إيمان الأمانة العامة بإرضاء عملائها
- توفير الخدمات باحترافية ونزاهة مع تحري الابتكار.
- الايمان بقيادة الجودة والعمل الجماعي واحترام البعض للبعض الآخر في ظل بيئة مواتية.
- الاهتمام بالبيئة والتمسك بمسؤوليتها الاجتماعية

#### ٤.٧ الجمهور الخارجي

يمكن تصنيف الجمهور الخارجي إلى جزأين. يتألف الجزء الأول من حكومات الدول الأعضاء (الوزارات المنسقة)، وأجهزة السياسات التابعة للكوميسا، هذا الجزء لا يتجزأ من هيكل إدارة الكوميسا ولكنه لا يشارك في العمليات اليومية للأمانة العامة. والجزء الثاني هو شركاء الكوميسا والمستفيدون منها. ويشمل هذا الجزء الجهات المانحة/الشركاء، والأوساط الأكاديمية، وبيوت الخبرة، ووسائل الإعلام، والقطاع الخاص، ومواطني الدول الأعضاء. إن أصحاب المصلحة المدرجين في القائمة هم المستفيدون من برامج الكوميسا وبصفتهم الشخصية يسهلون تنفيذ جدول أعمال التكامل الإقليمي للكوميسا، وسيستترشد الاتصال مع الجماهير الخارجية بالقواعد المنصوص عليها في السياسات والإجراءات التنظيمية.

#### ٤.٨ وسائل الإعلام التقليدية

ستستخدم الكوميسا، من خلال وظيفتها في مجال العلاقات الإعلامية، وسائل الإعلام المطبوعة والإلكترونية عبر ١٩ دولة عضو لنشر المعلومات الموجهة نحو خلق وعي وفهم عامين بشأن التكامل الإقليمي.

#### ٤.٩ الاتصال لأغراض صنع القرار:

سيضمن الاتصال تدفق المعلومات بشكل كاف وغير مقيد داخل الكوميسا، وسيوفر ذلك المعلومات التي تشتد الحاجة إليها لاتخاذ القرارات.

#### ٥. الاتصال للمشاركة/التغذية الاسترجاعية:

سوف يضمن الاتصال اتصالا في اتجاهين من خلال وضع آليات التغذية الاسترجاعية. هذا سيمكن الكوميسا من تلقي التغذية الاسترجاعية من أصحاب المصلحة في مجالات العمل والتعاون والفرص والمعلومات والنمو في نهاية المطاف.

#### ٤.٦ المبادئ التوجيهية للاتصال بالكوميسا

##### ٤.٦.١ الاتصال الداخلي

يركز الاتصال الداخلي على جميع العاملين في الأمانة العامة والمؤسسات شبه المستقلة. ويتحمل هؤلاء مسؤولية ضمان فعالية الاتصال الداخلي والخارجي في الوقت المناسب. على الصعيد الداخلي، لديهم دور لضمان تقديم تعليقاتهم على طلبات الحصول على معلومات وأوثاق. ويوصى بما يلي لتعزيز الاتصال الداخلي في الأمانة العامة. وسيسهل الالتزام تيسير تدفق المعلومات بين العاملين، وضمان تسليم المعلومات في الوقت المناسب، وتعزيز علاقات العمل بين الموظفين.

سيلتزم الموظفون بالمبادئ التوجيهية المنصوص عليها في مختلف إجراءات التنفيذ والسياسات المتعلقة باستخدام أدوات الاتصال بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر رسائل البريد الإلكتروني والهاتف والمذكرات الداخلية والمذكرات المساعدة والتقارير والمراسلات العامة.

##### ٤.٦.٢ وصف الكوميسا

إن الطريقة التي نصف بها جميعا الكوميسا لجميع جماهيرنا، سواء كانوا مجموعات اقتصادية إقليمية أخرى أو دول أعضاء أو جهات مانحة أو مؤيدين أو مستفيدين أو حكومات، أمر بالغ الأهمية في توصيل هوية الكوميسا وأهدافها وعملها. وينبغي أن يكون وصف الكوميسا بسيطا قدر الإمكان. هذا لا يشكل إفراطا في تبسيط عمل الكوميسا، ولكن لجعله في متناول فهم أكبر عدد ممكن من الناس.

##### ٤.٦.٣ رسالة الكوميسا

هناك مساعي تبذل بهدف تحقيق تقدم اقتصادي واجتماعي مستدامين في جميع الدول الأعضاء من خلال زيادة التعاون والتكامل في جميع ميادين التنمية، لا سيما في مجالات التجارة والجمارك والشؤون النقدية والنقل والاتصال والمعلومات والتكنولوجيا والصناعة

٤. تعمل الكوميسا على تيسير أنشطة وسائط الإعلام من خلال الحوافز، وتبقي الصحفيين على اطلاع منتظم على التقدم المحرز في التكامل الإقليمي وتستجيب بدقة وعلى وجه السرعة لطلبات وسائط الإعلام للحصول على المعلومات.

#### ٤.٩ الوسائط الرقمية:

في أعقاب زيادة انتشار الإنترنت وملكية الهواتف النقالة في جميع أنحاء أفريقيا، صارت وسائل الإعلام الاجتماعية هي أداة مثالية لنشر المعلومات على مستوى القواعد. سوف تستخدم الكوميسا منصات رقمية مثل (تويتر و فيسبوك و إنستاغرام والواتساب و تيلغرام وغيرها) لتقديم تحديثات حول تقدم التكامل الإقليمي، والانضباط مع أصحاب المصلحة وأكثر من ذلك بكثير.

تضع الكوميسا سياسة وسائل التواصل الاجتماعي التي تنص على المبادئ التوجيهية المناسبة وأداب اللياقة التي ينبغي أن يتقيد بها العاملين في الكوميسا عند المشاركة في وسائل الإعلام الاجتماعية، سواء عند المشاركة شخصياً، وكذلك عند المشاركة نيابة عن المنظمة. وستوفر سياسة الإعلام الاجتماعي وسياسة تكنولوجيا المعلومات مبادئ توجيهية تضمن تطبيق مبادئ النزاهة والمهنية والخصوصية وعدم التحيز في استخدام منصات التواصل الاجتماعي.

سيعمل الموقع الإلكتروني للكوميسا كمركز للمعلومات لبرامج التكامل الإقليمي وسيتم تحديثه باستمرار. وعلى وجه الخصوص، ستوفر الوزارات التنسيق روابط إلى موقع الكوميسا على الإنترنت في صفحاتها الرئيسية من أجل توسيع نطاق الوصول إلى الفئات المستهدفة. وستستفيد الأمانة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستراتيجيات مبتكرة أخرى لضمان توسيع نطاق وصول مواردها الإعلامية إلى جميع أصحاب المصلحة.

#### ٤.١٠ المواد المطبوعة

ستحمل جميع منشورات الكوميسا بما في ذلك النشرات الإخبارية والملصقات والكتيبات وإعلانات الصحف والمجلات والتقارير السنوية وتقارير المشاريع وجميع المواد الأخرى القابلة للطباعة العلامة التجارية الصحيحة للكوميسا على النحو الوارد في دليل العلامات التجارية وسياسة التحرير. وسيتم تشجيع جميع أصحاب المصلحة على تسهيل توزيع منشورات الكوميسا ذات الصلة في مختلف الفعاليات والأنشطة. وسيتم توفير نسخ من المنشورات في المحتوى الرقمي وتحميلها على منصات الإنترنت مثل موقع الكوميسا على شبكة الإنترنت. وستقدم جميع المواد المطبوعة في شكل رقمي لتسهيل التوزيع.

ستصدر منشورات الكوميسا مع تبني نظام تنصل عن المسؤولية معياري وبيان حقوق الطبع والنشر.

ينبغي إنشاء فريق تحريري دائم يتضمن اختصاصات تشمل مراقبة جودة جميع الأعمال المنشورة وتطوير/مراجعة سياسة التحرير.

تشمل العلاقات الإعلامية الحفاظ على العلاقة مع وسائل الإعلام من أجل التغطية المواتية والتوعية بالأنشطة والتطورات التنظيمية. ولأسباب نفسها وأكثر من ذلك، سوف تبدأ الكوميسا علاقات طويلة الأمد مع وسائل الإعلام عبر الدول الأعضاء البالغ عددها ١٩ دولة.

تتطلب العلاقات الإعلامية الآتي، من بين أمور أخرى:

١. الحفاظ على علاقات عمل ودية مع وسائل الإعلام (الصحفيين والمحررين)، من خلال عقد فعاليات إعلامية لاطلاعها حول التقدم المحرز، والقضايا المتعلقة بالتكامل والخطوات المقبلة للكوميسا، وذلك على سبيل المثال:
  - الاحتفاظ بقاعدة بيانات حديثة للصحفيين ذوي الصلة؛
  - تنظيم الحلقات الدراسية السنوية؛
  - الدعوة إلى الاشتراك في جوائز وسائل الإعلام للكوميسا واجتماعات رؤساء الدول وغيرها من المناسبات والمهام للكوميسا؛
  - الاتصالات المستمرة من خلال إصدار البيانات الصحفية، والنشرات الإخبارية الإلكترونية، الهدايا مثل بطاقة عيد الميلاد، والمنشورات والضمانات ذات العلامات التجارية إلخ.

٢. معاملة الصحفيين باحترام من قبل العاملين في الكوميسا و/أو أن يتم الرد على استفسارات الصحفيين على وجه السرعة من قبل أعضاء هيئة العاملين المصرح لهم في المنظمة. يجب على الموظفين الذين يتحدثون نيابة عن أمانة الكوميسا أن يمثلوا بدقة الموقف الرسمي والمعتمد من المنظمة.

٣. يتكفل أعضاء هيئة العاملين، عند الاقتضاء خلال أدائهم لواجباتهم بضمان القيام بما يلي:

- إصدار البيانات للصحافة أو الإذاعة أو وسائل الإعلام الأخرى،
- القبول بالمشاركة بإلقاء الكلمات في المحافل؛
- المشاركة في إنتاج الأفلام أو في الإذاعة أو التلفزيون أو إجراء المقابلات أو إصدار التصريحات العامة؛
- تنفيذ هذه الأنشطة مع الحرص على أن تكون المعلومات التي يتم التصريح بها لا تمس مصالح الكوميسا أو الإضرار بها.

## ٤.١١ الاجتماعات:

تستضيف الكوميسا وتيسر اجتماعات مختلفة في جميع أنحاء الإقليم. وتعتبر هذه الاجتماعات نقاط رؤية استراتيجية للكوميسا، وهذا يعني أن الكوميسا ينبغي أن تبحث عن فرص لنشر برامجها وأجندتها، من خلال:

- توسيع الاجتماعات بالافتات، وعرض المنشورات وعلم الكوميسا
- عرض جميع أصحاب المصلحة لمنشورات بعضهم البعض بهدف إظهار مختلف كيانات الكوميسا
- تقديم التقارير عن النتائج والملاحظات والفرص الناتجة عن هذه الاجتماعات - من خلال استخدام نموذج تقديم التقارير

## ٤.١٢ تطبيق العلامة التجارية

سوف تتمتع الكوميسا بهوية العلامة التجارية والبصرية التي ستكون التمثيل الرمزي للمنظمة. وستستمر الأمانة العامة ومؤسساتها في الحفاظ على شعار الكوميسا الصحيح وألوان الشركات. كما يجب أن يكون تطبيق العلامة التجارية صحيحا ووفقا لدليل العلامة التجارية.

وستشكل العلامة التجارية والهوية المرئية ما يلي:

- الشعار الرسمي للكوميسا



- سيتم استخدام شكل آخر من الشعار مثل الشعار أدناه بشكل رئيسي في مواد الدعاية والمنشورات من بين التطبيقات الأخرى، حسب الاقتضاء.



- ألوان الشركات: سوف تشكل ألوان الشركات في الكوميسا باللونين الأزرق والأبيض كما هو محدد في دليل العلامة التجارية

- يجب وضع علم الكوميسا في مواقع استراتيجية في الأمانة العامة والدول الأعضاء كرمز للوحدة.

- النشيد: يجب أن يستخدم نشيد الكوميسا "الكوميسا الرائعة" في جميع المناسبات الرسمية.

- الشعار النصي: شعار النصي للكوميسا: "تحقيق النمو معا؛ من أجل الازدهار". يجب استخدام الشعار النصي مع الشعار الرسمي. إنها دعوة جماعية إلى الوحدة باعتبارها حجر الأساس للتنمية الاقتصادية.

## ٤.١٣ الاتصال أثناء الأزمات (حماية السمعة)

إن الأزمة حدث يضع منظمة ما تحت اهتمام واسع وربما غير ملائم من وسائل الإعلام المحلية والدولية وغيرها من مجموعات أصحاب المصلحة. وتعد الكوميسا نفسها لمواجهة أزمة محتملة من خلال وضع آليات لتقليل أثر الضرر. تشمل هذه الآلية خطة لإدارة الأزمات، تنص على مسار العمل قبل الأزمة وبعدها.

- يشكل ما يلي جزءا من المبادئ التوجيهية الأساسية لإعداد الكوميسا خلال الفترة التي تسبق نشوب الأزمة:
- إنشاء فريق اتصال أثناء الأزمات مع مشاركة عالية المستوى لإدارة واحتواء الأزمات التي قد تحدث.
- إنشاء مركز اتصال للأزمات مقدما - وهي الغرفة التي سيجتمع فيها كل فريق الاتصال أثناء الأزمات للتداول والتواصل مع الجمهور
- سيكون الأمني العام الناطق الرسمي للمؤسسة خلال الأزمة. ومع ذلك، يجب تحديد نقطة اتصال واحدة إضافية كبديل من بين المستويات العليا للإدارة.
- وضع قائمة من الأسئلة المحتملة والردود النموذجية المقابلة لها لضمان الوحدة والاتساق في الاستجابات.
- وضع إطار لإرسال الرسائل يحدد طبيعة ونطاق الرسائل التي سيتم نشرها على الجمهور، والتوافق عليه.

