

**مسرحية تقمص أدوار**

**جولدن ستاندارد:**

دور ألتو دي لوسيا

كتب هذه المسرحية أستريد شرادر، وجوليا سنيدكوفا، وشياولين تاو، خريجو ماجستير إدارة الأعمال في INSEAD، ووارن تيرني، باحث ما بعد الدكتوراه في INSEAD، تحت إشراف مارتن شوينسبيرج، أستاذ مشارك في السلوك التنظيمي في ESMT برلين، وهوراسيو فالك أو، أستاذ ممارسات الإدارة في علوم القرار في INSEAD، وإريك أولمان، أستاذ السلوك التنظيمي في INSEAD. والغرض منها هو استخدامها كأساس للمناقشة في الفصل الدراسي، وليس لتوضيح التعامل الفعال أو غير الفعال مع أحد المواقف الإدارية.

للوصول إلى المواد التعليمية الخاصة بكلية INSEAD، انتقل إلى <https://publishing.insead.edu/>.

Translated using an LLM (Large Language Model) and edited by Tilti Multilingual SIA, with the permission of INSEAD.

This translation, Copyright © 2024 INSEAD. The original role play is entitled “*Golden Standard:*

*Role of Alto de Lucia*” (06/2024-6910), Copyright © 2024 INSEAD.

11/2024-6910

معلومات عامة

منذ خمس سنوات، اكتشفت جولدن ستاندارد -أكبر شركة تعدين متعددة الجنسيات في العالم ومقرها تورنتو، في كندا- أحد أكبر رواسب الذهب في نصف الكرة الأرضية في أعالي جبال أنطوليان في جمهورية سان تيودورو. تشير التقديرات إلى أن المنطقة المحيطة بالمشروع المقرر، بونتا نويفا، تحتوي على ما يقرب من 20 مليون أوقية (567 ألف كيلوجرام) من الذهب، وهو ما يكفي لجعل هذه المنطقة واحدة من أكبر مناجم الذهب في العالم. يمكن أن يكون هذا المنجم بمثابة سابقة لمشاريع أخرى مماثلة في أمريكا الجنوبية في المستقبل.

بالنسبة لسكان المنطقة النائية الفقيرة، وخاصة سكان وادي نهر هواسكار البالغ عددهم 76 ألف نسمة، فإن مشروع التعدين سيوفر فرص عمل جديدة وسيحسن الاستفادة من البنية التحتية من خلال الطرق والمرافق التي سيتم إنشاؤها مع المنجم. وعدت الشركة حكومة سان تيودورويان بتوظيف 7500 عامل محلي للعمل في المنجم.

رغم أن المشروع يبشر بفرص واعدة لتحقيق عوائد اقتصادية كبيرة طوال مدته الزمنية المتوقعة التي تبلغ خمسة وعشرين عامًا، فإنه ينطوي أيضًا على مخاطر كبيرة. من المقرر بناء المنجم على ارتفاع 5,000 متر فوق مستوى سطح البحر في ظروف مناخية قاسية تتراوح درجات الحرارة فيها بين +30 و-40 درجة مئوية. تُشكِّل هذه الظروف المناخية أوضاع عمل محفوفة بالمخاطر نسبيًا للمجتمعات المحلية مقارنةً بأعمالهم في الزراعة ورعي الماشية محدودة النطاق. وبسبب أن هذا المنجم هو منجم تعدين سطحي باستخدام المعالجة بمحلول السيانيد لاستخراج المعادن، فإنه يهدد كذلك بتلوث إمدادات المياه التي ﻻ غنى عنها للحفاظ على حياة سكان وادي نهر هواسكار. كما أن كمية كبيرة من الذهب ستكون موجودة تحت الجبال الجليدية أو بالقرب منها. جذَب الحفاظ على هذه الجبال الجليدية انتباه كل من القادة المحليين وعدد متزايد من المنظمات البيئية الدولية.

