

## المركز العالمي الخامس مستند للمؤتمر العالمي

### 1- مقدمة

استمرت الدعوة لإقامة المركز العالمي الخامس يتردد صداها في الأجواء داخل الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة WAGGGS عبر سنوات عديدة، الأمر الذي حفز لمناقشات واسعة وآراء قوية والتزام يحفز فكرة إتاحة الفرص الدولية العالمية في أفريقيا للفتيات والشابات من شتى بقاع العالم. وفي نفس الوقت، ظل التحدي المستمر لقيود تأشيرات الدخول للعديد من الشابات الراغبات في السفر خارج إقليم أفريقيا والتكلفة المرتفعة للفعاليات في بعض البلدان داخل أفريقيا، ظل عائقاً للمشاركة في المحافل الدولية للمرشدات وفتيات الكشافة.

وقد أصبح المركز العالمي الخامس الرائد في أفريقيا واقعاً ملموساً بعد المؤتمر العالمي رقم 34 عام 2011 عندما تمت الموافقة على الاقتراح التالي المطروح للتصويت:

**اقتراح رقم 11 - 1 المطروح للتصويت بحسب ما هو معدل ومتفق عليه**

"يقر المؤتمر ويصدق على التوجه الذي اقترحه المجلس العالمي لتنمية مفهوم المركز العالمي الخامس وأن يتم إعداد تقرير للمشروع الرائد لتقدمه أمام المؤتمر العالمي رقم 35. ويجب أن يشتمل التقرير ليس فحسب على المحتوى عن الأنشطة التي جرت ولكن أيضاً لتقييم الشؤون الإنشائية والمالية ويجب أن يكتبه أعضاء نشطون في مجموعة المشروع الرائد، ومن لجنة المراكز العالمية بالإضافة إلى أمين صندوق WAGGGS. على أن يتم تقديم التوصيات وعرضها على المؤتمر العالمي رقم 35 لاتخاذ إجراءات في المستقبل."

وفي هذا المستند نُقدم تقرير عن المشروع الرائد الذي تم القيام به خلال السنوات الثلاث الماضية، ويتضمن التقرير نتائج البحث الذي قام به استشاريون متخصصون في الخيارات المتاحة لتشغيل نموذج مركز عالمي خامس مستدام لأجل المستقبل. ويجري تقييم هذه الخيارات وتقديم توصية يتخذ المؤتمر قراراً بشأنها.

### 2- الخلفية

بعد سنوات من المداولات والمناقشات (بما في ذلك مؤتمر إقليم أفريقيا رقم 9 عام 2010)، وفي لجنة المراكز العالمية، وُلدت فكرة المركز العالمي الخامس - وهو مركز عالمي متنقل بدلاً من كونه مبنى ثابت في أفريقيا. وهي رؤية وليدة من تجارب المراكز العالمية التي جرت في مراكز التدريب بأحاء أفريقيا. حيث أتاح مثل هذا المركز الفرصة للمنظمات الأعضاء لتستضيف إحدى فعاليات المراكز العالمية وينتج للفتيات من شتى أنحاء العالم الفرصة ليعيشوا تجربة المراكز العالمية في أفريقيا.

وخلال السنوات القليلة الماضية، جرت أعمال هائلة لتناول التوصية الخاصة بتطوير مفهوم جديد للفرص التي يمكن أن يقدمها مركز عالمي خامس. ومن خلال الفكرة المبدعة مقترناً بالتعلم من تجارب المراكز العالمية الموجودة والبرامج الأخرى للفتيات والشابات، أمكن البحث في نماذج جديدة ممكنة وتقديمها للمؤتمر العالمي عام 2014.

وقد تم تشكيل فريق المركز العالمي الخامس عام 2011 لتطوير الفكرة الرائدة والإشراف عليها ولمساندة أعمال مدير مشروع لفترة قصيرة. وقد أضيف إلى فريق المركز عبر السنوات الثلاث شخصيات لضمان تكوين أفضل تركيبة من الخبرات والمهارات والمواهب. وبدأ المشروع الرائد للمركز العالمي الخامس في يوليو / تموز 2011 بفعاليات بدأت خلال شهر يوليو / تموز 2012. وقد قامت لجنة إقليم أفريقيا بدعم ومساندة هذا المشروع الرائد حيث احتضان التجربة الرائدة في خطتها التنموية للإقليم وساهمت في بعض التمويل لأجل المنح الدراسية. وقد أصبحت المرحلة الرائدة ممكنة أيضاً بموجب التبرع من مؤسسة مايركس موللر فاوندیشن Maersk Moller



Foundation لتغطية الفترة من يوليو/ تموز 2011 إلى يوليو / تموز 2013. كما تم أيضاً استلام منح بعد ذلك من واهبين آخرين ومنهم OB-PS وجمعية مرشدات كندا Girl Guides of Canada والمؤسسة العالمية World Foundation نحو فعاليات معينة ينظمها المركز العالمي الخامس. كما تم أيضاً استخدام صندوق WAGGGS الاحتياطي لمساندة المرحلة الثانية. أنظر الملحق الأول لمزيد من التفاصيل.

-1-

### 3- نتائج الدراسة الرائدة: 2011 إلى 2014

- كما هو وارد في مستند المؤتمر العالمي رقم 34، اشتملت التجربة للمركز العالمي الخامس على العناصر التالية:
- تحديد الغرض والتميز لمركز عالمي خامس – كيف سيتم تقديم تجربة المركز العالمي في سياق أفريقي.
  - مراجعة مراكز التدريب الحالية في أفريقيا والعمل المطلوب لرفع كفاية المراكز لاحتضان الفعاليات الدولية.
  - تخطيط وتقديم فعاليات رائدة على مستوى جيد لتلبية احتياجات المنظمات الأعضاء.
  - إعداد خطة للموارد البشرية للعناصر العملية وعناصر البرنامج للمركز العالمي الخامس.
  - نموذج مالي وتخطيط تجاري.
  - تقييم المخاطر لإقامة مركز عالمي في أفريقيا.
  - تطوير الأنظمة والعمليات لمساندة المركز (وتشمل تقنية المعلومات، والشؤون المالية، والتسجيل، والصحة والسلامة وما شابه).

وخلال المرحلة الرائدة أقيم عدد من الفعاليات لاختبار هذه العناصر والتركيز على جوانب مختلفة من العمليات حيث يبني كل منها على المعرفة والخبرة من الفعاليات السابقة. وفي نهاية الفعاليات الأربعة الأولى، تم إعداد مراجعة للمرحلة الرائدة مع تقديم توصيات لأي أنشطة في المستقبل.

وتم أيضاً البدء في أبحاث مستقلة للبحث في الخيارات لنموذج مركز عالمي خامس في أفريقيا وإعداد خطة إستراتيجية وخطة عمل للفترة 2014 – 2019؛ وإعداد نموذج مالي يعتمد على السيناريوهات.

ولقد اشتملت التحديات انخفاض أعداد المشتركات ذاتي التمويل (مساندة المنح للمشاركين قد كانت أعلى بكثير عنه في المراكز العالمية الأخرى)، ومدى تعقيد تنظيم الأنشطة بدون بنية تحتية من فريق عاملين مترسخين (كما في المراكز العالمية الأخرى)، ودرجات متغيرة للقدرات داخل المنظمات الأعضاء لتحقيق أقصى فائدة من الفعاليات / الأنشطة، وتحديد النموذج والمنتج وكيف يكون ذلك مكملاً للبنية التحتية في المراكز العالمية الحالية وفي خطة WAGGGS الإستراتيجية (وتشمل إستراتيجية تنمية العضوية في إقليم أفريقيا).