## ٤.١٤ إرشادات المسؤولية الاجتماعية للشركات:

تدعم الكوميسا الكرامة الإنسانية ورفاه جميع المواطنين في دولها الأعضاء. وفي ضوء ذلك، ستبذل جهودا للمساهمة في تحسين مستويات معيشة هؤلاء المواطنين. وكجزء



من جهود الرؤية والتكامل، سيتم تشجيع الكوميسا بأسرها وجميع مؤسساتها على القيام بنشاطين على الأقل من المسؤولية الاجتماعية للشركات سنويا. وسيتم وضع معيار لاختيار الأنشطة المدعومة من قبل المسؤولية الاجتماعية للشركات مسترشدا برؤية ورسالة الكوميسا، وحمية التوزيع العادل لأنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات بين الدول الأعضاء.

يجب مراعاة ما يلي:

- وضع أعلام الكوميسا أو لافتاتها في المقر لإطلاع الجمهور على حضور الكوميسا.
- يجب أن يتضمن البرنامج ملخصا عن الكوميسا أثناء التعريف بهذه البرامج.
- يكون مسؤول (مسؤولو) الاتصال مسؤولا (مسؤولين) عن توثيق أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات (التصوير الفوتوغرافي، ومقاطع الفيديو القصيرة، والتفاصيل الكاملة المكتوبة والمقابلات القصيرة)، لإعداد التقارير في النشرة الإخبارية والتقارير الشهرية.
- تسترشد جميع أنشطة المسؤولية الاجتماعية للشركات بالقيم الأساسية للكوميسا، وهي المختارة من التنمية المستدامة.
- الأهداف (أهداف التنمية المستدامة) وسياسة الاتصال في الكوميسا.

## استراتيجية الاتصالات

## ٥,١ المقدمة

لقد شهدت الاتصالات نموًا لتصبح واحدة من أهم الجوانب الملموسة للإدارة، نظرًا لأنها تمد بنتائج ومؤشرات أداء قابلة للقياس تؤثر على اتجاه جهود التنفيذ ونجاحها.

تدعم الاتصالات جميع الأنشطة بفاعلية من خلال خلق الوعي والرؤية وعرض الفوائد وتعزيز المشاركة بين أصحاب المصلحة المستهدفين. ولذلك، فإن للاتصالات دورًا كبيرًا في خلق بيئة مواتية للتنفيذ الناجح لأهداف الكوميسا الرامية إلى التكامل الإقليمي.

تسعى هذه الاستراتيجية الخاصة بالاتصالات إلى أن تتبوأ الكوميسا مكانة مرموقة كتجمع اقتصادي إقليمي تقدمي فيما بين التجمعات الاقتصادية الإقليمية، ولكونها منظمة ذات عضوية، فإن هذه الاستراتيجية تهدف إلى تمكين أصحاب المصلحة من الإمساك بزمام الأمور، أي الأمانة العامة وأجهزة صنع القرارات ومؤسسات الكوميسا والمستفيدين (ويشمل ذلك القطاع الخاص وجمعيات الأعمال وشركات النقل والجمهور العام). إن فهم سبب العضوية وتجربة فوائدها يعززان الإمساك بزمام الأمور. ويعد هذا عامل مشاركة كبير في أي منظمة ذات عضوية.

ولذلك، فإن الرسالة العامة الشاملة هي: تعزز الكوميسا تنافسية أفريقيا من خلال تمكين التجارة فيما بين الدول الأفريقية وحرية تنقل الأفراد ورؤوس الأموال والسلع والخدمات بهدف تحسين مستويات المعيشة. تنمو الدول الأعضاء معًا لتحقيق الرخاء.

تطرح الرسالة الرئيسية العامة التوجه الرئيسي، وفي نفس الوقت تخلق الاهتمام بين أصحاب المصلحة حول الأجندة الخاصة بهم.

## ٥,٢ أهداف الاتصالات

لتفعيل أهداف الاتصالات، يتعين أن تتوافق هذه الأهداف مع الأهداف الشاملة للمؤسسة. وتتوافق مراجعة الخطة الاستراتيجية متوسطة المدى للكوميسا (MTSP) ٢٠١٦-٢٠٢٠ مع نتائج التحليل الموقفي التي تؤكد الحاجة إلى خلق الوعي فيما بين أصحاب المصلحة لتحسين الاستفادة من الفرص والأدوات المتاحة. وفي ضوء هذا والقضايا ذات الأولوية، تشكل أهداف الاتصالات التالية أساس الاستراتيجية:

أ. تعزيز الحصول على المعلومات عن أجندة التكامل الإقليمي للكوميسا وفرصها وفوائدها بين أصحاب المصلحة لزيادة الرؤية والفهم.

ب. إبراز قيمة التكامل الإقليمي من خلال الكوميسا لزيادة التعاون فيما بين الدول الأعضاء.

ت. تبسيط هياكل الاتصالات بالكوميسا بهدف تحقيق تفويضها على النحو الفعال.

## ٥,٣ الأساس المنطقي لأهداف الاتصالات

تقدم أهداف الاتصالات إطار العمل لاستراتيجية الاتصالات وتحدد اتجاهها. ومن الأهمية بمكان ملاحظة أن أهداف الاتصالات قد تم وضعها مع الوضع في الاعتبار الأهداف الاستراتيجية للكوميسا.

جدول ٤: الأساس المنطقي لأهداف الاتصالات

الأهداف	الأساس المنطقي
<b>الهدف الأول</b>	
تعزيز الحصول على المعلومات عن أجندة التكامل الإقليمي للكوميسا وفرصها وفوائدها بين أصحاب المصلحة لزيادة الرؤية والفهم.	يتناول هذا الهدف القضايا المحيطة بالوعي بالكوميسا وفهمها كتجمع اقتصادي إقليمي وإسهامها في التكامل الإقليمي. يعد الحصول على المعلومات عنصرا هاما للاتصالات الفعالة التي تسفر عن الإجراءات المطلوبة ولذلك، توصي هذه الاستراتيجية بأنشطة محددة تفيد في تعزيز الحصول على المعلومات، والتي سيكون لها أثر إيجابي مضاعف على تحقيق الأهداف.
<b>الهدف الثاني</b>	
إبراز قيمة التكامل الإقليمي من خلال الكوميسا لزيادة التعاون فيما بين الدول الأعضاء.	يتناول الهدف الثاني ضعف الاهتمام فيما بين مختلف أصحاب المصلحة في الدول الأعضاء، والذي يعود إلى العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن طرحها من خلال الاتصالات الاستراتيجية. ولا يشجع إبراز قيمة التكامل الإقليمي فقط على المشاركة بين الدول الأعضاء والوزارات ذات الصلة، ولكنه أيضا يوفر نقاط دخول لجهات فاعلة مؤثرة أخرى في كل دولة عضو. ويتناول هذا الهدف أيضا تعبئة الموارد، وبصفة أساسية من خلال تيسير مناقشات مركزية حول الأجندة الوطنية فيما يتعلق بالأهداف المقترحة للكوميسا. وسوف يكون العنصر الفائز هو التقارب فيما بين الأجندات التي تساهم في التكامل الإقليمي لزيادة الاهتمام وتعزيز التعاون.

## ٥.٤ الرسائل الرئيسية

وجدت الكوميسا نفسها في منافسة مع مجموعات اقتصادية إقليمية أخرى (RECs). ويعني هذا أن المزيد من المعلومات حول المجموعات الاقتصادية الإقليمية وأجندة التكامل الإقليمي يتم تقاسمها، مما أسفر عن زيادة حجم المعلومات بشكل كبير. ويعالج الناس المعلومات ويحتفظون بها بطرق مختلفة. ويمكن التأثير على هذه الطرق من خلال الجمع المتعمد للمعلومات بطريقة واضحة لا تؤدي إلى فقدانها. ولذلك، تعمل الاتصالات الاستراتيجية على تفادي هذا التحدي من خلال وضع رسائل رئيسية مستهدفة تعالج الاحتياجات المعلوماتية لأصحاب المصلحة.

تم وضع هذه الرسائل الرئيسية التالية بهدف معالجة زيادة فرط المعلومات وإمكانية ضياعها والتي لا بد وأن يكون أصحاب المصلحة المستهدفين قد مروا بها. وتستجيب هذه الرسائل أيضا لاحتياجات المعلومات المحددة. ووضع الكوميسا كتكتل إقليمي تقديمي طيب السمعة يستدعي الإسهام المخصص من جانب جميع أصحاب المصلحة فيها. وتعد الرسائل الرئيسية طريقة وحيدة لترسيخ الإمساك بزمام الأمور والمسئولية، حيث أنها تستهدف جميع فئات أصحاب المصلحة.

جدول ٥: رسائل أصحاب المصلحة

أصحاب المصلحة	الرسائل الرئيسية
الأمانة العامة للكوميسا	• تنسيق التكامل الإقليمي يعتمد عليك
مؤسسات الكوميسا	• محفزات للتكامل الإقليمي • نحن سفراء الكوميسا
أجهزة صنع القرارات بالكوميسا	• قراراتكم تشكل التكامل الإقليمي • أنتم تبنون أو تهدمون عملية التكامل الإقليمي
الوزارات التنسيقية	• شركاؤنا في التكامل الإقليمي
المستفيدون مثل القطاع الخاص وجمعيات الأعمال، إلخ	• بوسعكم أن تكونوا سفراء للكوميسا • الكوميسا = الفرص
مؤسسات الفكر والدوائر الأكاديمية	• إذكاء المعرفة بشأن التكامل الإقليمي
الجهات المانحة والشركاء	• الكوميسا شريك موثوق فيه

## الهدف الثالث

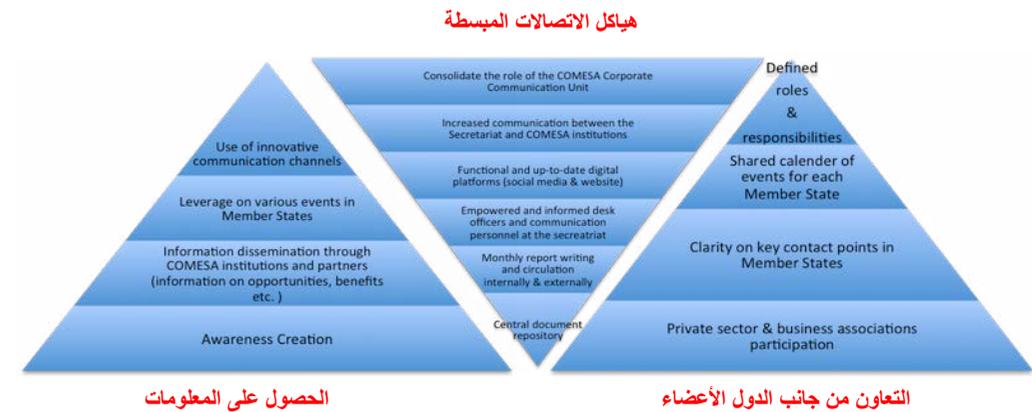
يتناول هذا الهدف عنق الزجاجة بالنسبة للاتصالات وسوف يتطرق إلى أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. بالنسبة للاتصالات الفعالة، يتعين المشاركة بمبادئ توجيهية واضحة وفهمها من جانب أصحاب المصلحة. وفي حين يتم توضيح بعضا من التكتيكات المقترحة بالتفصيل، تم وضع سياسات اتصالات لتوضيح الأدوار والمسئوليات التي تسهم في اتصالات فعالة ذات تأثير كبير فيما بين أصحاب المصلحة بالكوميسا.

تستند أجندة التكامل الإقليمي للكوميسا المستمدة من الأهداف على ثلاث ركائز:

- إمكانية فرص الاستفادة من المعلومات
- هياكل الاتصالات المبسطة ووسائل الإعلام المناسبة
- التعاون من جانب الدول الأعضاء

## شكل ١: ركائز التكامل الناجح

يعتمد تحقيق أهداف الاتصالات على تقدير هذه الركائز الثلاث، حيث أنها توفر الأساس الذي عليه يتم وضع هذه الاستراتيجية واستخدامها.



## ٥,٥ فنيات أساليب الاتصالات والجمهور والرسائل والقنوات

لتنفيذ استراتيجية الاتصالات الخاصة بالكوميسا، ستنتشر الكوميسا تكتيكات مختلفة، يعتمد اختيارها على الجمهور المستهدف، بالإضافة إلى الأهداف المبينة أدناه. وعلى وجه التحديد، سوف تستدعي الاتصالات الخارجية المتسقة اتصالات داخلية فعالة.

### ٥,٥,١ الاتصالات الداخلية للكوميسا

لقيام الكوميسا بتعزيز الاتصالات الفعالة، والتي سوف تجعل جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في النهاية يتحدثون بصوت واحد عن الكوميسا، تؤكد استراتيجية الكوميسا على الحاجة إلى الاحتفاظ باتصالات داخلية ذات فاعلية وكفاءة. ويتطلب هذا أنشطة منسقة داخل جميع مؤسسات الكوميسا، بالإضافة إلى الدول الأعضاء.

يتمثل هدف الاتصالات الداخلية للكوميسا في:

- تعزيز أوجه التأثير بين الإدارات والدول الأعضاء.
- تعزيز التعاون بين العاملين في الكوميسا ومؤسساتها والدول الأعضاء فيها.
- تشجيع المواءمة عبر الإدارات.
- تعزيز حفز أصحاب المصلحة الداخليين والتزامهم بتعزيز أهداف الكوميسا.