وافقت حكومة سان تيودورو -التي كانت تسعى إلى جذب الاستثمارات الأجنبية لخفض معدل البطالة المرتفع في البلاد- على مشروع بونتا نويفا مؤقتًا بشرط الاتفاق بين الشركة والحكومة على تقسيم عادل لعائدات الذهب. ولزيادة فرص نجاح مشروع التعدين، تسعى شركة جولدن ستاندارد إلى ضمان مشاركة أكبر عدد ممكن من المساهمين الرئيسيين، بما في ذلك المجتمعات المحلية. رغم ذلك، كانت الشكوك دائمًا قوية بين المزارعين المحليين، الذين تواصلوا مع المنظمات غير الحكومية المعنية بالبيئة وحقوق السكان الأصليين في العاصمة تشابوليس والتي بدأت إرشادهم في الشؤون القانونية، والبيئية، والفنية.

في محاولة لاكتساب الدعم المحلي للمنجم، نظمت جولدن ستاندارد تمويلًا لحملة في الوادي تشمل توفير المعلومات لجميع المنازل، ووسائل بث إعلامي، ومكاتب معلومات مجتمعية، ومبادرة تعليمية كبرى تشمل بناء مدارس جديدة، وتوفير خدمات الحافلات المدرسية، وغيرها من البرامج التعليمية والمهنية المجانية في جميع أنحاء وادي هواسكار.

|  |
| --- |
| **نظرة عامة على مبادرات جولدن ستاندارد في وادي هواسكار** |
| **الاستثمارات الموظفة:** | **تكاليف الاستثمار:** |
| المدارس الابتدائية، والمتوسطة، والثانوية | 200 مليون دولار - تكاليف بناء لمرة واحدة من أجل 15 مدرسة (أُنفقت بالفعل)4 ملايين دولار سنويًا على مدى السنوات الخمس والعشرين المقبلة (= 100 مليون دولار إجمالًا) - الصيانة السنوية/ رواتب المعلمين/ وجبات الغداء المدرسية للأطفال |
| خدمات الحافلات المدرسية | 1.3 مليون دولار سنويًا على مدى السنوات الخمس والعشرين المقبلة (= 32.5 مليون دولار إجمالًا) |
| البرامج التعليمية والمهنية في القرى | مليون دولار سنويًا على مدى السنوات الخمس والعشرين المقبلة (= 25 مليون دولار إجمالًا) |

اكتسب مشروع بونتا نويفا عددًا متزايدًا من المؤيدين المحليين بفضل جهود شركة جولدن ستاندارد في مجال التوعية، والمبلغ الذي أنفقته بالفعل على تعليم سكان الوادي والذي يبلغ 230 مليون دولار. فقد أنفقت الشركة بالفعل 200 مليون دولار على تكاليف بناء 15 مدرسة لمرة واحدة، و30 مليون دولار أخرى لتشغيل المدارس على مدى السنوات العديدة الماضية. يبدو للبعض، أن الشركة تفي بتحقيق هدفها المعلن المتمثل بالمشاركة في "التعدين الذي يتسم بالمسؤولية الاجتماعية". سعى مؤسس الشركة، توم فانك، في مشاريع التعدين السابقة أيضًا إلى اتباع سياسة الاستثمار لعشرات الملايين من الدولارات في المدارس والبنية التحتية المحلية.

كما يشير المؤيدون أيضًا إلى أن شركة جولدن ستاندارد تتمتع بأفضل سجل بيئي بين شركات تعدين الذهب الكبرى، حيث تفرض على نفسها عادة قيودًا بيئية أشد صرامة من مطالب الحكومات المستضيفة. في موقع بونتا نويفا، وافقت الشركة بالفعل على إجراء تحسينات في نظام المياه بقيمة 80 مليون دولار تتجاوز التحسينات التي يتم إجراؤها في منجم الذهب المعتاد، وبناء خزان بقيمة 12 مليون دولار لمنع تسرب المياه السامة من المنجم إلى المجاري المائية المحلية. كما وافقت الشركة على قائمة تضم 400 شرط حددتها لجنة البيئة في سان تيودورو.