وبصورة شاملة حققت الفعاليات الرائدة بعض التجارب الرائعة للشابات من إقليم أفريقيا وأماكن أخرى بأنحاء العالم. إلا أن التمويل الخارجي والهبات للمنح الدراسية ظلت من المتطلبات الرئيسية.

ونوضح فيما يلي نتائج هذا التقييم والبحث.

### 1-3 موجز الأنشطة

ركزت الفعاليات الخمسة في التجربة الرائدة على اختبار المرجعية المعطاة WAGGGS من قبل المؤتمر العالمي عام 2011. ويلخص الجدول التالي كيف ساهمت كل فعالية من الفعاليات نحو أهداف المركز. بينما توضح التكاليف المباشرة هنا. ولم تشمل على النفقات والمصاريف.

-2-

← مرجعية التكلفة الموقع والتكاليف المباشرة <sup>1</sup>	تحقيق التجارب في المرافق الحالية - أي جزء من التجربة حققه هذا المشروع الراند <sup>2</sup>	المنهجيات المبدعة للفتيات والشابات في أفريقيا	ما الذي تعلمناه من هذه الفعالية الرائدة
2012 غانا، 19 مشتركاً لأسبوع واحد (التكاليف المباشرة 10.032 جنيه إسترليني)	القيادة وتنمية الموارد المالية	أول فعالية رائدة للمركز العالمي الخامس اختلقت فيها عناصر المراكز العالمية الأربعة، أفريقيا، القيادة وتنمية التمويل للمرة الأولى	في أول فعالية تم تطبيق الإجراءات التشغيلية وعمليات الصحة والسلامة وإدارة المخاطر وفقاً للمعايير الدولية في مركز تدريب للمنظمات الأعضاء وتعلم الدروس لفعاليات المستقبل. تم تقديم 18 منحة. النتائج: تدريب القادة وتحسين مكان المنظمة العضو.
2012 جنوب أفريقيا، 21 مشتركاً للأسبوع الأول (التكاليف المباشرة 9135 جنيه إسترليني)	تنمية القيادة والموارد المالية	أول فعالية لعدة أقاليم في مركز تدريب للمنظمات الأعضاء، برنامج مرتبط أور كابانا في وقته الفعلي.	لقد كان هذا المركز التدريبي مجهزاً على أكمل وجه وجاهزاً لاستقبال تجربة مركز عالمي حيث تم تبني الإجراءات المعيارية في هذا السياق. وقد تم تحديد برنامج مجتمعي لتمكين المشتركات من التجربة العملية والأحداث المحلية. تم تقديم 20 منحة. النتيجة: مهارات تنمية الموارد المالية حيث تم تطبيقها في أكثر من منظمة من المنظمات الأعضاء بأنحاء الإقليم.
2013 رواندا 43 مشتركاً لمدة أسبوع واحد (التكاليف المباشرة 61.232 جنيه إسترليني)	حملة أوقفوا العنف، المناصرة والدفاع	التركيز في العمل مع برنامج رئيسي للمناصرة العالمية للمنظمات الأعضاء داخل المجتمع المحلي. التعاون بين شتى فرق WAGGGS.	الإعداد الأمثل لبرامج WAGGGS وأنشطة المنظمات الأعضاء للفتيات والشابات (كافة الفتيات - سواء من المرشدات / فتيات الكشافة وأعضاء المجتمع). تم تقديم 75 منحة - بعضها للسفر والبعض الآخر للإقامة. وهذه هي الفعالية الأولى التي حضرتها مندوبات من كافة الأقاليم الخمسة. النتائج: تقديم مزيد من برامج حملة أوقفوا العنف، ونمو العضوية للمنظمة العضو المضيفة بفضل زيادة التوعية.
2013 كينيا 8 مشتركات لمدة شهر واحد (التكاليف المباشرة 8256 جنيه إسترليني)	أعمال مجتمعية	أطول برنامج مجتمعي في WAGGGS في أفريقيا حتى الآن - فعالية لمدة 30 يوماً في أحد مراكز منظمة الأعضاء للفتيات من ذوي الإعاقات.	تنمية التجربة على المدى الأطول بدون هيكل/ جهاز عاملين تقليدي للمركز العالمي. وباستخدام خبرات جهاز المركز العالمي في تخطيط البرنامج والفعالية بالإضافة إلى جهاز العاملين المحليين بالمركز. النتائج: إعداد وتقديم نموذج لبرنامج مجتمعي في أفريقيا. قامت المشتركات بنشاط مجتمعي لدى عودتهن.

<sup>1</sup> ترتبط التكاليف المباشرة بالتكاليف الفعالية فمثلاً المنح الخاصة بالمكان والمنح للمشاركين - ولكنها لم تشمل على النفقات الإدارية مثل وقت جهاز موظفي WAGGGS. كافة التكاليف موضحة بالجنيه الإسترليني (£).

<sup>2</sup> لقد جرت أول فعالتين كجزء من خطة تنمية إقليمية. ولقد كان الإبداع ينطوي بأنها حدثت في مراكز ملكاً للمنظمات الأعضاء، بتعاون مع المراكز العالمية الأخرى، العمل لتدعيم القدرات في الإجراءات الإدارية ورفع كفاءة المرافق.

2014 نيجريا 30 مشتركاً لمدة أسبوع واحد	تنمية القيادة	تنميات القيادة ومهارات المشاريع الرائدة.	فعالية موجهة نحو الشركات الأفريقية فقط بتسهيل من فريق دولي. وقد منعت التحديات اللوجستية المشاركة المنظمة للموجهات في العمل جنباً إلى جنب مع الشركات. بناء القدرات للمنظمة العضو في الإدارة والإجراءات الدولية. النتائج المرجوة: تنمية مهارات القيادة والمشاريع. الرائدة. إبراز شعبية المنظمة العضو.
--	---------------	---	---

-3-

### 2-3 مراجعة المشروع الرائد – موجز النتائج

لقد تم التركيز في مراجعة المشروع الرائد للمركز العالمي الخامس على أداء أربع فعاليات بالمؤتمر العالمي الخامس (أي بدون الفعالية الخامسة في نيجريا). ومن ضمن الاستنتاجات الرئيسية (أنظر الملحق الثاني لمزيد من التفاصيل):