وبقدر ما يعتمد خيار قناة الاتصال على الجمهور المستهدف، بالإضافة إلى أهداف الاتصال، تعد الخيارات التالية متاحة بسهولة ويتعين وضعها في الاعتبار للاتصالات الداخلية:

- البريد الإلكتروني
- النشرة الإلكترونية
- بث الرسائل القصيرة عبر الهاتف المحمول
- وسائل التواصل الاجتماعي، مثل تويتر ولينكدإن وفيسبوك
- الإنترنت
- لوحات الإعلانات، آليات التغذية الراجعة

اجتماعات الموظفين: قد تتضمن اجتماعات أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية منتظمة أو خاصة مقررّة لأغراض محددة، مثل تكريم الموظفين وتدريب الموظفين على نحو منظم.

• أنشطة بناء فريق العمل التي يتعين تشجيعها داخل الأمانة العامة وبين مؤسسات الكوميسا والدول الأعضاء.

## • مجموعات أوفيس واتس أب/ تليجرام

سوف تجري الكوميسا دوريا دراسات استقصائية داخلية فيما بين جمهورها الداخلي لتحديد أكثر القنوات الملائمة للمستخدمين لتحسين مزيج من القنوات. سوف ينظر التقييم تحديدا مدى الصلة الخاصة بالقنوات المستخدمة للتوصية بأي من هذه القنوات يؤدي بشكل أفضل.

### ٥,٥,٢ الاتصالات الخارجية

تكتيكات الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق أهداف الاتصالات. وتعد هذه التكتيكات أنشطة قابلة للقياس ويتم تنظيمها وفقا للجدول السنوي للكوميسا لضمان تطبيقها كعناصر داعمة لأهداف الكوميسا.

يقدم كل هدف التكتيكات التي يمكن تطبيقها لتعزيز جهود الاتصالات لأجندة الكوميسا.

الهدف الأول: تعزيز امكانية فرص الاستفادة من المعلومات عن أجندة التكامل الإقليمي للكوميسا وفرصها وفوائدها بين أصحاب المصلحة لزيادة إبراز المكانة والفهم.

#### • الاستفادة من مؤسسات الكوميسا كمراكز معلومات

بينما يقع المقر الرئيسي للكوميسا في لوساكا، مما يحد من قدرة الأمانة العامة على نشر المعلومات عبر المنطقة الجغرافية الواسعة، فإن مؤسسات الكوميسا التي تنتشر في مختلف الدول الأعضاء توفر سبيلا لتقديم المعلومات في الدول الأعضاء المعنية.

على هذا النحو، سوف تتعرف مؤسسات الكوميسا على استراتيجية الاتصالات وتحدد الطرق التي بها يمكنها دعم هذه الاستراتيجية من خلال أنشطتها الخاصة. وعلمنا بحقيقة أنه في حين يمكن للأمانة العامة العمل بشكل مستقل عن مؤسسات الكوميسا، فإنهم جميعا يعملون في النهاية صوب نفس الهدف، ألا وهو التكامل الإقليمي. ويعزز هذا الحاجة إلى الدعم والتعاون. على سبيل المثال، سوف تضع الأمانة العامة المواد المعلوماتية (البروشورات والمنشورات والنماذج، إلخ) التي سوف توزعها على مؤسسات الكوميسا، التي سوف تكون بمثابة مراكز معلومات عن التكامل الإقليمي. سوف تعرض المؤسسات أيضا أنشطة الكوميسا ومشروعاتها وفق توجيهات استراتيجيات الاتصالات وخطط الأعمال الخاصة بها.

#### • إعداد المواد المعلوماتية المبسطة وإضفاء الطابع المحلي عليها

أصدرت الكوميسا على مدى سنوات وبشكل جدير بالثناء مختلف المنشورات، من تقارير إلى مجلات وكتيبات وبروشورات. وقد وُجد أن بعض هذه المنشورات لا تحتوي فقط على كميات كبيرة من المعلومات، بل أيضا تشتمل على مصطلحات فنية لا يستفيد منها بالضرورة جميع القراء.

بالكوميسا والتكامل الإقليمي فقط، بل أيضا خلق سفراء من بين الشباب المشاركين.

- صناعة المواد التي تحمل الشعار

بخلاف الكتيبات فإن النشرات والملصقات واللافتات والأدوات المكتبية والقبعات والقمصان والحافلات الموضوع عليها الشعار تُعد بمثابة قنوات استراتيجية لتعزيز إبراز مكانة الكوميسا. فمن خلال توزيعها على أعضاء هيئة العاملين وغيرهم من أصحاب المصلحة تجعل الكوميسا منهم "لوحات إعلانية متنقلة". ومن بين هذه المواد تصميم وطباعة أعلام الكوميسا التي يتم نشرها بشكل استراتيجي (مثلا على المكاتب الحكومية والفنادق والمطارات إلخ) وذلك في جميع الدول الأعضاء في الكوميسا.

- تعزيز دور الاتصالات الخاص بالوزارات التنسيقية

في ظل غياب الوزارات الخاصة بالبلدان والمعنية بأجندة التكامل الإقليمي، يتعين تعزيز دور الوزارات التنسيقية. ويتم ذلك من خلال تخصيص موظفين محددين (كموظفي العلاقات العامة) للعمل كممثلين معيّنين باتصالات الكوميسا في بلدانهم. وسوف يشمل دورهم تنسيق الأنشطة لخلق الوعي بشأن التكامل الإقليمي ورفع مكانة الكوميسا في الدول الأعضاء والإعلان عن التقدم المحرز لبلدانهم في تنفيذ برامج التكامل الإقليمي. وسوف يتعين توجيه هؤلاء الموظفين من جانب الأمانة العامة للكوميسا لضمان الوضوح.

- التوزيع الاستراتيجي للمواد الإعلامية

ومواصلة للاستفادة من المشاريع التجارية الشريكة لها، سوف توزع الكوميسا موادها المعلوماتية والتعليمية والخاصة بالاتصالات (IEC) على الفنادق الكبيرة والمشاريع الأخرى التي ترتبط معها بعلاقات ومؤسسات الكوميسا بالدول الأعضاء والوزارات التنسيقية لتكون بمثابة مراكز معلومات للمواد المعلوماتية والتعليمية والخاصة بالاتصالات. ويتعين كذلك إدراج مجموعات الفكر والمؤسسات الأكاديمية ضمن هذه الجهود.

بالإضافة إلى ذلك، سوف تكشف الكوميسا عن شراكات لتوزيع نفس المواد على المواقع الحدودية والمؤسسات الحكومية ذات الصلة، مثل مكاتب الهجرة ومكاتب الجمارك ومراكز الخدمة العامة (مثل مراكز هودوما في كينيا) والغرف التجارية وهيئات الاستثمار وغيرها من الوزارات المختصة، ضمن جهات أخرى. سوف تستفيد الكوميسا من الهيئات الجامعة مثل الهيئات الممثلة للقطاع الخاص وقطاع التصنيع كقنوات للمعلومات بشأن التكامل الإقليمي.

سوف يقيم مركز موارد المعلومات شبكات مع المكتبات في الدول الأعضاء MS لنشر موارد المعرفة الخاصة بالكوميسا. سوف يتم إنشاء مكتبة رقمية.

بالإضافة إلى ذلك، في الغالب تصدر المنشورات باللغتين الإنجليزية والفرنسية والقليل منها باللغة العربية. ومع ذلك، هناك حاجة إلى التوسع إلى لغات أخرى تستخدم في أجزاء عديدة من الإقليم، وخاصة للمجموعات المستهدفة مثل التجار عبر الحدود والذين لا يمكنهم التواصل بفاعلية باللغات الرسمية.

في ضوء ما سبق، سوف تضع الكوميسا مواد تقدم فيها معلومات عن نفسها وعن أنشطتها بطريقة مفهومة بسهولة لأصحاب المصلحة لديها، وتحديد المستفيدين من الخلفيات والأعمال التجارية المتنوعة. بالإضافة إلى ذلك، سوف تترجم هذه المواد إلى اللغات المحلية الشائعة لتعزيز الفهم.

- أسبوع التوعية بالكوميسا

لخلق الوعي بأنشطتها وحشد الدعم لها، سوف تخصص الكوميسا سنويا أسبوعا بالجدول الزمني الخاص بها "أسبوع التوعية بالكوميسا". ويتوج هذا الأسبوع بيوم الكوميسا أو يوم التكامل الإقليمي، إضافة إلى وضع شعار خاص به حيث تنظر المؤسسة التعريف بالتكامل الإقليمي وفوائده والفرص التجارية الموجودة.

سوف يتم تغيير الدول المضيفة سنويا فيما بين الدول الأعضاء لتعزيز الشمول والتفاعل. وسوف يستكمل هذا بحملات وسائل التواصل الاجتماعي التي تتم رعايتها لتعزيز الوصول عبر نطاق الكوميسا الجغرافي.

بالإضافة إلى ذلك، ينبغي أن تعترف الكوميسا بأعياد الاستقلال للدول الأعضاء فيها من خلال إرسال رسالة عامة تثبت الاعتراف بذلك.

- المنافسات

بالأخذ في الاعتبار رفع مستوى الوعي بين أصحاب المصلحة الرئيسيين والمؤسسات الأكاديمية، سوف تقوم الكوميسا بصياغة مسابقات تستند إلى موضوع التكامل الإقليمي. وتكون هذه المسابقات مفتوحة للأفراد من جميع الدول الأعضاء الذين تتم دعوتهم إلى المشاركة من خلال الأنشطة الفنية وكتابة المقالات والصحافة المتخصصة في السفر والموسيقى، وذلك من بين جملة أنشطة بناء أخرى.

- مبادرات توعية الشباب

تدرك الكوميسا الاسهامات الكبيرة لفئة الشباب في مستقبل التكامل الإقليمي. وبناء على ذلك فإن تزويدهم بالمعرفة حول الموضوع يُعد بمثابة أسلوب ابتكاري لنشر أجندة الكوميسا. وتتمثل إحدى الوسائل لتحقيق ذلك في تنظيم المحاضرات في مؤسسات التعليم العالي والرحلات الدراسية للطلاب. ويؤدي ذلك إلى استقطاب مشاركة الشباب في مناقشات مفيدة تدور حول التكامل الإقليمي. ولا يؤدي ذلك إلى تعزيز تعزيز مستوى الوعي

## • الشراكات الاستراتيجية

وبدون المحتوى الصادر بانتظام، سوف يكون لقنوات المحتوى الرقمية أثر محدود. ويمكن وضع شبكة تخطيط اتصالات من جميع المؤسسات والدول الأعضاء واستخدامها لضمان وجود تدفق منتظم للمحتوى والمضاعفة كخطة إنشاء محتوى. ويحتاج الموقع الإلكتروني تدفقا مستمرا ومنتظما للمحتوى الديناميكي للموقع الإلكتروني.

وبدلا من انتظار دخول الناس على الموقع الإلكتروني وإيجاد هذا المحتوى، فمن الضروري أيضا دفع الجمهور إليه. في المثال الأول، يتعين استخدام ثلاثة أدوات:

الموقع يتعين أن يلتقط البيانات - وخاصة عناوين البريد الإلكتروني للأشخاص الذين يريدون "البقاء على اتصال" / "معرفة المزيد"

الاشتراك في النشرة الإلكترونية يمكن أن يكون في القائمة العلوية من الموقع الإلكتروني ومربوط بحساب ميل شيمب للتحديث الآلي للقائمة عندما يشترك أحدهم.

عناوين البريد الإلكتروني تلك يتعين أن تكون محتوى منتظم مشبع من خلال الاستخدام المنهجي لنشرة البريد الإلكتروني عبر الميل شيمب. ومن خلال وسائل التواصل الاجتماعي - باستخدام تويتر.

عبر استضافة الروابط والنشر على المواقع الأخرى بجمهور أكبر (له علاقة أيضا). وسوف يتطلب هذا توعية وعلاقات إعلامية.

يتعين أن يكون الموقع بسيطا وسهل التصفح للمستخدم، بروابط داخلية جيدة وبنية تصفح بديهية. وتيسر أيقونات ووسائل التواصل الاجتماعي الواضحة والسهلة قدر الإمكان المشاركة بالمحتوى الذي يستضيفها، وخاصة عبر تويتر وفيسبوك ولينكدان، وفوق كل ذلك البريد الإلكتروني.

هناك حاجة إلى تعظيم الاستفادة من هذه المنصة الخاصة بالاتصالات كقناة رئيسية لنشر المعلومات. وبالنظر إلى الاتصالات الفعالة تعد عملية ذات اتجاهين، فسوف تضمن كوميسا قيامها برفع محتوى جذاب على الموقع الإلكتروني، ثم إعطاء القراء الفرصة للقراءة/ التفاعل والاستجابة. وبتلك الطريقة، سوف يولد محتوى جديد من خلال التغذية الراجعة التي تم الحصول عليها. وتتضمن بعض الأفكار لتحسين هذا التفاعل ما يلي:

إدخال سمة تفاعلية (الردشة الحية) على الموقع الإلكتروني. سوف يتيح هذا لكوميسا الاستجابة الفورية لطلبات المعلومات.

سوف تسعى كوميسا إلى إقامة شراكات استراتيجية مع مختلف أصحاب المصلحة للوصول إلى جمهور أكبر في جميع أرجاء الإقليم وخارجه. ويشمل ذلك المنشورات الداعمة عبر الإنترنت لتنفيذ برامج كوميسا للوصول بشكل أكبر إلى صانعي القرارات ومجتمع الأعمال والمجتمع المدني. وسوف تتفاوض الأمانة العامة مع هيئات البث التليفزيوني الوطنية لبث مقاطع فيديو تنتجها كوميسا للمشاهدين. وسوف يتضمن ذلك أيضا الإنتاج المشترك لمقاطع الفيديو المشار إليها. وسوف يتم بحث عمليات رعاية مشتركة من جانب المشاريع التي تستفيد من منطقة التجارة الحرة لكوميسا. وبالإضافة إلى أنشطة الإنتاج التقليدي لمقاطع الفيديو، سوف تبحث كوميسا طرقا ابتكارية لإنتاج برامج وثائقية لكوميسا يمكن بثها في شبكات إخبارية دولية ذائعة الصيت.