رغم ذلك، لم يرضَ قادة البلديات المحلية الأربع (حسب الترتيب الجغرافي لقربها من المنجم من الأقرب إلى الأبعد: فالينويفو، وبارايسو، وتاتشيتو، وألتو دي لوسيا)، وأعلنوا احتجاجاتهم بصورة علنية. يزعم هؤلاء القادة أن التدابير البيئية الصارمة التي تفرضها معايير الصناعة ليست كافية عندما تتعرض أراضيهم وأسلوب حياتهم للخطر، ويطالبون بوقف مشروع بونتا نويفا أو تقليصه بشدة في ضوء العواقب البيئية المحتملة. من القضايا المثيرة للجدل بشكل خاص خطة الشركة لنقل ثلاثة جبال جليدية كبيرة وجبلين جليديين صغيرين للوصول إلى رواسب الذهب الكبيرة تحتها، وهي خطة تعارضها المجتمعات المحلية لأنها بعض من مئات الجبال الجليدية التي تصب في وادي النهر. كما يريد القادة المحليون أيضًا من شركة جولدن ستاندارد تقديم تعويضات مالية مباشرة لبلدياتهم، التي يزعمون أنها ستعاني فعليًا من جميع الآثار البيئية السلبية للمناجم ولن تجني سوى نسبة ضئيلة من المزايا.

استحوذ الصراع على اهتمام المنظمات غير الحكومية الدولية، بما في ذلك جمعية النزاعات البيئية وشبكة العدالة الشعبية. ساعدت هذه المجموعات الناشطة مجتمعات وادي هواسكار على تنظيم حملات وسائل التواصل الاجتماعي، فضلًا عن المظاهرات الحية الضخمة، التي تضمنت إلقاء قطع ضخمة من الجليد أمام القصر الرئاسي في تشابوليس. حتى إنهم مارسوا ضغوطًا على الحكومة الكندية ضد منجم جولدن ستاندرد المخطط له. تحول الخلاف السابق حول مشروع التعدين إلى حوار دولي حول شرعية السماح باستغلال الموارد الطبيعية من شركة متعددة الجنسيات.

بعد فشل هذه الجهود في الحصول على التنازلات المرجوة من شركة جولدن ستاندارد، هددت المجتمعات المحلية وأنصارها من النشطاء علنًا بإغلاق الطرق الجبلية الضيقة المؤدية إلى موقع المنجم إذا تجاهلت مخاوفهم. من المؤكد أن هذا النوع من حملات العصيان المدني من شأنه أن يزيد من شدة صعوبة تشغيل المنجم، كما أنها تمثل كارثة في العلاقات العامة ليس فقط لشركة جولدن ستاندارد، ولكن أيضًا لحكومة سان تيودورو، التي تأمل في جذب المزيد من الاستثمارات الدولية.

ألحقت حركة الاحتجاجات خسائر فادحة بمشروع بونتا نويفا، مما أدى إلى تأخير الافتتاح الكامل للمنجم، ولا يزال يعمل بأقل من طاقته بكثير. لقد تضخم الاستثمار الإجمالي الذي كان مخططًا له بقيمة 1.5 مليار دولار بالفعل إلى ما يقدر بنحو 5 مليارات دولار في التكاليف النهائية، حيث تم إنفاق 3 مليارات دولار بالفعل. ما زاد الأمور سوءًا لشركة جولدن ستاندارد هو انخفاض سعر الذهب من أعلى مستوى له مؤخرًا عند 1920 دولارًا للأوقية إلى 1000 دولار فقط للأوقية. إذا ظلت أسعار الذهب منخفضة بهذا القدر، يتوقع محللو الصناعة أن يكون مشروع بونتا نويفا أقل ربحية بكثير مما كان متوقعًا في الأصل.

دعا مؤسس شركة جولدن ستاندارد، توم فونك، إلى عقد اجتماع بين الحكومة المستضيفة، سان تيودورو، ورؤساء البلديات الأربع في وادي هواسكار لمناقشة مستقبل مشروع التعدين بونتا نويفا.

معلومات سرية عن صوفيا بيريز، عمدة ألتو دي لوسيا

تؤدي أنت دور صوفيا بيريز، عمدة ألتو دي لوسيا، إحدى البلديات في مقاطعة هواسكار في المنطقة الثالثة من سان تيودورو. بلديتك هي واحدة من أربع بلديات في الوادي، الذي يشمل فالينويفو (28,000 نسمة)، وبارايسو (18,000 نسمة)، وتاتشيتو (17,000 نسمة)، وألتو دي لوسيا (13,000 نسمة).