- يوجد بصفة عامة فهم لمبدأ المركز العالمي الخامس من قبل المنظمات الأعضاء المشتركة بصورة مباشرة في الأنشطة ولدى معظم الشركات. إلا أن مزيداً من العمل مطلوب لتوسيع فهم المبدأ وكيف يمكن أن يعمل في المستقبل.
- توضح الاستنتاجات أن الشركات في الفعاليات يُقدّرَن قدرتهن على خوض تجربة حركة المرشحات في سياق أفريقي مع وجود أعداد كبيرة منهن راغبات في التوصية بهذه التجربة للأخريات – وتساهم هذه النتائج في تحقيق نواتج عالمية على مدار السنوات الأربعة (خطة WAGGGS الإستراتيجية 2012 – 2014).
- صرحت الشركات في الفعاليات الذين تم سؤالهن عن فرص حركة المرشحات داخل المجتمع من خلال تجربة المركز العالمي الخامس حيث صرحوا بأنها لَبَت توقعاتهن
- استطاعت التجربة الرائدة للمركز العالمي الخامس أن تحقق أهدافها في تقديم تجارب المراكز العالمية لمزيد من الشركات الأفريقية.
- صرحت المنظمات الأعضاء المضيفة باستفادتهن من استضافة الفعالية ومن ضمن هذه الفوائد: تدعيم الشراكات الحالية وتأسيس شراكات جديدة؛ وزيادة العضوية (رواندا)، وعرض مكامن القوة والوصول إلى المجتمعات المحلية (كينيا).
- تقيد الشواهد بأنه قد تم تحقيق الهدف في بناء قدرات المنظمة العضو لاستضافة الفعاليات على المستوى الدولي وهو أسلوب منهجي جدير بتبنيه.
- كان هناك اهتمام من الواهيين في مساندة المبدأ (تجلى ذلك عملياً من خلال المساندة الهائلة للتجربة الرائدة)، وتوجد حاجة لتحسين إجراءات الأثر على المدى الطويل في المرحلة التالية.

وهناك الكثير لنحتفل به مع 121 شابة حصلن على تجربة دولية في أفريقيا. وللكتيرات من هؤلاء الشابات، كان السفر خارج أفريقيا ربما لم يكن ممكناً نتيجة لارتفاع التكاليف وتأشيرة الدخول.

وإننا ندرك من التعليقات بأنه قد تم تفعيل الشابات ليتولين أنشطة داخل مجتمعاتهن باستخدام المهارات والمعرفة المكتسبة من حملة أوقفوا العنف والأنشطة الاجتماعية وتدريبات القيادة. وهذه التصريحات تتحدث عن نفسها:

"لقد كانت تجربة مذهلة فعلاً، أن أكون جزءاً من مشروع المركز العالمي الخامس في جنوب أفريقيا. تخيلوا مدى شعورنا أن نلتقي مع مدربات WAGGGS، وأن نرى الوجوه التي كنا نعرف عنها من الصحف لكن التقينا معها وجهاً لوجه...! لقد تعلمت شخصياً الكثير من الشركات الأخريات ومن كل مدربة من المدربات." (مشتركة من جمعية مرشحات ليسوثو).

مشتركة من باكستان حضرت الفعالية في رواندا وقالت "نتيجة لحضورى الفعالية، لقد حققت تغييراً إيجابياً في شخصيتي حيث ساعدت كما عززت من قدراتي إدارياً ... [1] لقد أجريت تدريبات في حملة أوقفوا العنف في جامعات مختلفة وقمت بإدارة معسكر صيفي... [بالإضافة] إلى جلسة توعية عن الزواج والعمل مستمر."

"لقد سررت جداً" إنه حلم قد تحقق" هذا ما قالته إحدى المشتركات في فعالية غانا.

ولقد تبرهن الأثر على المدى الطويل لدى خمس مشتركات من غانا حيث عملوا في مشاريع متنوعة لتعبئة الموارد لجمع الأموال للمنظمة العضو كما قامت إحدى عشر مشتركة في حملة أوقفوا العنف بتنفيذ خطط عمل خاصة بهم. وقد أبدت كينيا اهتماماً بالغاً في استخدام مرافق المركز بعد رفع كفاية المركز. بينما في رواندا أدت التغطية الإعلامية الكبيرة للفعالية إلى نمو بنسبة 300% في العضوية.

### 3-3 موجز مراجعة الاستشاريين المستقلين

قام الاستشاري المستقل Social Acumen بمراجعة تقييم التجربة الرائدة وقاموا بعمل بحث مكتبي عن السياق الأفريقي في هذا المبدأ، وأجروا مقابلة مع مجموعة محدودة من الأشخاص المعنيين. وبناءً على ذلك، تم تقديم المشورة عن نموذج مالي محتمل للمركز العالمي الخامس بالإضافة إلى خطط إستراتيجية وعملية لتقييم مصادر التمويل المحتملة والمخاطر والفرص وتنفيذ نموذج حيوي من الناحية العملية والمالية للمركز مع حلول عام 2020.

-4-

وفي الختام، تفيد النتائج بأن هناك شغف واضح لمركز عالمي خامس ورغبة في نجاحه، ولكن كان من الواضح أيضاً أنه سوف يحقق النجاح فقط في حالة تطويره بطريقة تجعله أكثر استدامة ليعول ذاته.

- استنتاجات تقرير الاستشاري Social Acumen .

لقد قرر استشاريو Social Acumen عدداً من النماذج المختلفة ولكن نموذجهم المفضل يتطلب من WAGGGS :

"الالتزام ببناء القدرات وتنمية فريق أساسي أو بناء برنامج لمدة 42 أسبوعاً. وبهذا الخيار يمكن لـ WAGGGS أن تنمي مركز عالمي خامس يحقق برنامجاً عالمياً مع نقطة بيع متميزة فعلياً لامتداد WAGGGS في أفريقيا، ولحركة المرشحات وقوة الشراكات. وسوف ينتقل المركز بأنحاء المراكز الخمسة في أفريقيا حيث يتم تشغيلها أساساً من قبل المنظمات الأعضاء التي قامت بمساندته من خلال برنامج بناء القدرات لتنمية مرافق البنية التحتية الطبيعية وخبرات إدارة المشروع المطلوبة لنجاح نتائج البرنامج."

وتوجد التوصيات الرئيسية التي قدمها الاستشاريون Social Acumen واردة في الملحق الثالث. ومن التعليقات الواردة من الجهات المعنية تم تحديد الحاجة إلى نموذج مستدام مالياً، وبالنسبة للاستشاريين Social Acumen، كان المقترح هو نموذج مشروع اجتماعي يمكن أن يكون حيوي من الناحية المالية بعد مرور خمس سنوات. ولكن لم يتم بعد تأكيد المنتج المحدد والشواهد الصريحة للطلب من المستهلك لمثل هذا المنتج.

وإننا ندرك بأن مراكزنا العالمية الحالية تعمل لمدة 42 و 48 أسبوعاً في السنة حيث يبلغ متوسط معدلات الشغل نحو 40% ويظل التمويل من خلال المنح جزءاً من هذا النموذج أيضاً. وإننا ندرك أيضاً أن بين 2006 و 2012 كان هناك وحدة عمل تتطلب دعماً بصفة منتظمة من WAGGGS. وتحتاج طموحات المستقبل أن تكون موجهة بشدة نحو اكتشاف الطلب الكافي والدخل الواقعي وإمكانية مشاركة الواهبين.

-4- التقدم للإمام

قام فريق المركز الإعلامي الخامس ولجنة المراكز العالمية وبعض أعضاء لجنة إقليم أفريقيا وأمين صندوق WAGGGS بدراسة المراجعة والتقارير من الاستشاريين. ولقد تم ذلك داخل سياق خطة WAGGGS الإستراتيجية وانساق العمليات الأوسع للمراكز العالمية الحالية. وقد تم دراسة خمسة نماذج خيارات حيث تم استبعاد ثلاثة منها نظراً لأنها لا تلبى القصد والغرض من مبدأ المركز العالمي الخامس (لمركز متنقل لا يتواجد في مقر ثابت) أو التوصية من المؤتمر الأخير لجلب توصيات مؤكدة من المرحلة الرائدة إذا أثبت البحث قيمة هذا المبدأ).