## • الأعمدة والإعلانات في مجلات خطوط الطيران

تعد مجلات خطوط الطيران الإقليمية مثل الخطوط الجوية الكينية والخطوط الجوية الإثيوبية وطيران رواندا قناة هامة للوصول إلى شرائح رئيسية من جمهور كوميسا، وخاصة صناع القرار والتجار والمستثمرين. وعلى هذا النحو، سوف تبحث كوميسا شراكات مع الخطوط الجوية في الدول الأعضاء بها للحصول على عمود شهري أو مساحة إعلانية في مجلات خطوط الطيران الخاصة بها. وبالنسبة للافتتاحيات، يمكن أن تلقي الموضوعات الضوء على التقدم المحرز في التكامل الإقليمي والأنشطة من جانب مختلف الدول الأعضاء تجاه التكامل الإقليمي، ضمن أشياء أخرى. تقدم أعمدة مجلات خطوط الطيران وصولا قاريا وفرصة للوصول إلى الجهات الفاعلة التي لم تنشط في مسائل التكامل الإقليمي.

## • تطوير الموقع الإلكتروني وتحسينه إلى أقصى مدى

ربما يكون الموقع الإلكتروني لكوميسا هو أقوى قناة في خلق الوعي بشأن التكامل الإقليمي، بالإضافة إلى الحصول على جميع المواد ذات الصلة. وقد نتج هذا عن قدرته على الوصول إلى أصحاب المصلحة في الدول الأعضاء التسع عشر في نفس الوقت.

وينبغي أن تسعى كوميسا لأن تكون "رقمية افتراضيا" في جميع اتصالاتها مع إتاحة كل شيء رقميا وطبع النسخ الورقية فقط عند الضرورة. وبينما يتعين استضافة جميع المحتوى الرقمي على الموقع الإلكتروني، يتعين إنشاء المحتوى الرقمي بشكل محدد للمشاركة به من خلال ثلاث قنوات رئيسية: البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي والرسائل القصيرة SMS.

ويوجد نوعان من محتوى الموقع الإلكتروني، المحتوى الثابت والديناميكي. المحتوى الثابت هو الحقائق عن المنظمة وهو لا يتغير كثيرا. والمحتوى الديناميكي يصدر ساكنا ويتم تحديثه. على سبيل المثال، ربط حساب كوميسا على تويتر بالموقع الإلكتروني، ومن ثم يمكن قراءة التغريدات أيضا على الموقع الإلكتروني. وتتضمن أمثلة أخرى مقاطع فيديو قابلة للتنزيل للتوزيع عبر الواتس أب.

يتعين تقديمها كوحدة واحدة، وعلى هذا النحو، يتعين عرض شعار كوميسا في جميع المواد التي تطورها وتنشرها مؤسساتها.

وفي هذا الصدد، يتعين وضع دليل العلامة التجارية لكوميسا ونشره على جميع مؤسسات كوميسا لضمان الاستخدام الصحيح للشعار. ويوضح دليل العلامة التجارية المبادئ التوجيهية التي يتم من خلالها تطبيق العلامة التجارية لكوميسا ويتضمن توجيهها بشأن أسلوب الكتابة والألوان والأوصاف. يعزز إقرار العلامة التجارية في جميع المؤسسات المذكورة التي تعد جانباً أساسياً من جوانب الرسالة الاستراتيجية.

#### • برنامج المنح الدراسية والتوجيه لكوميسا

حيث أنشأت كوميسا جامعة افتراضية للتعاون الإقليمي، فإن إحدى الخطوات الرئيسية التي يتعين وضعها في الاعتبار يمكن أن تكون تدشين برنامج للمنح الدراسية بالتعاون مع الدول الأعضاء فيها. سوف يرعى البرنامج الطلاب لدراسة دورات تعليمية محددة تتصل بالتكامل في أي من الدول الأعضاء فيها. وسوف يرفع هذا بدوره من مكانة كوميسا والتكامل الإقليمي بشكل عام فيما بين الشباب في إقليم كوميسا. بالإضافة إلى ذلك يتيح هذا الفرصة لتبادل المعلومات وطرحها.

#### • مشاريع البحث المشترك

تماشياً مع هدفها الخاص بالتكليف بإجراء دراسات، سوف تسعى كوميسا للمشاركة مع المؤسسات البحثية والأكاديمية في إقليم كوميسا لإجراء بحوث عن مختلف المواضيع التي تتصل بالتكامل الإقليمي. ويضمن ذلك المشاركة الفعالة من جانب أصحاب المصلحة في كوميسا في عملية التكامل الإقليمي، وبالتالي إتاحة الفرصة للمشاركة في الشيء نفسه.

#### • مشاركة/ تدريب وسائل الإعلام

توفر وسائل الإعلام التي تشمل منصات تقليدية ورقمية أكبر وسيلة للوصول إلى أصحاب المصلحة في كوميسا. ويلعب الصحفيون الذين يديرون هذه الصناعة دوراً أساسياً في هذه الاستراتيجية الخاصة بالاتصالات.

مع وضع ذلك في الاعتبار، سوف تعزز كوميسا من قدرة الصحفيين على توعية الجمهور العام بشأن مسائل التكامل الإقليمي. وتحقيقاً لهذه الغاية، سوف تنظم كوميسا ورش عمل تدريبية سنوية للصحفيين في الدول الأعضاء التسع عشر. وسوف يخضعون لتدريب على مختلف البرامج الخاصة بالتكامل الإقليمي والفرص والفوائد التي يقدمونها لمواطنيهم.

إنشاء مستودع وثائق عبر الإنترنت. ويشتمل هذا المستودع على جميع الوثائق العامة بشأن التكامل الإقليمي بصيغة بي دي إف وإتش تي إم إل، بالإضافة إلى تعديل الموقع لاستخدام الهواتف المحمولة

وسيكون هذا بمثابة مركز موارد لجميع أصحاب المصلحة، ويشمل ذلك رجال الأعمال والتجار والمستثمرين الذين يبحثون عن معلومات عن التكامل الإقليمي والفرص.

إنشاء روابط مرجعية للمواقع الإلكترونية للمؤسسات ذات الصلة والوزارات التنسيقية. ولزيادة حركة المرور على موقعها الإلكتروني، فسوف تشارك كوميسا مؤسساتها التأسيسية ومؤسسات التجارة والاستثمار بالدولة العضو ذات الصلة في إدراج موقعها الإلكتروني "كرايط مفيد/ هام". يعطي هذا مزيداً من الرؤية عن المنصة الرقمية لكوميسا.

### توفير مساحة لإبداء التعليقات على الموقع الإلكتروني

سوف يتيح هذا الفرصة لزاكري الموقع الإلكتروني لإعطاء التغذية الراجعة الخاصة بهم وآرائهم الناتجة عن تجربة استخدامهم ممتعة.

#### • تفهم زائري موقعك الإلكتروني من خلال الدراسات الاستقصائية

سوف تساعد الدراسات الاستقصائية عبر الإنترنت على تحسين تجربة المستخدم على الموقع الإلكتروني من خلال فهم ما يريده الجمهور أو يبحث عنه. وسوف يساعد ذلك على تحسين الاستراتيجيات الرئيسية للأعمال، مما يزيد من تفاعل المستخدم والحصول على المزيد من المتابعين.

#### • مجتمعات الممارسة عبر الإنترنت

يتكون مجتمع الممارسة عبر الإنترنت (OCOP) من أعضاء يتفاعلون مع بعضهم البعض لسعيهم إلى ممارسة مشتركة. ويتعين أن تتضمن جماعة الممارسة عبر الإنترنت أعضاء نشطين، وهم الممارسون أو "الخبراء" في مجال اهتمام محدد. ويتعين أن يشارك الأعضاء في عملية تعليم جماعي في مجالهم. وترتبط هذه الممارسة الاجتماعية الجماعية للأفراد عبر حدود وإدارات تنظيمية رسمية وتشكل المجتمع.

#### • العلامة التجارية الموحدة

على الرغم من أن مؤسسات كوميسا تتبع كوميسا، فإنه يتم تقديمها ككيانات مستقلة عبر منصات مختلفة، كالمنشورات والمواقع الإلكترونية المؤسسية. ويعطي هذا انطباعاً بأن مؤسسات كوميسا منفصلة بالكامل عن كوميسا وتعمل نحو تحقيق هدف مختلف. على العكس من ذلك، فإن هذه المؤسسات مكملة للمؤسسة الأم (كوميسا)، ولذلك

<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغطية الأخبار</li> <li>• التحقيقات الصحفية</li> <li>• أعمدة السؤال والجواب</li> <li>• الأعمدة الأسبوعية في أكبر الصحف الإقليمية</li> <li>• المجلات المتخصصة في اخبار الأعمال التجارية</li> </ul>	<p>الصحف والمجلات</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• الموقع الإلكتروني</li> <li>• فيسبوك</li> <li>• مقاطع الفيديو</li> <li>• يوتيوب</li> <li>• الرسائل القصيرة SMS</li> <li>• واتس آب</li> <li>• تويتر</li> <li>• الصور</li> <li>• الدراسات</li> <li>• التقارير</li> <li>• المدونات</li> <li>• البوابات</li> <li>• انستغرام</li> </ul>	<p>وسائل الإعلام الجديدة: المنصات عبر الإنترنت (المواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدفق مقاطع الفيديو</li> <li>• تدفق الصور</li> <li>• عروض باوربوينت</li> <li>• تصفح الأخبار</li> </ul>	<p>الشاشات الرقمية</p>

بالإضافة إلى ذلك، سوف يدعى ممثلو وسائل الإعلام كمشاركين في الاجتماعات/ ورش العمل الفنية المختارة وليس فقط لمراسم الافتتاح. ولا يعد ذلك فقط إقرارا بدورهم كأصحاب مصلحة رئيسيين في التكامل الإقليمي، بل أيضا كمؤثرين رئيسيين على الرأي العام.

ومن المتوقع إثارة اهتمام الصحفيين بالتكامل الإقليمي وتعزيز قدرتهم على نقل ذلك.

سوف يتم إشراك الكتاب المكلفين والمنتجين الإعلاميين من وقت لآخر لكتابة مقالات خاصة أو إنتاج محتويات مسموعة ومرئية لتعزيز التكامل الإقليمي.

أ. العلاقات الإعلامية

سوف تستفيد كوميسا من الاتصالات الإعلامية وتجري اتصالات جديدة لتعزيز الرؤية الخاصة بمشاريعها. يوضح ما يلي المناهج الموصى بها للتغطية الإعلامية:

جدول ٦: تكتيكات العلاقات الإعلامية

تكتيكات التغطية الإعلامية	
القنوات	التكتيكات
الراديو	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغطية الأخبار</li> <li>• المقابلات</li> <li>• البرامج الحوارية</li> </ul>
التلفزيون	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تغطية الأخبار</li> <li>• التحقيقات التلفزيونية</li> <li>• البرامج الوثائقية بالفيديو</li> <li>• المقابلات</li> <li>• البرامج الحوارية</li> <li>• الإعلانات</li> </ul>



إنه من الأسير في الغالب أيضا على الجمهور الحصول على المواد المسموعة للفعاليات على خدمة المتابعة اللاحقة "catch-up"، وذلك للسماح لهم بالاستماع إلى محتوى الفعاليات خلال قيامهم بمهام أخرى. يمكن تفعيل ذلك من خلال سلسلة بودكاست "تدوين صوتي" شهرية يمكن أن يطلق عليها القضايا الرئيسية في سلسلة بودكاست للتكامل الإقليمي.

بالإضافة إلى ذلك، سوف تستفيد الكوميسا من فعاليات التجارة الوطنية في الدول الأعضاء لاستضافة المعارض. سوف تتيح هذه الفعاليات الفرصة للكوميسا لعرض نفسها وأنشطتها ومشاريعها الناجحة.

### الهدف الثاني: إبراز قيمة التكامل الإقليمي من خلال الكوميسا لزيادة التعاون فيما بين الدول الأعضاء

ج. أمثلة من البرامج الوطنية التي تدعمها الكوميسا

في مسعاها لتشجيع المشاركة في أجندة التكامل فيما بين دولها الأعضاء، سوف تراجع الكوميسا على اساس ربع سنوي البرامج الوطنية وتبرز إسهاماتها في الإقليم. بالإضافة إلى ذلك، سوف تراجع الكوميسا مشاريعها القطرية وتبرز القيمة المضافة الخاصة بها. ويتمثل الهدف من ذلك في توضيح المزايا المكتسبة من التكامل الإقليمي فيما بين الدول الأعضاء وفي العملية التي تؤثر على المشاركة الوطنية. وسيتم نشر هذه المراجعات في قنوات الكوميسا المطبوعة والرقمية لتيسير الوصول إليها.

د. إنتاج برامج وثائقية ونشر قصص النجاح

تتيح قصص النجاح فرصة لإبراز القيمة المضافة من قبل الكوميسا وعملية التكامل. سوف تحدد الكوميسا الأنشطة والمشاريع فيما بين الدول الأعضاء بها التي تحميت أعلى أثر تحويلي. وسوف يتم تعديلها إلى قصص عالية المشاهدة (مثل الرسوم المعلوماتية ومقاطع الفيديو) للنشر في مختلف الدول الأعضاء وأصحاب المصلحة.