الزراعة هي النشاط الاقتصادي الرئيسي وأساس سبل العيش في الوادي. وهي المصدر الرئيسي للدخل ومصدر غذائي مهم أيضًا بسبب الاكتفاء الذاتي الزراعي. يتركز النشاط الزراعي الرئيسي في ألتو دي لوسيا على إنتاج الفاكهة، وخاصة عنب بيسكيرا وعنب المائدة للتصدير. لا يزال سكان ألتو دي لوسيا يعملون في مزارع صغيرة لزراعة الغذاء لاستهلاكهم الخاص وتربية الماشية، وخاصة الماعز. ثمانون في المئة من الأراضي الزراعية هي مزارع صغيرة أو محدودة النطاق. بسبب نقص الدعم للبنية الأساسية (وخاصة الري) من الحكومة الوطنية والمنافسة من المزارع التي تديرها الشركات، يمكن أن يرى الكثير من سكان ألتو دي لوسيا طريقة حياتهم التقليدية تندثر. يزيد إغلاق المزيد من المزارع العائلية كل عام حتى وصلت البطالة إلى مستوى قياسي بلغ 25٪ هذا العام. يغادر الشباب البلديات بأعداد كبيرة للبحث عن فرص أفضل ومستقبل أكثر إشراقًا في العاصمة، مما يؤدي إلى تدمير مستقبل أولئك الباقين في المكان.

كانت الزراعة ورعي الماشية هما شريان الحياة في الوادي منذ ما قبل وصول الإسبان. في ألتو دي لوسيا، لا تشكل الزراعة المصدر الرئيسي للدخل فحسب، بل إنها تشكل أيضًا النشاط الذي ينظم استخدام الوقت اليومي؛ والعلاقات الأسرية والمجتمعية والبينية؛ والمهرجانات وغيرها من أشكال التعبير الثقافي. تتألف مجموعة نياجويتا العرقية في ألتو دي لوسيا من أسر ريفية، وتشكل ممارساتهم الزراعية التقليدية أحد أهم معالم الهوية.

نظرًا لأن المنطقة الثالثة هي منطقة قاحلة تقع بالقرب من صحراء ماتاكاما، يعتمد مستوى النهر والتنمية الزراعية على تساقط الثلوج في الجبال وعلى المياه الجارية من عدة مئات من الجبال الجليدية. وهذا هو المصدر الوحيد للمياه في أوقات الجفاف. لا يبعد موقع بونتا نويفا في جبال أنطوليان فوق واديك سوى 95 كيلومترًا عن بلديتك، وأنت تشعر بالقلق تجاه خطة شركة جولدن ستاندارد لتكسير ونقل الجبال الجليدية التي تصب في وادي النهر.

كما جرت العادة، تصرفت الحكومة الوطنية من جانب واحد ولم تستشر أحدًا أبدًا في وادي هواسكار بشأن خططها لمشروع بونتا نويفا. أعلنت الشركة ببساطة عن المنجم على شاشة التلفزيون ثم سعت إلى إقناعك بعد ذلك بوعود لتوفير فرص العمل في مجال التعدين والمدارس. تتلقى شكاوى من جميع أنحاء بلديتك بشأن الزيارات التي يقوم بها موظفو شركة جولدن ستاندارد من منزل إلى منزل للترويج عن المزايا التي تعود على سكان الوادي من منجمهم. انتشرت كذلك معلومات مضللة أكثر خطورة في مدارسهم، لتعليم تاريخ سان تيودورو ووادي هواسكار من منظور غربي مؤيد للحكومة. سيكون تحسين مرافق المدارس المحلية رائعًا من حيث المبدأ، وهو في الواقع شيء يحتاج إليه الوادي بشدة منذ أجيال. رغم ذلك، فإن العديد من الأسر المحلية ترفض ترك أطفالها عرضة للتلقين الإجباري في هذه المدارس التابعة للشركات، وبدلًا من ذلك تُعلم الصغار عن التراث الثقافي الذي يعتز به الوادي في المنزل.