الخيارات:

يمكن دراسة خيارين أ و ب للتطبيق في المستقبل واستكشاف ومدى الحيوية في مرحلة المبدأ.

أ - **المشروع الاجتماعي** - يتمحور تقرير البحث بصورة واضحة حول نموذج مشروع اجتماعي متنقل حيث يقدم برنامج لمدة 42 أسبوعاً سنوياً على أن يكون ذاتي التمويل على أكمل وجه (شاملاً تأكيد يولد الدخل). وهذا الخيار يعتمد على قدرة المشروع في توليد رسوم كافية لتغطية الفائدة في المنتج. ومن المتصور أن وجود شريك على أرض الواقع يُعد أمراً جوهرياً لنجاح هذا النموذج. ولقد قدر تقرير البحث استجابة خلاقة للغاية وسوف يكون طريقة جديدة للعمل في WAGGGS، ولكن ربما يأخذنا بعيداً عن نشاطنا الأساسي في مساندة المنظمات الأعضاء. وسيحتاج الأمر أيضاً اختباراً جدياً للأسواق بالنسبة لهذا المنتج والأساليب الجديدة للتحقيق العملي حيث يتعين ترسيخ الحاجة لتلبية مستوى التحقيق هذا (أي برنامج لمدة 42 أسبوع في عدة مواقع سنوياً) ولذلك فهو مقترح ربما يحتاج إلى موارد مكثفة. أما نموذج المشروع الاجتماعي فسيزود التدريب والتطوير في المجالات التالية: بدء عمل تجاري ومهارات القيادة ونماذج العمل التجاري وما شابه. ونحتاج أن نتأكد من أن المنظمة الشريكة لديها الثقة في التفكير بطموحات كبيرة والتأكد من أن لدينا المنتج الذي سيباع خارج مجتمع WAGGGS أي لكل السيدات) وبدوره يلبي رؤيا 2020. وفي هذا النموذج سوف تكون WAGGGS في مكان الريادة.

- 5 -

ب - **نموذج الشراكة** - مع وجود مزود حالي، وربما مع مكان موجود بالفعل، كمركز تدريب للمنظمات الأعضاء أو أماكن أخرى بأحاء القارة (فمثلاً مدرسة مع الإقامة الداخلية أو فندق) حيث يستخدم لعدد معين من الأسابيع في السنة، ويتم تقديم برامج مرتبطة بـ WAGGGS خلال عطلات المدرسة أو في أوقات أخرى ومساندة العمل المزود (فعلى سبيل المثال نموذج أكاديمية أوبرا ووينفري للقيادة Winfrey Leadership Academy، والتحدي وورلد تشالنج World Challenge، و Me to We، و Raleigh International). وفي هذا النموذج سوف تكون WAGGGS هي الشريك الفرعي. (لم يتم الاتصال بأي شركاء محتملين حتى الآن).

وفي كلي النموذجين من المحتم أن يكون هناك مشاركة وثيقة مع لجنة إقليم أفريقيا. كما أنه من المهم أيضاً الاستمرار في الاستثمار في مرافق البنية التحتية داخل إقليم أفريقيا لمساندة المنظمات الأعضاء بإقليم أفريقيا لتحقيق مرافق تدريبية على مستوى أجود ثم بدورها لاستخدام هذه الأماكن لتوليد الدخل والتدريب (فمثلاً مهارات الكمبيوتر ومهارات بدء عمل تجاري) للمجتمع على الصعيد الأوسع.

وكجزء من أحد مراحل هذا المنهج يمكن لـ WAGGGS أن تستكشف إمكانات المشروع الاجتماعي ومنتج مهارات النشاط التجاري. ومع توقعات زيادة النمو المالي في شبه صحراء أفريقيا<sup>3</sup> ويمكن للمركز العالمي الخامس أن يقدم الأجواء المثالية لهذا المنتج. وقد تشمل الأهداف إمداد للفتيات والشابات بمهارات النشاط التجاري والمشاريع ذات الصلة والأدوات لمساندتهم في أن يصبحوا مشاركين فعالين داخل مجتمعاتهم المحلية (فعلى سبيل المثال عن طريق إقامة شركات تجارية وتوفير فرص العمل) بالإضافة إلى استكشاف التنمية التجارية في سياق متعدد الثقافات ومشاركة معرفة ومهارات المندوبين من البلدان الأفريقية مع المشتركات من غير الإفريقيات في المركز العالمي الخامس. كما سوف يندمج هذا أيضاً مع برامج تنمية القيادة في WAGGGS في أجواء عملية بالإضافة إلى مساندة مبادرات WAGGGS للمناصرة عن طريق تقديم منبر للدفاع من أجل المساواة وتكافؤ الفرص للسيدات في مكان العمل / الأجواء التجارية (دفع راتب مساو، والأمهات العاملات، الخ) ومرة أخرى يمكن إدارة هذا المنتج كنموذج مشروع رائد مع إمكانية تقديم المنتج

<sup>3</sup> (تقرير اللحة الإقليمية للصندوق المالي الدولي مايو 2013).

لدفع رسوم المشتركات من خارج مجتمع WAGGGS. وهذا سوف يبرز أيضاً مكانة المنظمة وربما يجذب الأفراد الجدد ليصبحوا قادة.

وتعتمد الدراسة في عدة خيارات أخرى كجزء من التفكير واسع النطاق ولكن لم توص به لجنة المراكز العالمية:

**ج - توقف تنمية مبدأ المركز العالمي الخامس -** يمكن للمنظمة أن لا تفعل مزيداً من العمل بخصوص هذا المبدأ. ولكن تشير الشواهد من مراجعات الفعاليات والبحث المستقل أن هناك قيمة في استمرار المنظمة في تطوير المبدأ أسوة برؤية 2020. ولكن في حالة عدم إيجاد التمويل الخارجي فيمكن أن يكون هذا هو الوضع الافتراضي خلال سنتين أو ثلاثة.

**د - نموذج المنظمة العضو -** أسوة بأسلوب العمل الجديد في أور كابانا Our Cabaña مع مركز جوياس ماكسيكو Guias de Mexico ربما يكون هناك خيار لإحدى المنظمات الأعضاء الأفريقية لتقدم أماكن كمصدر للعمل ولإدارتها على المدى الطويل. ولن يتطلب ذلك استفساراً رأسالي من WAGGGS ولكن سوف يتطلب التزاماً من WAGGGS لضمان إقامة فعاليتين أو ثلاثة من فعاليات WAGGGS كل عام لتنظيمها جنباً إلى جنب مع تجارب المراكز العالمية المطورة محلياً. ويجب أن يكون تقديم البرنامج باللغتين الفرنسية والإنجليزية وأن يقع مكان الفعالية في بلد يتحدث اللغة الفرنسية (وهي فجوة في عرضنا الحالي لتجربة المراكز العالمية). ولا يوصى بذلك نتيجة لمواجهةنا لتحديات المرافق المبنية مع انخفاض الطلب على البرنامج. ولكن النموذج المتنقل هو خيار أفضل لتمكين مزيد من المنظمات الأعضاء داخل الإقليم في إتاحة الفرصة لهم لاستضافة إحدى الفعاليات الدولية.