هـ. إشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال

تتطلب علاقات أصحاب المصلحة الرئيسيين في الكوميسا التنسيق العاجل من خلال الاجتماعات المنتظمة للموظفين لمناقشة التقدم المحرز في التوعية وتحديث الرسائل الرئيسية لأصحاب المصلحة من فئة "الداعمين" وفئة "السفراء". وتعد هاتان الفئتان هما المحور الرئيسي فيما يتعلق بالاتصالات. وسوف يتعين إجراء اجتماع منتظم (ربما على أساس أسبوعي) للموظفين الذين يقدمون تغذية راجعة ويكلفون بإجراء الخطوات التالية في هذه الاجتماعات.

الإعلانات الخارجية	• لوحات الإعلانات
--------------------	-------------------

ب. وسائط الإعلام

سوف تحدد الكوميسا وسائط الإعلام ذات الوصول الأعلى في الدول الأعضاء بها. يوصى أيضا بوسائط الإعلام الإقليمية مثل شبكة سي إن بي سي أفريقيا (التي تعد مثالية للوصول للقطاع الخاص) وصحيفة إيست أفريكان الإقليمية، وغيرها من وسائط الإعلام ذات الريادة الكبيرة. سوف يكشف هذا عن فرصا إضافية للتغطية الإعلامية التي تضمن انتشارا واسع النطاق.

ت. رصد وسائل الإعلام

يتعين رصد التغطية الإعلامية في الوقت الفعلي. في المثال الأول، يمكن استخدام تنبيهات جوجل مجانا لرصد وسائل الإعلام عبر الإنترنت من خلال الكلمات الرئيسية. ويوفر الاشتراك في محركات البحث رقدا عبر الإنترنت مع أداة تحليلية ترصد الإعلام المرئي والمسموع.

سوف تنظر الكوميسا بشكل أكبر في علاقات وسائل الإعلام الاستباقية وتسعى إلى تقديم محتوى ذي صلة لقنوات الاتصالات التي يتابعها أصحاب المصلحة ذوي الأولوية (على سبيل المثال نشرات الموظفين الداخلية أو شبكة الإنترنت فيما بين مؤسسات أصحاب المصلحة). يتعين أن تبرز التغطية الإعلامية الكاملة على الموقع الإلكتروني الجديد للكوميسا و"الترويج لها" في وسائل التواصل الاجتماعي وعبر البريد الإلكتروني.

ث. النشر الرقمي

سوف تعتمد وحدة الاتصالات منصة نشر إلكترونية لمنشورات الأخبار المختارة. ومن خلال المنصة، سوف تستفيد الكوميسا من الكفاءة في توزيع المنشورات والوصل الأكبر في إنتاج جميع المنشورات لضمان اتساق العلامة التجارية والرسالة. إذا أصدرت وثيقة من قبل إدارة خاصة، يتعين تمريرها من قبل الوحدة للموافقة عليها.

ج. الفعاليات

يتعين وضع أهداف للفعاليات قبل "حفظ التاريخ". يتعين تقييم كل تاريخ في مقابل الهدف الذي تم وضعه باستخدام مراجعة ما بعد الحدث. يتعين المشاركة بمواد من الفعاليات عبر عناوين البريد الإلكتروني لكل من المشاركين والمدعوين الذين لم يستطيعوا الحضور أو الذين استجابوا ولكن لم يحضروا.

وفي النهاية، يتعين الوضع في الاعتبار الفعاليات العامة المذاعة عبر "البث المباشر" للوصول إلى جمهور أكبر. ومبدئيا، يمكن تحقيق ذلك من خلال استضافة "جوجل هانج أوت"، ثم تعزيز مقاطع الفيديو الناتجة الخاصة باليوتيوب كوسيلة للمتابعة اللاحقة "catch-up".

جدول ٧: أنشطة "كوميسا كونيكيت"

الجهة المسؤولة	الوصف	النشاط
الموارد البشرية	سوف تنظم الأمانة العامة أنشطة بناء فريق العمل فيما بين الموظفين على نحو نصف سنوي لأغراض الترابط. وسوف يغذي هذا من روح الفريق ويحسن من الاتصالات فيما بين الأشخاص والعمل الجماعي.	بناء فريق العمل
مدرء الإدارات بالأمانة العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>سوف تقدم كل إدارة جدولها الزمني للأنشطة عن العام وتشارك به مع جميع أصحاب المصلحة الداخليين. وسوف يتم دمج هذه الجداول الزمنية في جدول زمني مشترك للتمكين من التخطيط الفعال وكفاءة استخدام الموارد.</li> <li>سيتيح هذا أيضا الفرص للتعاون بين الإدارات لتعزيز تبادل المعلومات وتحسين تنسيق الأنشطة.</li> <li>بهذه الطريقة، تترابط الكوميسا داخليا.</li> </ul>	وضع جدول زمني مشترك للفعاليات
إدارة تكنولوجيا المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>عندما يستخدم نظام الإنترنت بشكل استراتيجي، فإنه يشكل قناة نموذجية للاتصالات الداخلية. ونظرا لذلك، يجمع هذا النظام جميع الموظفين على منصة واحدة، بما يتيح سهولة تبادل الوثائق المشتركة ونشر المعلومات التي تؤثر على جميع الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، فإنه من السهل التحكم في هذا النظام وهو أيضا ييسر مواكبة الأنشطة والتطورات اليومية. لهذا السبب، سوف تحدث الكوميسا نظام الإنترنت التشغيلي الخاص بها لتعزيز تبادل المعلومات الداخلية.</li> <li>سوف يصبح موظفو الكوميسا قادرين على الاتصال بسهولة عبر الإقليم، ويشمل ذلك مسئولو المكاتب في مختلف الدول الأعضاء.</li> </ul>	تحديث نظام الإنترنت



**الهدف الثالث: تبسيط هياكل الاتصالات الخاصة بالكوميسا للإدراك الفعال لمسئوليات الكوميسا.**

هذا هو المثال البارز لاستراتيجية الاتصالات الخاصة بالكوميسا. تغطي الكوميسا منطقة كبيرة، ومن ثم يتطلب ذلك إجراء محروسا بشكل جيد لهيكل الاتصالات. وفي ظل وجود عوامل ديناميكية مثل الفروق اللغوية والاهتمامات والجداول الزمنية المختلفة والتوقعات والإسهام في عملية التكامل الإقليمي، فإن مواءمة عمليات الاتصالات تعد من الضرورة بمكان.

ولضمان تحقيق هذا الهدف بنجاح، سوف تدار حملة أطلق عليها "كوميسا كونيكيت" طوال العام.

هذه الحملة ستتخذ زاويتين:

- مواءمة أدوار ومسئوليات الاتصالات لجميع أصحاب المصلحة.
- بناء القدرات للتنفيذ الفعال للأدوار والمسئوليات

يوضح الجدول التالي المزيد من التفاصيل

الجهة المسؤولة	الوصف	النشاط
فريق عمل اتصالات الكوميسا (إضافة إلى الاسهامات من قبل جميع أعضاء هيئة العاملين وبعض أصحاب المصلحة)	<ul style="list-style-type: none"> <li>سوف يتم تحديث الموقع الإلكتروني وغيره من المنصات الرقمية على أساس أسبوعي بمعلومات من مختلف الأنشطة. وتعد المنصات الرقمية قنوات اتصال بارزة، يتعين أن يديرها خبراء اتصالات لتحقيق أفضل النتائج.</li> <li>سوف تكون المحادثات بشأن التكامل مركزية لتفعيل المنصات.</li> <li>ويعتمد نجاح هذه القناة العالمية للاتصالات على مدخلات جميع أصحاب المصلحة داخليا وخارجيا.</li> <li>سوف تتصل الكوميسا بجميع أصحاب المصلحة من خلال توفير منصة للتغذية الراجعة والمحادثات المباشرة.</li> </ul>	الكوميسا عبر الإنترنت
جميع أصحاب المصلحة المدارين من جانب الإدارة الرقمية	<ul style="list-style-type: none"> <li>المشاركة بمعلومات حول الكوميسا من خلال الخطابات أو بعض المعلومات عبر ميل شيمب-أداة توزيع، لضمان توزيع فعال ودقيق للمعلومات.</li> <li>ركن الكوميسا بصدد تعزيز الوجود عبر الإنترنت من خلال وضع المحتوى وإدارته والعناصر التحريرية وآليات التغذية الراجعة. ينبغي أن يسهل الوصول إلى المحتوى واستيعابه، ثم تقوم الكوميسا بعد ذلك بالاتصال.</li> </ul>	ركن الكوميسا
مركز موارد المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> <li>وبينما يقدم ذلك منهجا رقميا، فسوف تتخذ الكوميسا جانبا ماديا. ويتم ذلك من خلال قيام الكوميسا بتقديم مواد مطبوعة في شكل حزم معلومات. وسوف تكون هذه مواد توزيع، مثل المنشورات والبروشورات والنشرات. ويتعين اختيار هذه المواد بعناية للوفاء بهدف الدعاية عن الكوميسا ونشر المعلومات.</li> <li>يمكن إنشاء ركن مادي للكوميسا أيضا في المكتبات الوطنية والمؤسسية بالدول الأعضاء في الكوميسا، حيث يتم الاحتفاظ بالمواد المنشورة ذات الصلة بالكوميسا.</li> </ul>	

الجهة المسؤولة	الوصف	النشاط
الشئون الإدارية والموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعتمد قدرة الكوميسا للنشر الفعال للمعلومات وإشراك أصحاب المصلحة على كفاءة عمليات الاتصالات الداخلية.</li> <li>وفي هذا الصدد، سوف يخضع موظفو الكوميسا، ويشمل ذلك رؤساء البرامج، للتدريب على مختلف جوانب الاتصالات الفعالة التي تشمل: <ul style="list-style-type: none"> <li>مهارات الكتابة (لكتابة التقارير)</li> <li>كتابة الكلمات الخطابية</li> <li>إدارة وسائل التواصل الاجتماعي.</li> </ul> </li> <li>ويتمثل الهدف من هذا التدريب في دعم قدرة الموظفين على التقاط المعلومات وتجميعها بطرق تيسر الوصول إليها ليحصل عليها أصحاب المصلحة ذوو الصلة.</li> <li>بهذه الطريقة، سوف تتصل الأمانة العامة للكوميسا بأصحاب المصلحة في الكوميسا من خلال المحتوى الذي تشارك به.</li> <li>سوف يتمكن فريق عمل الكوميسا من الاتصال بشأن حل المشكلات والعصف الذهني لإجراءات فعالة.</li> </ul>	التدريب الخاص بالاتصالات
الأمانة العامة للكوميسا ورئيس الاتصالات المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتعين توزيع جداول زمنية سنوية على جميع مكاتب الدول الأعضاء بمستوياتها المختلفة للدعاية ونشر المعلومات. سوف ينظر هذا الجانب من الحملة قصص النجاح التي تم جمعها خلال العام، مع صور مرفقة من مختلف المهام. سوف يشكل هذا صفحات من الجداول الزمنية الجدارية بطرق مبتكرة، مع العلامة التجارية للكوميسا. وبهذه الطريقة، سوف تتصل الكوميسا مع مختلف أصحاب المصلحة وتعرض صورتها في ذهن الجمهور. وسوف تنتقل إلى العقل الواعي لأعضائها.</li> </ul>	الجداول الزمنية للكوميسا

الجهة المسؤولة	الوصف	النشاط
مسؤولو مكتب كوميسا ومسؤولو الاتصالات في الوزارات التنسيقية	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن لمسؤولي المكتب ومسؤولي الاتصالات في الوزارات التنسيقية أن يكونوا بمثابة نقاط اتصال مركزية لكوميسا على الأرض. ونظرا لأنهم يصلون بشكل كبير إلى أصحاب المصلحة في بلدانهم، فسوف يتم إسناد أدوار الاتصالات التالية لهم:</li> <li>تنسيق الدعاية لفعاليات كوميسا وطنيا بالتنسيق مع الأمانة العامة.</li> <li>وضع قاعدة بيانات للاتصالات الإعلامية والاحتفاظ بها.</li> <li>توزيع مواد معلوماتية وتعليمية خاصة بالاتصالات بشأن كوميسا لأصحاب المصلحة.</li> <li>العمل كمراكز معلومات عن فرص كوميسا للمشاركة في عملية التكامل.</li> <li>تحديد الاحتياجات المعلوماتية لمختلف مجموعات أصحاب العمل.</li> <li>إنتاج محتوى عن برامج كوميسا للأخبار والبرامج الوثائقية.</li> <li>تنظيم ورش العمل السنوية لمسؤولي المكاتب والاتصال من الوزارات التنسيقية بهدف مناقشة المسائل ذات الاهتمام إضافة إلى بناء القدرات.</li> </ul>	مكتب كوميسا في الوزارات التنسيقية