لا ترغب في أن تتحول منطقة ألتو دي لوسيا إلى مجتمع تعديني، ولا تعطي قيمة كبيرة لوعود شركة جولدن ستاندارد بتوظيف السكان المحليين للعمل في منجمها. وماذا سيحدث لواديكم بعد 25 عامًا عندما تستخرج الشركة كل الذهب من الجبل ويغلق المنجم؟

لقد رسمت المنظمات غير الحكومية المدافعة عن البيئة التي كنت تتشاور معها صورة قاتمة تتعلق بالآثار البيئية المترتبة على هذا المشروع. ذلك لأن المنجم سوف يستخدم 38 طنًا من المتفجرات لتفجير قمم الجبال وتحويلها إلى صخور. كما سيتطلب استخراج الذهب سبعة وعشرين طنًا من السيانيد بالإضافة إلى 33 مليون لتر أخرى من المياه يوميًا. رغم أن شركة جولدن ستاندارد تؤكد على عدم إمكانية تسرب السيانيد، فقد عرضت المنظمة غير الحكومية أمثلة من مختلف أنحاء العالم قُدمت فيها تأكيدات مماثلة، ولكن حدث تسرب السيانيد على أي حال. وبمجرد حدوث ذلك، فإن التأثيرات ستكون بالغة الخطورة وطويلة الأمد. بالإضافة إلى ذلك، ونظرًا لأن تكاليف تنظيف المنجم ضخمة، فإن الشركات تبذل قصارى جهدها لتجنب دفع الفاتورة أو أداء الحد الأدنى الضروري المطلق، دون أي اهتمام حقيقي بترك الأمور كما كانت قبل وصولها. في كثير من الأحيان، لا يتم اكتشاف مدى الضرر الحقيقي إلا بعد استنفاد المنجم، ورحيل الشركة، وترك المجتمع وحده ليدفع الثمن. الفرضية هنا هي أن الشركات لديها علم بالأضرار قبل وقوعها بوقت كبير، لكنها تفعل كل ما في وسعها لإخفائها حتى ترحل، عندما لا يتبقى الكثير مما يمكن فعله من حيث مقاضاتها أو إجبارها على استعادة صحة البيئة التي وجدتها في المقام الأول.

وكأن خطر تسرب المياه السامة من المنجم إلى الأنهار المحلية لم يكن كافيًا، فإن خطة "إدارة الجبال الجليدية" التي وضعتها الشركة ستشمل نقل ثلاثة جبال جليدية كبيرة وجبلين جليديين صغيرين للوصول إلى المزيد من رواسب الذهب. تعتزم الشركة استخدام المتفجرات لكسر الجليد ثم الجرافات والرافعات الأمامية لنقل الجليد إلى أماكن على بُعد عدة أميال وإضافته إلى جبال جليدية أخرى. تعتبر هذه الجبال الجليدية عنصرًا مهمًا للحفاظ على الحياة البيئية للحوض واستمرار نظامه البيئي المعقد.

ورغم كل هذا، لم تحدث تعبئة جماهيرية ضد المنجم في ألتو دي لوسيا. يشعر الناس بالعجز عن إيقاف مشروع مثل بونتا نويفا، لأنهم معزولون جغرافيًا وسياسيًا عن عاصمة سان تيودورو، تشابوليس، حيث تُتخذ القرارات. كما يخشى العديد من الفلاحين المشاركة في أنشطة سياسية محفوفة بالمخاطر.

نظرًا لأنه من غير المرجح أن تتمكن من إيقاف مشروع المنجم بالكامل، يتعين عليك أن تجد طريقة للحصول على تعويض عادل لبلدية ألتو دي لوسيا. وربما تكون على استعداد لقبول المنجم ونقل كل الجبال الجليدية الخمسة طالما كان هناك تعويض عادل عن المخاطر التي قد يتعرض لها الوادي. والهدف ليس بيع البيئة مقابل المال، بل استخدام الأموال للحفاظ على أسلوب الحياة التقليدي في الوادي من خلال بناء نظام ري تشتد الحاجة إليه لجعل الزراعة قابلة للاستمرار مرة أخرى. يجب أن يحصل مواطنوك على بعض المدفوعات نظرًا لعائدات الذهب المتوقعة بالمليارات والحقيقة القائلة أن جبال هذه المنطقة تعود إليهم في الأصل، وليس للحكومة الوطنية أو مؤسسة جولدن ستاندارد.

بينما تستعد لهذه المفاوضات، إليك بعض القضايا التي تتصدر تفكيرك.