- 6 -

**هـ - استمرار نموذج الفعالية الرائدة -** إننا نعرف من تجاربنا الرائدة بأن التمويل يمكن إيجاده ربما لأجل فعالية أو فعاليتين كل عام - ويمكن أن يكون ذلك نموذج مستمر على المدى الطويل (بقيادة تمويل) أو عملية مؤقتة أثناء أداء المزيد من البحث عن نموذج بديل. ولا يعتبر ذلك بأنه يلبي المقصد من التوصية التي ننشد التقدم لحد يفوق ذلك الذي تم تحقيقه خلال السنوات الثلاثة. ولا يوصى بهذا الخيار حيث أنه يصبح معتمداً على التمويل ويقوده الممول وسوف يحتاج إلى قضاء وقت كبير في تأمين الموارد لكل فعالية وهو ليس منهجاً إستراتيجياً.

ويقترح المجلس العالمي (أبريل 2014) بأن ننقل إلى مرحلة المبدأ. ويزود تقرير البحث خارطة طريق عن كيفية تأسيس نموذج وتقديمه - مع كل المتطلبات الخاصة بتجربة متميزة لأحد المراكز العالمية على مستوى عالمي لأفريقيا. ولكننا ندرك بأنه لا توجد شواهد تدل على الطلب المستدام والمحتمل ولازال الأمر يحتاج إلى تعريف أوضح للمنتج. كما أن النماذج الأخرى يمكن أن تشكل في حد ذاتها أيضاً مفاهيم تحتاج إلى استكشافها. وسوف يحتاج الأمر إلى تأمين التمويل لتنمية هذه المفاهيم- وتقدر بنحو 150.000 جنيه إسترليني على مدار ثلاثة سنوات. وسوف تحتاج لجنة تنمية الصندوق إلى تحديد مدى جدوى السعي للحصول على الأموال لمثل هذا العمل - وقد أشاروا بالفعل بأنهم يعتقدون أن تأمين الأموال لهذا الغرض سوف يتسم بالتحديات. ويلزم التنويه بأنه بدون التمويل لأجل تنمية هذا المبدأ وبدون التمويل لبدء التشغيل لأغراض التنفيذ، فستعرض جدوى هذا العمل للمخاطر.

#### التوصيات المطروحة أمام المؤتمر العالمي رقم 35 لعام 2014

لقد أبرزت الدراسة الرائدة للمركز العالمي الخامس قيمة تأسيس تواجد في أفريقيا لاستضافة التجارب الدولية لمركز عالمي مضيف أسوة برؤية WAGGGS لعام 2020. ومع دراسة الاستثمار الذي تم في تطوير مبدأ المركز العالمي الخامس والنتائج خلال السنوات الثلاث الماضية، وحتى يمكن تمكين WAGGGS من الوصول إلى المزيد من الفتيات والشابات وعرض تجربة معتمدة على القدرات المتميزة والخاصة لهذه القارة، فإننا نوصي بما يلي:

**1- تدبير جمع الأموال خارجياً حتى يمكن للأعمال التنموية أن تستمر خلال الفترة من 2015 إلى 2017 بهدف**

توفير نموذج مستدام مالياً، يدعم أهداف وغايات WAGGGS الإستراتيجية فيما يتعلق بتجارب WAGGGS الدولية قبل عام 2018.

2- إنابة مسئولية التقييم المستمر واتخاذ القرار بشأن الخيارات الجديدة إلى المجلس العالمي، بالتشاور مع لجنة إقليم أفريقيا ولجنة المراكز العالمية.

3- تقديم تقرير لمدى التقدم الإضافي أمام المؤتمر العالمي رقم 36 عام 2017.

4- وأنه خلال السنوات الثلاثة المقبلة ( 2015 إلى 2017 ) يقوم المجلس العالمي بالتشاور مع لجنة إقليم أفريقيا بدراسة إمكانية إقامة أنشطة أو إحدى الأنشطة أو الفعاليات الدولية في أفريقيا والاستمرار في الاستثمار في تنمية قدرات المنظمات الأعضاء والتحسينات الرئيسية في مراكز التدريب لدى المنظمات الأعضاء ويخضع ذلك للتمويل والموارد وتحديد الشركاء.

-7-

#### الملاحق المرفقة

1- المعلومات المالية

2- الموجز التنفيذي لتقييم WAGGGS للفعاليات الأربعة الرائدة الأولى

3- موجز تنفيذي من أبحاث الاستشاري Social Acumen

ملاحظة: كافة الأرقام المالية المذكورة هي بعملة الجنيه الأسترليني (الجنيه البريطاني، £).

#### الملحق 1

2014-2013	2012- 2011	مصدر الدخل
المبلغ (بالجنيه الأسترليني)		
0	£150,000	منحة مؤسسة Maersk Muller
£ 47,643		واهبو Trefoil grant Bluewater Group - WAGGGS، أصدقاء المراكز العالمية Friends of World Centres، المؤسسة العالمية World Foundation، مرثا مانلي، OB-PS، مرشدات كندا (الجميع لأجل رواندا).
£100,000		صندوق WAGGGS الاحتياطي
£147,643	£150,000	المجموع



المجموع	يوليو 2011 – ديسمبر 2012			
	2014 (6 أشهر)	2013 (12 شهر) 6 أشهر للمرحلة الأولى و 6 أشهر للمرحلة الثانية	2012 (18 شهر)	المصاريف
£112,011	£5,500 (1)	£62,380	£ 44,131	الفعاليات ورفع كفاية مرافق المنظمات الأعضاء
£77,545	£1,400(1)	£26,134	£50,011	رواتب العاملين (وتشمل المعاشات) وتكاليف المكتب
£24,852	£12,299(1)	£1,712	£10,841	سفريات العاملين وإقامتهم ومعيشتهم ومصاريف المعيشة وتأثيرات الدخل والنفقات وتكاليف فريق التخطيط
£17,575	£17,575	0	0	مشروع البحث
0	0	0	0	صندوق المنح
<b>£231,983</b>	<b>£36,774</b>	<b>£90,226</b>	<b>£104,984</b>	<b>المجموع</b>

(1) لم يتم إدخال التكلفة الكاملة لفعالية نيجيريا

-8-

نيجيريا	كينيا	رواندا	جنوب أفريقيا	غانا	منح المشتركين
30	4	26 <sup>(2)</sup>	16 <sup>(1)</sup>	11 <sup>(1)</sup>	العدد الكلي للمنح المعطاة لإقليم أفريقيا
0	1	21	1 <sup>(1)</sup>	0	العدد الكلي للمنح المعطاة للأقاليم الأخرى
23	2	28	3	7	العدد الكلي لمنح السفريات
£12,934 <sup>[3]</sup>	£960	£26,950	£3,737	£4,496	القيمة الكلية لمنح السفريات
16	4	19	12	4	العدد الكلي لمنح الإقامة
£3,600	£4,200	£10,070	£3,234	£1,320	القيمة الكلية لمنح الإقامة
<b>£16,534</b>	<b>£5,160</b>	<b>£37,020</b>	<b>£6,971</b>	<b>£5,816</b>	<b>القيمة الكلية لكل المنح</b>

(1) تم إعطاء مشترك واحد منحة كاملة أي لتغطية مصاريف السفر والإقامة

(2) استلمت عشر مشتركات منحة كاملة أي لتغطية مصاريف تكاليف السفر والفعالية

(3) غير مؤكدة

(4) منح الكلية في 2013 في المراكز العالمية الأربعة المبينة بلغت 57.171 جنيه إسترليني لفائدة 97 سيدة من 28 دولة. وقد بلغت المنح الكلية خلال التجربة الرائدة للمركز العالمي الخامس (خلال سنتين) 71.501 جنيه إسترليني لفائدة 110 سيدة.