الجهة المسؤولة	الوصف	النشاط
مجتمع الأعمال وموظفي المؤسسات من الفئة المهنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>يمكن اختيار سفراء النوايا الحسنة من مجموعة المستفيدين من برامج التكامل الإقليمي المستمدة من جميع الدول الأعضاء. وسوف تسند الأدوار التالية لهم للمضي قدما بأجندة التكامل الإقليمي:</li> <li>الضغط على الحكومات للتصديق على سياسات التكامل الإقليمي واعتمادها.</li> <li>إشراك كوميسا في منصات رقمية لمناقشة الآفاق والتقدم المحرز في التكامل الإقليمي لاستمرار المحادثات.</li> <li>عقد مناقشات عبر الإنترنت قائمة على مشاريع التنمية ببلدانهم والمدعومة من جانب كوميسا. وسوف تكتسب هذه المناقشات المزيد من القوة على المنصات الرسمية، مثل تويتر. سوف تهتم وسائل الإعلام أيضا بمثل هذا النوع من المحادثات، وبالتالي تعزيز رؤية كوميسا.</li> <li>تمثيل أجندة كوميسا في منتديات المشاركة التجارية في بلدانهم. سيكون ذلك مطلب كل شخص يقبل أن يكون سفيرا لكوميسا. سوف تتم المشاركة بالوثائق التي تعرض برامج كوميسا وأنشطتها مع السفراء لتمكينهم من أداء الدور بفاعلية. ويتوقع قيامهم بتوثيق أي مظاهر عامة من خلال وضع تقرير موجز يتضمن صورا. وسوف يشاركون أيضا بأي روابط لأي تغطية إعلامية لتلك الفعاليات بحضور الصحفيين.</li> <li>يتعين على جميع سفراء كوميسا ارتداء شعار كوميسا في ياقاتهم للتعرف والمصداقية. سيكون الشعار علامة للتضامن والثقة في أجندة التكامل الإقليمي</li> </ul>	سفراء النوايا الحسنة لكوميسا

الجهة المسؤولة	الوصف	النشاط
مركز موارد المعلومات في الكوميسا (CIRC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>دعا التقدم التكنولوجي إلى تبادل المعلومات في نفس الوقت. ويمكن أن تيسر منشورات الكوميسا عبر الإنترنت الوصول السريع إلى أي مكان في أي وقت. سوف تواصل الكوميسا الاستثمار في نظام إدارة محتواها الإلكتروني/ مركز الموارد من خلال تحديثات منتظمة وإدارة. يضع النظام جميع وثائق الكوميسا ومنشوراتها على منصة وصول واحدة.</li> <li>تتم معالجة جميع منشورات الكوميسا في مركز موارد المعلومات ويتم رفع بدائلها البيبلوجرافية على نظام المعلومات. يمكن للرعاة الذين يدخلون على كتالوج مركز موارد المعلومات الدخول على معلومات النص الكامل عن منشورات الكوميسا المتاحة.</li> </ul>	إدارة المعرفة ونشرها
الأمانة العامة للكوميسا	<ul style="list-style-type: none"> <li>المشاركة في المعارض التجارية الوطنية من خلال إنشاء أكشاك معلومات بالتنسيق مع الوزارات التنسيقية في الدول الأعضاء.</li> <li>إنشاء مركز معارض في الأمانة العامة لعرض المنتجات الرئيسية من إقليم الكوميسا.</li> </ul>	التوعية والشرح

الجهة المسؤولة	الوصف	النشاط
مؤسسات الكوميسا	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنظيم معارض مستقلة لعرض البرامج من جانب مختلف مؤسسات الكوميسا ونشر المعلومات عن الكوميسا وأجندة التكامل الإقليمي.</li> <li>تحديد فرص مشاركة وسائل الإعلام في الدول المضيفة لتعزيز الرؤية وتقديم المعلومات عن الكوميسا وأجندة التكامل الإقليمي.</li> <li>المشاركة في معارض وفعاليات تتعلق بالصناعة. سوف يتم توزيع منشورات الكوميسا وحزم المعلومات الخاصة بها في هذه الفعاليات. وسوف تبحث أيضا عن فرصا للحديث عن الكوميسا.</li> </ul>	مؤسسات الكوميسا
رؤساء الدول الوزراء	<ul style="list-style-type: none"> <li>لصانعي السياسات، مثل رؤساء الدول والوزراء، أهمية كبيرة في تنفيذ أجندة التكامل. ويحفز التزامهم المسؤولين لديهم الذين يتولون مسؤولية الدعاية لبرامج الكوميسا وتنفيذها. يمكن لصانعي السياسات ذكر هذه البرامج في تصريحاتهم العامة وخطاباتهم، إلخ. بالإضافة إلى ذلك، يمكنهم ضمان عرض رموز الكوميسا وشعاراتها في مكاتبهم وأماكنهم العامة</li> </ul>	صانعو السياسات

## ٥,٦ وحدة الاتصالات المؤسسية

الاتصالات هي الربط والتفاهم المتبادل لحل المشكلات بفاعلية والتطوير. ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية على الإقرار بأن وظيفة الاتصالات الفعالة غالبا ما تكون استثمار نشاط مكثف الموارد في الاتصالات، وهي الوظيفة التي تساهم بشكل كبير في التنسيق التنظيمي والتحقيق المستدام للأهداف.

في ضوء نطاق أعمال الكوميسا (التي تغطي تسع عشرة دولة عضو ومساحة جغرافية شاسعة وعدد سكان يزيد عن ٥٠٠ مليون نسمة وإدارات حكومية عديدة ومؤسسات الكوميسا)، فإن تنسيق مجموعة كبيرة من أنشطة الاتصالات ضمن هذا الإطار يفوق قدرات موظفي

جدول ٨: أدوار العاملين في الاتصالات المؤسسية وإدارة المعرفة

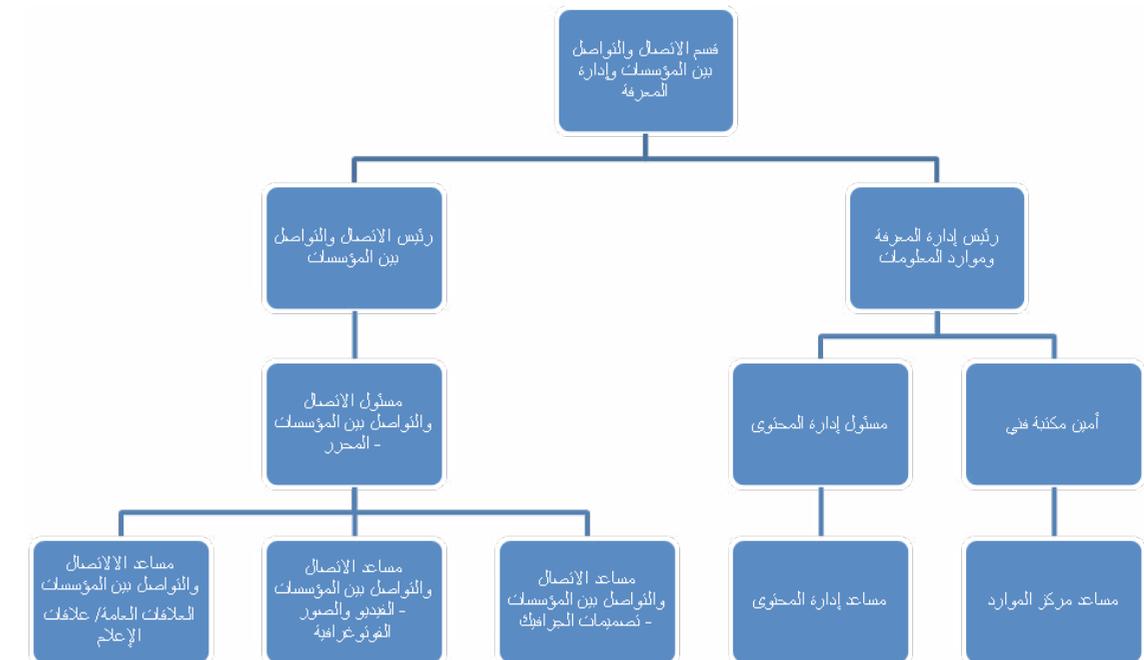
الموظفون	الأدوار
الأمين العام	المتحدث باسم الكوميسا ويوجه الاتجاه الاستراتيجي العام في الاتصالات وإدارة المعرفة
مدير الإدارة	رئيس مستشاري الأمين العام للاتصالات والدعاية وإدارة المعرفة الخاصة بالعلامات التجارية المؤسسية وموارد المعلومات وتنفيذ استراتيجية الاتصالات وتطوير وتنفيذ استراتيجية الإعلام عبر الإنترنت (ويشمل ذلك وسائل التواصل الاجتماعي) ووضع استراتيجية إدارة المعرفة ووضع سياسات المعلومات الخاصة بالكوميسا ووضع وتنفيذ استراتيجية تبادل المعرفة/ المعلومات ونشرها.
رئيس: الاتصالات المؤسسية	الدعاية والتحرير وعلاقات الإعلام وإصدار المنشورات ومنتجات العلاقات العامة وإدارة الفعاليات وضمان الجودة وإصدار المنشورات والمواد المسموعة والمرئية والعلامات التجارية والمسئولية الاجتماعية للمؤسسات.
رئيس: إدارة المعرفة وموارد المعلومات	تنسيق الحصول على موارد المعلومات والمعرفة ومعالجتها وتخزينها والوصول إليها واسترجاعها وإنشاء المحتوى ونشره والتوجيه الفني حول المنصات الرقمية وقواعد البيانات المناسبة ونظم المعلومات لتعزيز إدارة المعرفة والمعلومات والإشراف على أنشطة إدارة المعرفة والمعلومات ووضع مشروع السياسات الخاصة بإدارة المعرفة وموارد المعلومات والتوجيه بشأن تنسيق المحتوى وانتقال المنصة إلى تكنولوجيا جديدة وتنسيق حفظ وصيانة المعرفة وموارد المعلومات.
مسئول الاتصالات المؤسسية - المحرر	إصدار مقالات حول أنشطة البرنامج، والتحرير، وضمان الجودة لجميع منشورات الكوميسا
مسئول إدارة المحتوى	الإشراف على إدارة الموقع الإلكتروني للكوميسا ووسائل التواصل الاجتماعي والمنصات الأخرى عبر الإنترنت والتعامل مع جمهور أصحاب المصلحة في الكوميسا عبر الإنترنت والإشراف على إنشاء محتوى عبر الإنترنت وإدارته والدخول عليه واسترجاعه والإدارة العامة لقواعد بيانات المحتوى وعمليات الرفع والتعديلات ومهمة نشر المحتوى عبر الإنترنت لأصحاب المصلحة.

الاتصالات بالأمانة العامة. تتكون وحدة الاتصالات بالكوميسا حاليا من أربعة أعضاء من الموظفين، هم رئيس الاتصال والتواصل بين المؤسسات ومساعد مسئول الاتصال والتواصل بين المؤسسات ومصور فيديو ومصمم جرافيك/ مصور فوتوغرافي.

لا تتناول الوحدة بشكل كاف العديد من المشاريع والأنشطة التي تروج لها الكوميسا. ومن ثم، يوصى بتعيين موظفين إضافيين. بالإضافة إلى ذلك، وبالنظر إلى أن الاتصالات مسؤولة عن التنسيق الداخلي الذي يتم إنجازه جزئيا من خلال إدارة المعلومات، فمن الأهمية بمكان أن تكون الوحدات التي تتناول إدارة المعلومات مرتبطة ارتباطا وثيقا. ويترتب ذلك على اكتشاف أن مهام إدارة الموقع الإلكتروني تقع ضمن مسؤوليات إدارة تكنولوجيا المعلومات ومركز الموارد يقع ضمن مسؤوليات إدارة الشؤون الإدارية. يمكن الاضطلاع بهذه المهام على نحو أكثر فاعلية إذا تم الجمع بينها ليتولاها قسم واحد.

سوف يسفر تعيين موظفين إضافيين والتوسع في مسؤوليات قسم الاتصالات ليشمل مركز الموارد وإدارة الموقع الإلكتروني عن هيكلي طور بشكل كبير الاتصال والتواصل بين المؤسسات. وهذا مبيّن أدناه

شكل ٢: هيكل مقترح لإدارة الاتصالات المؤسسية وإدارة المعرفة



والاستراتيجيات من البداية، وذلك نظرا لأنها تتطلب موارد قليلة للتنفيذ. وتتضمن هذه التكتيكات والاستراتيجيات:

- إدارة المعرفة من خلال مركز الموارد
- تطوير الموقع الإلكتروني وتحسينه
- التوزيع الاستراتيجي للمواد المعلوماتية والتعليمية
- توحيد العلامات التجارية
- علاقات الإعلام والرصد
- نشر قصص النجاح
- وضع جدول زمني مشترك للفعاليات
- التدريب على الاتصالات
- إدارة الموقع الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي

#### تعبئة الموارد

لا يحتاج دور الاتصالات في أي مؤسسة مزيدا من التأكيد. فالاتصالات تدعم الإدارات المؤسسية الأخرى على إدراك أهدافها. ويقود تضافر الجهود بين الإدارات بدوره أي مؤسسة نحو تحقيق الأهداف التشغيلية العامة ويساعد على تحديد صورة المنظمة. ولذلك، يتطلب هذا علاقات عاملة سلسلة فيما بين الإدارات. وفي ضوء هذا، سوف تعتمد الكوميسا الاتصالات في جميع برامجها لضمان إدراج مهامها في الميزانية. ولتيسير ذلك، سوف تقوم الكوميسا بإشراك جميع خبراء الاتصالات لديها في جميع عمليات التخطيط لضمان تحديد أنشطة دعم الاتصالات والوفاء باحتياجاتها في الميزانية. ويضمن هذا الاتجاه توفير احتياجات الموارد للاتصالات في جهود أكبر لتعبئة الموارد.