1. الحصول على تعويض عادل عن التهديد البيئي الذي يشكله المنجم. تتضمن الخطط الخاصة بمشروع بونتا نويفا نقل ثلاثة جبال جليدية كبيرة وجبلين جليديين صغيرين. بالإضافة إلى رواسب مماثلة أخرى في جبل أنطوليان، تصب هذه الجبال الجليدية في الأنهار التي تتدفق إلى الوادي. إذا حصلت على استثمارات البنية التحتية والتعويضات المالية من أجل ألتو دي لوسيا التي تحتاجها للحفاظ على أسلوب حياة شعبك، فستكون مستعدًا للسماح لشركة جولدن ستاندارد بنقل الجبال الجليدية الخمسة. تريد حصة عادلة من العائدات حتى تتمكن من استخدام الأموال لبناء أنظمة ري جديدة، وصرف صحي، وأنظمة إعادة تدوير المياه لجميع المزارع في بلديتك، ولتنفيذها تسعى للحصول على 1٪ من عائدات تعدين منجم ألتو دي لوسيا الغرض من المدفوعات هو السماح للمجتمع بتمويل مجتمع حيوي ومحلي، بسبب التدفق الجديد لرأس المال. يمكن لذلك أن يعزز النمو في البلديات بشروطك ويمنع نزوح الشباب، وبالتالي ضمان مستقبل مجتمع نياجويتا وسعادته.
2. **السيطرة المحلية على أموال التعويضات.** لا تثق في الحكومة الوطنية الفاسدة، التي أهملت وادي نهر هواسكار وشعبه لوقت طويل. يمكن أن تختفي التعويضات من شركة جولدن ستاندارد التي تديرها الحكومة الوطنية ببساطة من خلال التلاعب في الحسابات أو أن يسرقها المسؤولون الفاسدون. وبالتالي فهي لا تمثل أي قيمة بالنسبة لك ما لم تتحكم فيها بشكل مباشر. وستصر على أن تدفع شركة جولدن ستاندارد مدفوعات تعويضات المنجم مباشرة إلى بلديتك وتحت سيطرتك. فضلًا عن ذلك، فإن الحكومة الوطنية الحالية لا تتمتع بأي دعم في ألتو دي لوسيا وتنتمي إلى حزب سياسي معارض. لذا فإن منحهم أي شيء سوف يبدو سيئًا للغاية بالنسبة لك، وأي شيء يمنحهم المزيد من القوة والرأسمال السياسي لا يصب في مصلحتك على المدى القريب أو البعيد.
3. **تشكيل التحالف الذي سيؤدي إلى أفضل نتيجة لألتو دي لوسيا.** ترى العديد من الشركاء المحتملين في هذا الموقف.
* أولًا، يمكنك أن تتحد مع البلديات الثلاث الأخرى حتى تتمكن من إغلاق الطرق الضيقة المؤدية إلى الجبال، ومنع الشاحنات من الوصول بالإمدادات والمغادرة بالذهب. قد يؤدي التهديد بقطع الوصول إلى المنجم من خلال أعمال العصيان المدني إلى دفع شركة جولدن ستاندارد إلى تقديم تعويض عادل لبلديتك. للحصول على تهديد موثوق به لقطع الطرق، يجب عليك التحالف مع رؤساء البلديات الثلاثة الآخرين. قد تتدخل حكومة سان تيودورو بعد ذلك بجيشها لضمان الوصول إلى طريق المنجم. لست متأكدًا مما إذا كانت ستتخذ هذا الإجراء بالفعل، حيث إن ذلك سيؤدي لزيادة التكاليف السياسية على الحكومة.
* ثانيًا، يمكنك تكوين شراكة مع شركة جولدن ستاندارد و/ أو وزارة التعدين في سان تيودورو لتوفير الوصول إلى الطرق والدعم للمنجم مقابل تعويض عادل من أجل ألتو دي لوسيا ـ بغض النظر عما تفعله البلديات الأخرى. يمكن أن تحصل على التعويض من الشركة، أو الحكومة، أو كليهما.

يُرجى الاستعداد للمفاوضات مع رؤساء البلديات الثلاث الأخرى، وتوم فونك من شركة جولدن ستاندارد، وممثل وزارة التعدين في سان تيودورو.