## الملحق 2

### الموجز التنفيذي لتقييم الفعاليات الرائدة الأربعة الأولى

بدأ المشروع الرائد لمدة سنتين بالمركز العالمي الخامس في يوليو / تموز 2011 مع فعاليات بدأت في يوليو/ تموز 2012. قد امتدت فترة السنتين حتى يوليو / تموز 2014. وقد أصبح المشروع الرائد ممكناً بفضل هبة بمبلغ 150.000 جنيه إسترليني من مؤسسة Maersk Moller Foundation لتغطية الفترة من يوليو/ تموز 2011 إلى يوليو/ تموز 2013. وقد تم استلام منح إضافية من واهبين آخرين بخصوص فعاليات معينة نظمها المركز العالمي الخامس حيث بلغت القيمة الإجمالية 297.643 جنيه إسترليني تم استلامها طوال فترة المشروع. ومع دخول المشروع الرائد للمركز العالمي الخامس في مراحله النهائية والحاجة إلى تقديم تقرير إلى المؤتمر العالمي رقم 35 عام 2014، تمت مراجعة أداء المركز العالمي مع التركيز بصفة خاصة على أداء فعالية المركز العالمي الخامس.

### النتائج

#### (أ) إدارة المشروع الرائد:

- تم تعيين مدير مشروع للمركز العالمي الخامس مقره في الإقليم الإفريقي لفترة 24 شهراً حتى نهاية يوليو/ تموز 2013. وبعد ذلك، قام أحد الأفراد العاملين بالمكتب العالمي بتولي إدارة المشروع الرائد خلال السنة الأخيرة- وهو المنسق الرائد للمركز العالمي الخامس. تم مراقبة مدى تقدم المركز العالمي خلال فترة المشروع من خلال فريق المركز الإعلامي الخامس<sup>4</sup> مع إشراف الحوكمة الذي قدمته لجنة المراكز العالمية.
- جرت تسهيلات في إدارة المركز العالمي الخامس عن طريق مشاركة الخبرات من قبل لجنة المركز العالمي وجهاز موظفي المركز العالمي في سنجام. وبفضل الخبرات السابقة من شغل منصب المدير التنفيذي للتنمية لإقليم أفريقيا أصبح من السهل لمدير المشروع أن يعمل مع المنظمات الأعضاء في الإقليم على مبادرات مشروع المركز العالمي الخامس.

### -9-

- لقد كانت مستندات المشروع والسستمة النظامية لعمليات المشروع ضعيفة في بعض الأحيان وخاصة في المراحل الأولى من المشروع.

#### (ب) تميز المركز العالمي الخامس

- اشتركت المنظمات الأعضاء بصورة مباشرة في أنشطة المركز العالمي الخامس ويشارك فريق المشروع الرائد فهماً مشتركاً للمبدأ وخصائصه المتميزة. ومن المرجح أن المشتركين في الفعاليات ربما لا تتوفر لديهم فهماً واضحاً للمادة.
- إن بعض الفتيات والشابات اللاتي زرن المراكز العالمية الأخرى أيضاً يُصرحن بأن تجربة المركز العالمي الخامس متميزة ولا مثيل لها.

#### (ج) توفير تجربة المركز العالمي في أجواء أفريقية

تم تقديم عدة فعاليات رائدة خلال فترة المشروع كان المقصود منها اختبار عما إذا كانت تجربة المركز العالمي يمكن تقديمها وتواجدها في سياق أفريقي ومدى قناعة المشتركين لمثل هذه التجربة. وكان الفعاليات المقدمة هي:

- 1- ورشة تنمية الصندوق المالي وتدريب القيادة في غانا (يوليو/ تموز 2012)
- 2- ورشة تنمية الصندوق المالي وتدريب القيادة في جنوب أفريقيا (أكتوبر/ تشرين الأول 2012)

<sup>4</sup> يتكون فريق المركز العالمي الخامس من ثلاثة متطوعين وأربعة أعضاء من موظفي WAGGGS وهم على وجه التحديد مدير المركز العالمي الخامس والمدير الإقليمي لأفريقيا ومدير لتنمية العضوية والمراكز العالمية ومدير تنمية العضوية.

3- ورشة أوقفوا العنف في رواندا (مايو/ أيار 2013)

4- تجربة الأنشطة المجتمعية في مركز شانزو الانتقالي في مومباسا، كينيا (أكتوبر / نوفمبر 2013)

وتشير النتائج بأن المشتركات في المركز العالمي الخامس يقدرن تقدمهن من تجربة حركة المرشدات في سياق أفريقي وكان هناك عدد كبير مستعد بالتوصية بهذه التجربة للآخرين. وتشير هذه النتائج إلى تمكن المركز العالمي الخامس المساهمة نحو النتيجة العالمية رقم 4.

#### د) توفير التنمية المجتمعية / العمل في حركة المرشدات

لم يتم تقديم تجارب تنمية مجتمعية في فعالية غانا ولذلك لا يمكن تقييم مثل هذا الجانب. إلا أنها كانت من الخصائص الرئيسية للفعاليات الثلاثة الأخرى وكانت في الواقع نقطة التركيز الرئيسية في فعالية كينيا. كما أن المشتركات في فعاليات المركز العالمي الخامس اللاتي تم سؤالهن عن تجاربهن في حركة المرشدات داخل المجتمع أكدن بأن فعاليات المركز العالمي الخامس قد لبت توقعاتهن في هذا المضمار.

#### هـ) تخطيط وتقديم فعاليات رائدة جيدة لتلبية احتياجات المنظمات الأعضاء

- تم مقارنة أداء فعاليات المركز العالمي الخامس باستخدام مجموعة من مؤشرات الأداء التي بدورها كانت تعتمد على تعليقات المشتركين بخصوص "التسهيلات" و "البرامج". وتوضح النتائج بأن المشتركات كن راضيات من ناحية جودة مرافق المنظمات الأعضاء والبرامج التي قدمها المركز العالمي الخامس. وكان متوسط الدرجات لفعاليات المركز العالمي الخامس أقل من تلك الخاصة بالمراكز العالمية الأخرى رغم أنها كانت فوق المستوى المرجعي لجودة المركز العالمي وربما حصلت على درجة "4" من "5".
- يتضح من المتابعة بعد الفعالية في حالة رواندا أنه بالإضافة إلى المكاسب الفورية للمشاركات إلا أن المنظمة العضو قد استفادت أيضاً في صورة زيادة العضوية وبالتالي الدخل. في حالة تخطيطها إستراتيجياً، يمكن للمنظمات الأعضاء المضيفة أن تستفيد من هذه الفعاليات في عدة جهات متنوعة حيث تساهم أيضاً في النواتج العالمية.