مساعدة إدارة المحتوى	المساعدة في إنشاء المحتوى وإدارته والدخول عليه واسترجاعه وعمليات رفع البيانات للمحتوى الجديد وإدارة قواعد بيانات المحتوى والدخول عبر الإنترنت إلى المعرفة وموارد المعلومات والمشاركة بها ونشرها.
الأمين الفني للمكتبة	اختيار وحياسة المعرفة وموارد المعلومات والمعالجة الفنية العامة للمعرفة وموارد المعلومات: الفهرسة والتصنيف والاشتراك في الصحف عبر الإنترنت والدخول على قواعد ومستودعات البيانات وتنسيق معالجة وإدارة المنشورات الدورية: الصحف والمجلات والنشرات وترميز البيانات في تفاصيل المجموعات البيبلوجرافية لقاعدة بيانات المكتبة وتنسيق انتقال المحتوى الإعلامي إلى تكنولوجيا معاصرة لتجنب التقادم.
مساعدة الاتصالات المؤسسية (العلاقات العامة والإعلام)	تنسيق أنشطة العلاقات العامة والمسئولية الاجتماعية للمؤسسات وإدارة الفعاليات والصحافة والإشراف على أنشطة علاقات الإعلام الخاصة بالكوميسا وتحديث قواعد البيانات الإعلامية وصيانتها وتحديد الفرص للغطى الإعلامية غير المدفوعة والإعداد لها وتقديم الأخبار والمعلومات.
المصور الفوتوغرافي ومصور الفيديو	إنشاء محتوى مصور لمنشورات الكوميسا ومنصاتها الرقمية ويشمل ذلك وسائل التواصل الاجتماعي وتطوير مقاطع فيديو صغيرة وبرامج وثائقية حول التكامل الإقليمي.
مصمم الجرافيك	وضع محتوى توضيحي للأعمال المنشورة، والتصميم والإخراج، ويشمل ذلك الملصقات والبروشورات والكتيبات وغيرها.
مساعدة مركز الموارد	المساعدة في فهرسة وإدارة مجموعة المسلسلات وفهرسة موارد المعلومات وتصنيفها وتخصيص المواضيع الخاصة بها ومساعدة المستخدمين على الحصول على موارد المعلومات واسترجاعها، ويشمل ذلك البحث بمساعدة الإنترنت وترميز البيانات ورفعها على نظام معلومات المكتبة وإدارة المستخدمين في مركز الموارد، بالإضافة إلى الإجابة على الاستعلامات المرجعية.

#### المكاسب العاجلة

سوف يتم تحقيق أهداف الاتصالات الاستراتيجية المذكورة أعلاه خلال مدة خمس سنوات. قد تحتاج بعض هذه الأهداف إلى موارد كبيرة لتحقيقها، ولذا قد يتعين السعي نحو تحقيقها في مراحل لاحقة. ومع ذلك، سوف تبدأ الكوميسا في تنفيذ بعض التكتيكات

# مصفوفة التنفيذ

تم وضع مصفوفة التنفيذ حول خطة العمل السنوية للكوميسا، ويعد هذا منهجا استراتيجيا للاتصالات الفعالة يتم من خلاله صياغة أنشطة الاتصالات لدعم جميع الأنشطة الإدارية.

الكوميسا: الاستراتيجية وسياسات الاتصالات - مصفوفة التنفيذ												
محة التنفيذ في سنوات												
	٢٠١٧	الربع الثالث	الربع الرابع	٢٠١٨	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الرابع	٢٠١٩	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث
الأشياء												
اهداف الأول: تعزيز الحصول على المعلومات عن الحكومة ومقرها وموادها بين أصحاب المصلحة لتعزيز الحكاية والفهم.												
توزيع المواد المعلوماتية على مؤسسات الكوميسا												
تبسيط المواد المتعلقة بالبيئة وإحقاق الصفة المحلية عليها												
تنظيم أسبوع التوعية بالكوميسا سنويا (٣-٧ ديسمبر)												
إقامة شراكة اقتصادية مع المستفيدين (المشروع التجاري) والوكالات الإعلامية												



مدة التنفيذ في سنوات												
الكوميسا: استراتيجية وسياسات الاتصالات - مصفوفة التنفيذ												
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	٢٠٢٠	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	٢٠١٩	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول
مدة التنفيذ في سنوات												
الأنشطة												
التوزيع الاستراتيجي للمواد المعلوماتية على أصحاب المحلحة خلال ورش العمل والندوات والبرقيات												
نشر مقالات أو إعلانات في أعمدة مجلات خطوط الطيران												
تطوير وتحسين الموقع الإلكتروني												
وضع دليل العلامة التجارية المشتركة (بين الكوميسا ومؤسسائها)												

مدة التنفيذ في سنوات												
الكوميسا: استراتيجية وسياسات الاتصالات - مصفوفة التنفيذ												
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	٢٠٢٠	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	٢٠١٩	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول
مدة التنفيذ في سنوات												
الأنشطة												
وضع وتنفيذ برنامج المنح الدراسية للكوميسا												
تدشين المشاريع البحثية مع مؤسسات الفكر والحوار الأكاديمية												
تصميم ونشر مواد الكوميسا ذات العلامة التجارية												
التدريب الإعلامي بالدول الأعضاء على التكامل الإقليمي جنباً إلى جنب مع برنامج جوائز الإعلام السنوي												
علاقات الإعلام												

الكوميسا: استراتيجيات وسياسات الاتصالات - مصفوفة التتبع

مدة التتبع في سنوات													
	٢٠٢٠				٢٠١٩				٢٠١٨				٢٠١٧
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الثاني
الكوميسا: استراتيجيات وسياسات الاتصالات - مصفوفة التتبع													
مدة التتبع في سنوات													
الأنشطة													
تغطية الأخبار													
التحقيقات الصحفية													
المقابلات الصحفية													
رث البرامج الوثائقية													
عن رحلة الكوميسا													
وحاها													
نشر أعمدة صحفية													
أسبوعية													
زيادة قاعدة البيانات													
العملية والسعي													
لحو شراكات													
إعلامية جديدة													

الكوميسا: استراتيجيات وسياسات الاتصالات - مصفوفة التتبع

مدة التتبع في سنوات													
	٢٠٢٠				٢٠١٩				٢٠١٨				٢٠١٧
	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الثاني
الكوميسا: استراتيجيات وسياسات الاتصالات - مصفوفة التتبع													
مدة التتبع في سنوات													
الأنشطة													
الاحتفال باليوبيل													
القضي للكوميسا													
(الجزى الخامسة													
والعشرين)													
الهدف الثاني: إبراز													
قيمة التكامل													
القليمي من خلال													
الكوميسا لزيادة													
التعاون فيما بين													
الدول الأعضاء.													
استعراض وتوثيق													
وعرض برامج الدول													
الأعضاء المحملة													
لبرامج الكوميسا													

الكوميسا: استراتيجيات وسياسات الاتصالات - مصفوفة التنفيذ

مصفوفة التنفيذ في سنوات											
	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الأول	الربع الثاني
الاتصالات											
بناء القدرات لمسؤولي العلاقات العامة الحكوميين ومسؤولي إدارة المعلومات والمعرفة للعمل ومق الانتزاعات الحكومية المحظية											
نشر وتوزيع فمخص اللاج سنويا											
إنتاج مقاطع فيديو مصغرة عن "معلومات عن الكوميسا" حول الاحتفالات اليوبيل الفخري وملف ياوربيت موحد											

الكوميسا: استراتيجيات وسياسات الاتصالات - مصفوفة التنفيذ

مصفوفة التنفيذ في سنوات											
	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الأول	الربع الثاني
الاتصالات											
الهدف الثالث: تبسيط هيكل الاتصالات الخاصة بالكوميسا بهدف تحقيق تفويضها على النحو الفعال.											
بناء فريق العاملين											
تشكيل فريق تدريبي دائم											
تحديد وتكليف سفراء النوايا الحسنة للكوميسا من المؤسسات الخاصة والهيئات المهنية											
وضع جدول زمني مشترك للفعاليات											

مدة التنفيذ في سنوات												
	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث
الاتشحة												
تحديث نظام البرترانت للأمانة العامة للحكومة												
تقديم تدريب الموظفين على الاتصالات لتشكيل جزءا من برنامج تدريب وتطوير الموظفين												
وضع وتوزيع الجدول الزمنية للحوميسا على أصحاب المصلحة المؤسسيين												
إنشاء مستودع مركزي لجميع المعلومات يرتفق بإنشاء مركز البيانات												

مدة التنفيذ في سنوات												
	٢٠١٧	٢٠١٨	٢٠١٩	٢٠٢٠	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث	الربع الأول	الربع الثاني	الربع الثالث
الاتشحة												
تحديث المنتجات الإعلامية عبر الإنترنت والمشاركة مع الجمهور عبر الإنترنت												
إنشاء نظم إدارة المعرفة ونشرها												
الاضطلاع بأشحة الزمنية												

## رصد وتقييم خطة الاتصالات (كيف نعرف أننا وصلنا؟)

يرتبط إطار عمل الرصد والتقييم بأهداف الاتصالات التي تتواءم مع الأهداف الاستراتيجية للكومييس .  
ثانياً، يؤكد هذا الإطار على الأثر لتحقيق النتائج والمخرجات على التوالي. سوف يصف الإجراء في الاعتبار مدى إسهام الأهداف الاستراتيجية  
للكومييس في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

إطار عمل الرصد والتقييم

التكرار	طرق جمع البيانات	مصادر المعلومات	المؤشرات	المخرجات	النتائج
الهدف الأول: تعزيز الحصول على المعلومات عن أجددة التكامل الإقليمي للكومييس وفرصها وفوائدها بين أصحاب المصلحة لزيادة الرؤية والفهم. الأثر: رؤية الكومييس في جميع الدول الأعضاء تتجلى من خلال سهولة الحصول على المعلومات عن برامجها وفوائدها					
ربع سنوي	سجلات الحضور	قوائم التسجيل الإعلامي	وجود قائمة اتصال إعلامي محدثة	برامج الإفطار الإعلامي	الترخية الإعلامية
ربع سنوي	الرصد والتحليل الإعلامي	تقارير الرصد الإعلامي	عدد المقابلات الإعلامية التي تم عقدها عدد مصادر الأخبار في الكومييس الذين عقدت لهم مقابلات حليل أسئلة المقابلات تدريب مصادر الأخبار في الكومييس	المقابلات الإعلامية الفعالة	
نشهرياً	مقاصد الصحف الرصد والتحليل الإعلامي	الصحف المجلات ملف مذكورة الزقاهم	عدد مرات الظهور في المجلات والصحف مذكورة زقاهم مع وسائل الإعلام	أعمدة المجلات والصحف	
نشهرياً	التحليلات الرقمية	المدونات منصات وسائل التواصل الاجتماعي	عدد مرات ذكر الكومييس في المدونات • الانتقال إلى المنصة الرقمية في الكومييس	المنابر الرقمية	
ربع سنوي	المستودع المركزي	اللقطات الوثائقية (الخام والمعدلة)	عدد البرامج الوثائقية المخطط لها • عدد البرامج الوثائقية المنتجة • عدد البرامج الوثائقية التي تم بثها	البرامج الوثائقية المخططه للكومييس	
سنوي	الرصد الإعلامي وتحليل المحتوى	تقارير الرصد الإعلامي	عدد المواد الاختيارية عن الكومييس • وسائل الإعلام التي تغطي أخبار الكومييس	تغطية الأخبار عن أنشطة الكومييس	

التكرار	طرق جمع البيانات	مصادر المعلومات	المؤشرات	المخرجات	النتائج
سنويا	متابعة وسائل الإعلام المتابعة الرقمية دراسة استقصائية	تقارير التخطيط لعقد الاجتماعات المقالات الدعائية	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الإعلانات عن أسبوع التوعية بالكويسا</li> <li>أجدة أسبوع التوعية بالكويسا</li> <li>البيانات الصحفية حول اسبوع التوعية في الكوميسا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>فعاليات الدعاية (أسبوع التوعية بالكويسا، الاحتفال بالذكرى الخامسة والعشرين)</li> </ul>	الحصول على المعلومات
شهريا	التدقيقات الرقمية	تحليلات الويب	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد التدقيقات (تدقيقات الأخبار والصور) على الموقع الإلكتروني للكويسا.</li> <li>عدد الزيارات الجديدة للموقع الإلكتروني للكويسا</li> <li>مشاركة أصحاب المصلحة في محتوى الموقع الإلكتروني</li> </ul>	الموقع الإلكتروني المحدث بالنظام	
سنويا	الدراسات الاستقصائية عبر الإنترنت	التقارير قاعدة بيانات المحتيات في الشبكة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إشياء المكتبة الرقمية</li> <li>إشياء شريكات مع مكتبات في الدول الأعضاء لنشر موارد المعرفة الخاصة بالكويسا.</li> </ul>	التوزيع الاستراتيجي للمواد المعلوماتية	
شهريا	تدقيقات وسائل التواصل الاجتماعي	تقارير تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي	<ul style="list-style-type: none"> <li>وتيرة تحديثات وسائل التواصل الاجتماعي.</li> <li>تفاعل أصحاب المصلحة مع محتوى وسائل التواصل الاجتماعي (المشاركات والتعليقات).</li> <li>عدد الإعجابات/ المتابعين الجدد على منصات وسائل التواصل الاجتماعي.</li> </ul>	المضامين الرقمية التفاعلية	
ربيع سنوي	الدراسات الاستقصائية الوطنية	تسجيل مواد IEC منشورة مكان مواد IEC المنشورة	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المواد المعلوماتية والتعليلية والخاصة بالاتصالات.</li> <li>عدد المواد المعلوماتية والتعليلية والخاصة بالاتصالات الموزعة على مؤسسات الكوميسا</li> <li>عدد المواد المعلوماتية والتعليلية والخاصة بالاتصالات الموزعة على الدول الأعضاء</li> </ul>	استخدام المواد المعلوماتية والتعليلية والخاصة بالاتصالات IEC المضمن عليها الطابع المحلي	

التكرار	طرق جمع البيانات	مصادر المعلومات	المؤشرات	المخرجات	النتائج
ربيع سنوي	مراجعات التقارير	جدول أنشطة الكوميسا	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الأنشطة المشتركة التي تمت مباشرتها</li> <li>عدد الجهات الفاعلة بالقطاع الخاص التي تعرض العلامة التجارية للكويسا</li> </ul>	الأنشطة المشتركة للكويسا مع الجهات الفاعلة بالقطاع الخاص	اشراكات لزيادة الرؤية
سنويا	الدراسات الاستقصائية. مقابلات مقدمي المعلومات الرئيسيين. مراجعات المشورات	التقارير الاستقصائية. مذكرات التفاهم. تقارير الأنشطة. مراجعات التفاهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المشاركات مع دوائر الفكر والجامعات. مذكرات التفاهم.</li> <li>عدد مشاريع البحث الجارية.</li> <li>عدد نتائج البحوث المنشورة.</li> </ul>	مشاريع البحث المشتركة مع دوائر الفكر والجامعات	
سنويا	مقابلات مقدمي المعلومات الرئيسيين. مراجعات الوثائق	خطابات المشاركة/ محاضر الاجتماع. شهادات الطلاب مذكرات التفاهم	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد المشاركات مع الجامعات.</li> <li>معايير المصنع الدراسية المتوفرة</li> <li>عدد المنع الدراسية الممنوحة.</li> <li>مذكرات التفاهم.</li> </ul>	برامج التوجيه والمنع الدراسية مع جامعات الدول الأعضاء	

المحف الثاني: أيزا قيمة الشراكة الإقليمية من خلال الكوميسا لزيادة التعاون فيما بين الدول الأعضاء.