#### و) الحصول على تجارب المراكز العالمية لأعضاء إقليم أفريقيا

- تمكن المركز العالمي الخامس من تلبية أهدافه في تقديم تجارب المركز العالمي لعدد أكبر من المشتركات الأفريقيات. وهناك بعض الشواهد التي تدل بأن المشتركات من الإقليم قد تمكن أيضاً من التغلب على التحديات اللوجستية بسبب موقع الفعالية.

#### ز) إتاحة الفرص لإبراز المنظمات الأعضاء المضيفة وبناء العلاقات

- أكدت المنظمات الأعضاء المضيفة بأنهم قد تمكنوا من تدعيم الشركاء في مجتمعاتهم نتيجة لاستضافة فعاليات المركز العالمي الخامس. وفي بعض الحالات تم تنمية شراكات جديدة.
- استفادت المشتركات في الفعالية من مكامن قوة المنظمات الأعضاء المضيفة وتعلمن منها.

-10-

- اتسعت المكاسب من الفعالية على نحو يتخطى مجموعة المشتركات الأساسية لتضم مزيد من الأعضاء من غير المرشدات اللاتي استقدن أيضاً من التواجد في حركة المرشدات وفتيات الكشافة المشتركين في الفعاليات.

#### ح) بناء قدرات المنظمات الأعضاء لتقديم الأنشطة وفقاً للمعايير الدولية

- من أهداف المركز العالمي الخامس استخدام مراكز التدريب الحالية التي تمتلكها المنظمات الأعضاء في الإقليم، وقد صرح فريق المركز العالمي الخامس بأن أفريقيًا بصفتها إقليم نامي بسرعة فإن الحاجة إلى تنمية قدرات المنظمات الأعضاء لاستضافة الفعاليات وفقاً للمعايير الدولية كانت ذات أهمية لملاحقة الطلب لأماكن أخرى ملائمة. وعن طريق استضافة الفعاليات في المرافق الحالية الخاصة بالمنظمات الأعضاء، اتجهت النية أيضاً إلى تنمية قدرات المنظمات الأعضاء في استضافة الفعاليات الدولية. وقد أقيمت ثلاثة من فعاليات المركز العالمي الخامس في مثل هذه المرافق التابعة للمنظمات الأعضاء باستثناء فعالية روندا التي تم استضافتها في مكان خارجي.

- وتفيد الشواهد بأن الهدف من بناء قدرات المنظمة العضو لاستضافة الفعاليات وفقاً للمعايير الدولية قد تم تلبية وقد كانت تجربة تستحق أن يتم تبنيها حيث استفادت المنظمات الأعضاء المضيفة للفعالية في رفع كفاية مراكزهم التدريبية وتدعيم منظومتهم التنظيمية.
- ومع أن المركز العالمي الخامس يتمتع بالمزايا، إلا أن الطبيعة المتنقلة للمركز العالمي تعني بأن المنظمات الأعضاء تتاح لها تجربة لمرة واحدة في استضافة إحدى فعاليات المركز العالمي التي ربما لا تكون كافية في تدعيم ممارساتهم على المدى الطويل. ولكن المساندة المستمرة من المركز العالمي الخامس بعد الفعالية سوف تضمن استمرار التغييرات التي تجريها المنظمات الأعضاء في مسارها السليم وتكون مستدامة وإلا فسوف تضيع المكتسبات.

#### ط) التمويل

- يبلغ الإنفاق حتى الآن للمركز العالمي الخامس في حدود الميزانية. وبفضل اهتمام الواهبين في فعاليات المركز العالمي الخامس أصبح ممكناً تغطية التكاليف حتى الآن.
- إن نسبة الميزانية المستخدمة لتخطيط فعالية وتغطية تكاليف العاملين لا بد وأن يتم مراقبتها للتأكد من أنها لا تصبح غير متناسبة مع العائد على الاستثمار.
- لحساب العائدات الفعلية على الاستثمار في إحدى الفعاليات يحتاج الأمر إلى دراسة المكتسبات الأوسع نطاقاً للفعالية وعلى وجه التحديد قناعة المشتركات بالفعالية وأثر العمل الذي قامت به المشتركات عن طريق تطبيق ما تعلموه من التجربة الرائدة بالمركز العالمي الخامس.
- تكلفة المنح للمشاركات وأثرها على تكلفة النموذج. ولكن يجب ألا يُخس من قيمة المنح للمشاركات. إلا أنها تمكننا من مساعدة الفتيات والشابات اللاتي تعوزهن الموارد المالية من الاستفادة من الفعاليات الرائدة بالمركز العالمي وفي النهاية جلب التغيير من خلال تطبيق ما تعلموه.
- ولجذب الواهبين، سوف يكون من الضروري أن نتأكد من شواهد النواتج وتوثيقها في مستندات حتى يمكن إبراز قيمة استثمارهم. وسوف يكون ذلك مهماً لـ WAGGGS لأغراض أخرى وكذلك لأغراض المناصرة والتسويق.

#### ي) الاستدامة

- مع أنه قد تم زيادة التغييرات التي أحرزتها المنظمات الأعضاء المضيفة، إلا أن نطاق استدامتها لازال يحتاج إلى إثبات. إذ يعتمد الكثير على التزام قادة الجمعيات نحو تلك التغييرات والحيوية المالية لهذه التغييرات.

## التوصيات

### التخطيط الإستراتيجي

- أ) يجب إعداد إطار عمل للمراقبة والتقييم معتمد على النتائج للمرحلة التالية للمركز العالمي الخامس حتى يمكن قياس مدى التقدم في المستقبل بكيفية نظامية منطقية.
- ب) في حالة التخطيط استراتيجياً، يمكن للمنظمات الأعضاء المضيفة أن تستفيد من فعاليات المركز العالمي الخامس على جبهات متنوعة والتي يمكن أيضاً أن تساهم نحو النواتج العالمية.

### الاستدامة

- أ) يجب أن يستمر الإرشاد والمساندة المتواصلة من قبل المركز العالمي الخامس إلى المنظمات الأعضاء التي تقوم بتنفيذ أنشطة المركز العالمي الخامس. ويجب أن تكون هذه متصلة بداخل خطط المستقبل للمركز العالمي الخامس حتى لا تضيع المكتسبات التي تم تحقيقها على المدى القصير.

### إدارة المشروع وتشمل تمويل المشاريع

- أ) بغض النظر عن الشكل أو النموذج الذي يتخذه المركز العالمي الخامس في المستقبل، إلا أنه من الضروري حتى يستمر، يجب تدعيم عمليات إدارة المشروع التي تشمل عمليات الإدارة المالية للمشروع.

ب) يجب أن تكمل المسؤولية الشاملة لإدارة ميزانيات فعالية المركز العالمي على عاتق شخص معين لارتباطها بما هو مذكور من قبل.

ج) وحتى يمكن جذب الواهبين سوف يتطلب الأمر أن نتأكد من استحواذ إثباتات النواتج من الفعاليات الرائدة حتى نستطيع أن نبرهن قيمة الاستثمار لتلك الأنشطة. وسوف تكون هذه الشواهد أيضاً مهمة بالنسبة لـ WAGGGS لأغراض أخرى مثل المناصرة والتسويق.