التكرار	طرق جمع البيانات	مصادر المعلومات	المؤشرات	المخرجات	النتائج
ربع سنوي	متابعة المقابلات، تحقيق المشورات، التحقيق الرقمي.	تقرير تحقيق المشورات، تقرير التحقيق الرقمي.	عدد قمصان النجاح المطبوعة والرقمية. المناقشات حول القمصان المنشورة. عدد المشورات المشاركة بها. السفرء من الدول الأعضاء الراجعة بالكوميسا. النشر الرقمي	نشر قمصان نجاح الكوميسا أهتمة من البرامج الوطنية التي تتكامل مع الكوميسا.	الفهم الأعمق للكوميسا ومزاياها
شهريا	التحقيق الرقمي، رصد سجلات المحادثات	تقارير التحقيق الرقمي، تقارير سجلات المحادثات، مراجعة قاعدة بيانات البريد الإلكتروني.	عدد الأهتمة المنشورة على المنصات الرقمية. التجذرية الراجعة/ المحادثات حول المواد المنشورة. عدد الاستفسارات عن مختلف البرامج	أهتمة من البرامج الوطنية التي تتكامل مع الكوميسا.	
سنويا	مقالات مقدمي المعلومات الرئيسيين، مراجعة تقارير المنديات الاستقصاءات (رما فيها الرقمية) تقارير مجلس الأعمال التجارية بالكوميسا	سجلات الحضور، المنشادات، عمليات رصد أنشطة التجارة عبر الحدود.	عدد المشاركين من القطاع الخاص وجمعيات الأعمال، شهادات من الجهات الفاعلة في القطاع الخاص، مستوى المشاركة في التجارة عبر الحدود وبرنامج الكوميسا الأخرى.	المنديات فيما بين الأعمال التجارية	

التكرار	طرق جمع البيانات	مصادر المعلومات	المؤشرات	المخرجات	النتائج
سنويا	الصور الفوتوغرافية لأنشطة المعارض، مقابلات مقدمي المعلومات في المعارض،	التحليلات الرقمية استقصاء الوعي والإدراك.	قائمة المعارضين المؤكدة. قوائم الحضور، العروض الترويجية للمعارض، تقرير التحليلات الرقمية	عدد معارض الكوميسا التي أقيمت، عدد المعارضين، عدد الضيوف	معارض الكوميسا
ربع سنوي	التحليلات الرقمية	تقارير تحليل ما بعد الحملة.	عدد الرسائل القصيرة المرسلة، نسبة حركة المرور على الموقع الإلكتروني للكوميسا، عدد مذكرات التفاهم الموقعة مع شركات الاتصالات لهذا الغرض	نشر الرسائل القصيرة بالجملة للدعوة لزيارة الموقع الإلكتروني للكوميسا	
سنويا	استقصاء الوعي والإدراك.	تقارير تحليل ما بعد الحملة.	تنفيذ الحملة الإعلامية، عدد العروض الترويجية على وسائل الإعلام التقليدية والحديثة، مستوى التفاعل مع أخبار الكوميسا على المنصات الرقمية.	الحملة الإعلامية المتكاملة للكوميسا	

الهدف الثالث: تبسيط هيكل الاتصالات الخاصة بالكوميسا للذرك الفعال لمستويات الكوميسا.

التكرار	طرق جمع البيانات	مصادر المعلومات	المؤشرات	المخرجات	النتائج
الربع الأول	استقصاءات الموظفين الداخلية. تقييمات الموظفين. مراجعات تقرير التدريب.	مواد التدريب. فواتير الحضور. تقارير التدريب.	عدد الموظفين المدربين. مستوى كفاءة الموظفين في الاتصالات.	تدريب الاتصالات للأمانة العامة للكميسا.	الاتصالات الداخلية والخارجية المسقة
ربع سنوي	التحقيق الرقمي. استقصاءات الموظفين.	تقارير التحقيق الرقمي	مستوى النشاط على نظام الإنترنت. عدد الموظفين الذين يخطون على النظام.	نظام الإنترنت المحدث.	
ربع سنوي، سنويا	مراجعات الجدول الزمني	الجدول الزمنية. جداول الأنشطة.	الإدخالات على الجدول الزمني. تجميع الجدول الزمنية لأنشطة الكوميسا	الجدول الزمني المشترك للفعاليات	
ربع سنوي	التدقيقات الرقمية. استقصاءات الموظفين.	فواتير الحضور. تقارير التحقيق الرقمي. التغذية الراجعة للموظفين.	عدد الموظفين المدربين. مستوى الكفاءة. مستوى الكفاءة على المهامات الرقمية.	التدريب الرقمي لتدريب عمل الاتصالات.	
نصف سنوي	استقصاءات الموظفين الداخليين.	تقارير النشاط. التغذية الراجعة للموظفين.	عدد فعاليات بناء فريق العمل التي تم عقدها. عدد الموظفين المشاركين في بناء فريق العمل.	بناء فريق العمل	
			إنشاء إدارة للاتصالات	هيكل الاتصالات المطور	

### ميزانية إرشادية (٢٠١٧ - ٢٠٢٠)

الكل سنة (٠٠٠)					
إجمالي الميزانية	٢٠٢٠	٢٠١٩	٢٠١٨	٢٠١٧	الاستة
					الكل سنة (٠٠٠)
					الاستة
المحف الأول: تعزيز الحصول على المعلومات عن أجددة التكامل الإقليمي للكميسا وفرصها وموائدها بين أصحاب المصلحة لزيادة الرؤية والفهم.					
					التوزيع الاستراتيجي للمواد المعلوماتية على مؤسسات الكوميسا والمكتبات في الدول الأعضاء ورش العمل والبعثات إلخ
٢٠	٥	٥	٥	٥	إصدار المنشورات
٢٤٠	٦٠	٦٠	٦٠	٦٠	إقامة شراكات استراتيجية مع القطاع الخاص والوكالات الإعلامية لبرنامج ونشر البرامج الوثائقية للكميسا
٢٢٠	٦٠	٦٠	٥٠	٥٠	تنظيم أسبوع التوعية بالكميسا سنويا (٣-٧ ديسمبر)
٤٠	١٠	١٠	١٠	١٠	التدريب الإعلامي الإقليمي على التكامل الإقليمي
٦٠	٧٠	٧٠	٦٠	٦٠	نشر مقالات أو إعلانات في أعمدة مجلات خطوط الطيران
٢٠	٥	٥	٥	٥	تطوير وتحسين الموقع الإلكتروني
١	٠	٠	٠	١	وضع دليل العلامة التجارية (بين الكوميسا ومؤسساتها)
١	٠	٠	٠	١	وضع وتنفيذ برنامج المنح الدراسية للكميسا؛ على أن يتم التكليف به بعد الاجتماع السنوي لرؤساء الدول.
٨٠	٢٠	٢٠	٢٠	٢٠	تحديث المنشور ربع السنوية المشتركة مع مؤسسات الفكر والدوائر الأكاديمية
١٥٠	٠	١٠	٥٠	٠	تصميم ونشر مواد الكوميسا ذات العلامة التجارية
٢٠٠	٥٠	٥٠	٥٠	٥٠	علاقات الإعلام



التكلفة لكل سنة (٠٠٠)						
الاسم	٨١٠ ج	٧١٠ ج	٦١٠ ج	٥٠٠ ج	٤٠٠ ج	٣٠٠ ج
الأنشطة						
تغطية الأخبار وتيسير وسائل الإعلام	٣	٣	٣			
التحقيقات الصحفية	١	١	١			
المقالات الصحفية	٠	٠	٠			
رث البرامج الوثائقية عن رحلة الكوميسا ونجاحها	٠	٠	٠			
نشر أعمدة صحفية	٠	٠	٠			
زيادة قاعدة الزبائن الإعلامية والسعي نحو شركات إعلامية جديدة	٠	٠	٠			
الاحتفال باليوبيل الفضي للكوميسا (الحدوى الخامسة والعشرين)	٠	٠	٠			
المحف الثاني: أيار قيمة الكامل الإقليمية من خلال الكوميسا لزيادة التعاون فيما بين الدول الأعضاء.						
مراجعة وتوثيق وعرض برامج الدول الأعضاء المحملة لبرامج الكوميسا.	٠	٠	٠			
بناء القدرات لمستوفي العلاقات العامة الحكوميين للعمل وفق الاتراعات الحكومية المخططة	٠	١	١			
نشر وتوزيع قصص النجاح سنويا	٠	٠	٠			
المحف الثالث: تبسيط هيكل الاتصالات الخاصة بالكوميسا للحد من استراتيجيات الكوميسا.						
بناء فريق العمل فيما بين الموظفين	١	١	١			
تحديد وتكليف سفراء الزواريا الدسنة للكوميسا من المؤسسات الخاصة والهيئات المهنية	١	١	١			
وضع جدول زمني مشترك للفعاليات	٥	٥	٥			
تحديث نظام الاتراعات للأمانة العامة للكوميسا	١	١	١			

التكلفة لكل سنة (٠٠٠)						
الاسم	٨١٠ ج	٧١٠ ج	٦١٠ ج	٥٠٠ ج	٤٠٠ ج	٣٠٠ ج
الأنشطة						
تخطيط وتدريب الموظفين على الاتصالات ليشكل جزءا من برنامج تدريب وتطوير الموظفين	٥٠	٥٠	٥٠			
وضع وتوزيع الجدول الزمني للكوميسا على أصحاب المصلحة المؤسسيين	١٠	١٠	١٠			
إنشاء مستودع مركزي/ مكتبية رقمية لجميع المعلومات لربط تحقيق الإنجازات	٣					
إدارة المعرفة ونشرها	١٠	٣	١٠			
تحديث المنصات الإعلامية عبر الإنترنت والمشاركة مع الجمهور عبر الإنترنت	١	١	١			
التوعية والشرح	٥٠	١٠	٧٠			
رصد وسائل الإعلام	١	١	١			
إجمالي الميزانية	١١٠	١١٠	١١٠	١١٠	١١٠	١١٠

(Footnotes)

١- البنك الدولي، البنك الدولي الذي يعمل من أجل عالم خال من الفقر: نظرة عامة على جزر القمر، <<http://www.worldbank.org/en/country/comoros/overview>> (تمت الزيارة في ٢٧ فبراير ٢٠١٧)

٢- مصرف التنمية الأفريقي، جمهورية الكونغو الديمقراطية - ورقة الاستراتيجية القطرية - 2017-2013، <[www.afdb.org/en/documents/document-democratic-republic-of-2017-2013](http://www.afdb.org/en/documents/document-democratic-republic-of-2017-2013)>، (تمت الزيارة في ٢٧ فبراير ٢٠١٧)

٣- مصرف التنمية الأفريقي، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، التوقعات الاقتصادية الأفريقية ٢٠١٦ - المدن المستدامة والتحول الهيكلي، ٢٠١٦، ص. ٢٨٥، متوفر من:

<[www.africaneconomicoutlook.org/sites/default/files/pdf eBook\\_AEO2016/05-2016](http://www.africaneconomicoutlook.org/sites/default/files/pdf eBook_AEO2016/05-2016)>، (تمت الزيارة في ٢٧ فبراير ٢٠١٧)

٤- حكومة كينيا، Vision2030، <<http://www.vision2030.go.ke>> (تمت الزيارة في ٢٧ فبراير ٢٠١٧)

٥- <<https://goodnewsrwanda.wordpress.com/tag/rwanda/>> /2/page/2020- (تمت الزيارة في

٢٧ فبراير ٢٠١٧)

٦- راكمبو، كيه، جي، جي، أهمية التكامل الإقليمي كعنصر من عناصر الاستراتيجية الدبلوماسية للدول الجزرية

الصغيرة النامية: حالة سيشيل، <<http://repository.up.ac.za/handle/53457/2263>>، (تمت الزيارة في ٢٧ فبراير ٢٠١٧)

٧- أوغاندا فيسبون ٢٠٤٠، <<http://npa.ug/wp-content/themes/npatheme/documents/vision2040>>، (تمت الوصول إليه في ٨ مارس ٢٠١٧)

٨- بيكاليميسا جم، "رؤية زامبيا ٢٠٣٠" (ثروة أفريقيا زامبيا ٣٠ نوفمبر ٢٠١٦). <<http://fortuneofafrica.com/zambia-vision/08/02/2014/com/zambia/>>، (تمت الزيارة في 27 فبراير 2017)