د) يبدو أن نوايا تقديم التمويل الذاتي لمشاركي الفعاليات أمراً يتسم بالحساسية ويتطلب أسلوباً معقولاً لتبنيه لضمان الاستدامة المالية. ولكن يجب مراقبة مستويات المشاركة للتأكد من أنه كنتيجة لذلك: (أ) لا تنخفض أعداد المشاركين؛ (ب) لا تختل مستويات المشاركة الإقليمية لصالح أقاليم أخرى غير أفريقيا.

هـ) يجب دفع الرسوم المتحصل عليها للفعاليات أينما كان ممكناً بصورة مباشرة إلى المنظمة العضو.

و) يجب تخطيط الفعاليات مسبقاً مع تكليف مصادر خارجية لتولي خدمات معينة أينما كان ذلك ضرورياً.

ز) التكلفة الاقتصادية: بالإضافة إلى دراسة التكاليف المباشرة للفعاليات فمثلاً الموقع وجهاز العاملين ومدة التخطيط المطلوبة، يجب ألا نبخس من تكاليف الفرصة للموارد الطبيعية والبشرية عند تقرير التكلفة الاقتصادية للفعالية.

### التواصل

أ) يجب بذل الجهود لضمان وجود فهم واضح لدى المنظمات الأعضاء في أفريقيا لمفهوم المركز العالمي الخامس لضمان توقعات معقولة. وإن ممارسات الأعضاء مهمة لنجاح مفهوم المركز العالمي الخامس وتعد خدماته التي يجلبها ذات أهمية حيوية.

ب) يجب استخدام وسائل الإعلام من قبل المنظمة العضو المضيفة والمركز العالمي الخامس لمصلحتهم في إبراز مكانتهم ورؤيتهم التي يمكن أن تجلب مزيداً من النتائج.

### الملحق 3

#### الموجز التنفيذي لأبحاث الاستشاريين Social Acumen

إن الجمعية العالمية للمرشدات وفتيات الكشافة (WAGGGS) ملتزمة بوضوح نحو استكشاف إمكانيات المركز العالمي الخامس في أفريقيا وقد تولت بالفعل مشروعاً رائداً لمدة سنتين قبل التكليف بهذا البحث. والغرض من هذا التقرير البحثي هو مشاركة الأسلوب المنهجي ونتائج البحث الذي تم لتحديث نموذج المركز العالمي الخامس في أفريقيا.

كما يحتوي التقرير أيضاً على مشورة واضحة عن الفرص للشراكات في أفريقيا وفرص التمويل للمركز العالمي الخامس. وسوف يتم مشاركة النموذج المفضل لمركز عالمي خامس وتقديم سلسلة من التوصيات التي من المرجح أن تحقق النجاح. ويصاحب البحث، تم إنتاج خطة إستراتيجية وعملية من خلال تمويل استثماري مبدئي عن طريق المنح والهيئات أو الرعاية، فإنه يمكن لإدارة المخاطر الإستراتيجية والعملية المحددة وتنفيذ التوصيات إنما يبرز نموذجاً عملياً ومستداماً من الناحية المالية للمركز العالمي الخامس في أفريقيا مع حلول عام 2020.

وبفضل الجمع بين البحث المركزي والمقابلات استطاعت شركة Social Enterprise Acumen CIC من تقييم الدروس الملقنة من المشروع الرائد والأنشطة الأخرى وعمل توصيات بشأن الكيفية التي يبدو عليها النموذج لتحقيق أقصى احتمالات النجاح. ويتم فيما يلي تلخيص التوصيات الناتجة عن هذا العمل وشرحها بتوسع في تفصيل أكثر في بقية هذا المستند.

- 1- يحتاج المركز العالمي الخامس أن يكون واضحاً فيما يقدمه وكيفية تميزه وأن يضيف القيمة إلى التجربة الدولية للإقليم في أفريقيا. ومن خلال العمل نحو هذا الهدف فسوف يحتاج الأمر إلى البحث عن اسم تجاري وهوية لتحقيق النجاح.
- 2- ومن الضروري تخطيط برنامج فعاليات منبسط للمركز العالمي الخامس يعمل على مدار سنتين أو ثلاثة نحو المستقبل ويؤخذ في الاعتبار أيضاً تسلسل التجارب والخبرات لتكميل العروض من المراكز العالمية الأخرى الثابتة.
- 3- يوصى بفريق دائم بالمركز العالمي الخامس يتكون من ثلاثة أعضاء بدوام كامل. ويشتمل الفريق على مدير للمركز العالمي ومدير برنامج ومدير للتنمية التجارية وبناء القدرات. ونوصي بأن يجيد أحد أفراد الفريق التحدث باللغة الفرنسية. وسوف يعمل الفريق مع متطوعين وجهاز عاملين من المنظمات الأعضاء لتنظيم البرنامج.
- 4- يجب إنتاج كتيب للامتيازات الاجتماعية لتمكين نشر تجربة المركز العالمي الخامس داخل معايير ومقاييس متفق عليها.
- 5- إن تقديم الإجراءات التشغيلية المعيارية التي تعرّف بوضوح الأدوار والمسؤوليات كما أن فترات القيادة الأطول لتخطيط البرامج سوف تعمل على تحسين قنوات التواصل وبالتالي وظائف الإدارة والشؤون الإدارية.
- 6- يحتاج المركز العالمي الخامس إلى تغذيته مالياً بدلاً من أن يكون موجهاً بالتمويل. ونعني بذلك بأنه يجب الاتفاق على أهداف المركز ثم تعريف التمويل لمساندتها. ثانياً يجب التمييز بين متطلبات التمويل اللازم للمشاريع الرأسمالية على المدى الأطول وتمويل العائدات المطلوبة لتحقيق برامج المركز العالمي المربحة والتعويض عن تكاليف المركز العالمي.
- 7- إعداد وتوصيل معايير اختيار واضحة وإستراتيجية ملائمة لإدارة المخاطر لجلب معايير الإقامة والضيافة لعدد من الأماكن التي تمتلكها المنظمات الأعضاء الأفريقية وفقاً للمعايير المتفق عليها في المراكز العالمية.
- 8- هناك شهية واسعة لتوسيع محتوى البرنامج ليشمل تنمية مهارات المشاريع والقيادة نحو التفعيل الاقتصادي. ويفضل تقديم ذلك في شراكة مع منظمة أو عدة منظمات من ذات الخبرات لذلك سوف يتطلب الأمر مزيداً من العمل التنموي لإيجاد وبناء العلاقات الملائمة وإعداد البرامج وتحقيق في المصادقة على مستوى عالي لمحتوى البرنامج.
- 9- يجب إعداد صندوق منح أو رعاية مستقلاً عن عملية التقدم بطلبات للمركز العالمي ويعتمد الوصول إليها إلى الحاجة لمساعدة الفتيات اللائي لا يستطعن تحمل التكلفة الكاملة لتجربة المركز العالمي الخامس.
- 10- لتمكين مواصلة الشغف نحو المركز العالمي الخامس وتوفير الوقت الكافي لتولي التخطيط الإستراتيجي لتحقيق كامل لهذه الخطة في 2016، وإن توصياتنا النهائية لـ WAGGGS أن تدير مشروعين رائدين للمركز العالمي الخامس في أفريقيا عام 2015 باستخدام الراعين الحاليين.
- 11- يجب عمل مراجعة كاملة لنموذج المركز العالمي الخامس لفترة أربع سنوات بهدف تقييم مدى استدامة النموذج من النواحي العملية.