

السياسة الوطنية للشباب



مبادئ إرشادية



الأمم المتحدة - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

السياسة الوطنية للشباب

مبادئ إرشادية



الأمم المتحدة - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا

الآراء المعرب عنها في هذا الدليل هي آراء مؤلفيها أو مستقاة من مصادرها ولا تعبر بالضرورة عن آراء الأمم المتحدة.

لا تنطوي التسميات المستخدمة في هذا الدليل ولا طريقة عرض المادة التي يتضمنها على الإعراب عن أي رأي كان من جانب الأمانة العامة للأمم المتحدة بشأن المركز القانوني أو السياسة العامة لأي بلد أو إقليم أو سلطات وطنية.

E/ESCWA/SDD/2013/5/Manual
13-0320

كتابة وتحرير | د. هنريتا أسود
إشراف | ريدان عبدالعزيز السقاف
مراجعة لغوية | بلال الأرفه لي

ملاحظة | طبعت هذه الوثيقة بالشكل الذي قدمت به ودون تحرير رسمي



عملاً بتوصيات الدوريتين الوزائيتين السادسة والعشرين والسابعة والعشرين للأمم المتحدة- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا)، وللتين تناولتا قضية تنمية الشباب وممسألة دعم اللجنة التقني للدول الأعضاء لتعزيز القدرات الوطنية في مجال تطوير سياسات وبرامج الشباب، قرّرت الإسكوا تطوير مجموعة من الأدوات المرجعية لصياغة وتنفيذ وتقييم السياسات الوطنية للشباب، والتي تشمل دليل مرجعي للسياسة الوطنية للشباب، دليل يتضمن أمثلة عن الخيارات السياسية في إطار برنامج العمل العالمي للشباب، تقرير تقني حول القضايا والأولويات والسياسات المتعلقة بالشباب في بعض الدول العربية، وأخيراً هذا الكتيب المعني بالمبادئ الإرشادية الخاصة بالسياسة الوطنية للشباب. لهذا الكتيب دور مكمل للدليل، وهو أداة تمكين لأصحاب الشأن من شباب ومؤسسات حكومية وغير حكومية ومنظمات دولية بالإضافة إلى القطاع الخاص، فهو يسهّل عليهم التعاطي مع عملية صياغة وتفعيل السياسة والانخراط العملي فيها عبر القطاعات وعلى جميع المستويات الوطنية والمحلية، وذلك لترجمة التوجهات العامة للدولة فيما يتعلق بالسياسة الوطنية للشباب إلى نتائج على أرض الواقع من أجل تحسين واتساق وتكامل أداء هذه العملية.

ويهدف هذا الكتيب إلى دعم جهود الدول الأعضاء في صياغة أو تحديث السياسة الوطنية للشباب، وإلى تبسيط المراحل والخطوات الأساسية في عملية صياغة السياسة، موفراً بإيجاز مواد تطبيقية أثبتت جدواها في إغاح هذه العملية، بما في ذلك نماذج لمنهجيات وإستراتيجيات ورسائل تحفيز، مع ربطها بفصول وفقرات الدليل ذات الصلة. ويوفر الدليل للمستخدمين قوائم مرجعية لمراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم والترويج/التحفيز، والتي من شأنها مساعدة المعنيين على تحسين مستوى الأداء وتعزيز القدرات في تطبيق التوجيهات لتفعيل عملية السياسة في السياق الوطني، استرشاداً ببرنامج العمل العالمي للشباب.

يحتوي الكتيب على ثلاثة أجزاء تسعى إلى توضيح وتعزيز عملية وضع أو تحديث السياسة الوطنية، وتوفير للمستخدمين مقاربات لتكييف مبادئ البرنامج العالمي للشباب وأولويات عمله ومؤثراته حسب السياق الوطني في مراحل التصميم والتنفيذ والرصد والتقييم والترويج/التحفيز للسياسة العامة للشباب. يتناول **الجزء الأول** دورة التخطيط الإستراتيجي في صنع السياسة الوطنية للشباب، ويركز بشكل خاص على تقنيات المرحلة التحضيرية والتخطيط الإستراتيجي في إطار العملية التشاركية للسياسة. ويبرز هذا الجزء أهمية فهم سياق السياسة في ظل واقع قضايا الشباب، وتحديات البنية المؤسسية والعملية التشريعية والالتزامات القانونية والموارد البشرية والمالية، أخذاً بعين الاعتبار المعايير وتحليل المقارنة للسياسات على المستويات الوطنية والإقليمية والعالمية، وذلك للاستفادة القصوى من تجارب الدول وأفضل الممارسات في كيفية ربط وتكييف أولويات ومؤشرات وخطوات تطبيق برنامج العمل العالمي للشباب (WPAY) في السياق الوطني. ويركّز هذا الجزء بشكل خاص على سبل التنسيق الفعال عبر القطاعات على قضايا الشباب المشتركة، وعلى الآليات المتوفرة للوصول إلى الشباب الأكثر تهميشاً لإشراكهم في العملية.

يركز **الجزء الثاني** على مرحلتَي التنفيذ والرصد والتقييم للسياسة الوطنية للشباب. ولأنّ قضايا الشباب عبر قطاعية في طبيعتها فإنها تتطلب اتباع نهج شامل في التعاطي معها في



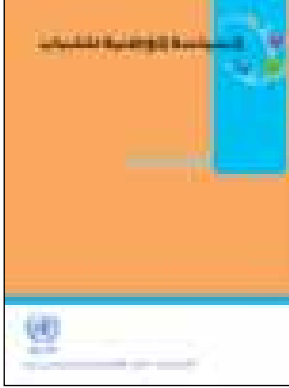
جميع مراحل تطوير السياسة. لذلك يسلط هذا الجزء الضوء على كيفية التعاون "الأفقي" بين المؤسسات والمنظمات والقطاعات ذات الصلة، وضرورة استكمالها بأساليب تحسن التنسيق بين العاملين في مجال السياسات داخل الإدارات، إضافة إلى التعاون "العامودي" مع مقدّمي الخدمات ومنفّذي السياسة في مختلف القطاعات المعنية. ويستعرض هذا الجزء بعض الآليات ونماذج التنفيذ المتبعة وأفضل الممارسات لهذا الغرض، لا سيّما إشراك الشباب الفعلي، وبشكل خاص على المستوى المحلي، في العملية بأكملها، ويعرض معايير الرصد والتقييم لأداء السياسة من خلال المؤشرات ذات الصلة، فضلاً عن غيرها من الاعتبارات المرتبطة بها.

ويستعرض الجزء الثالث عملية الترويج والتحفيز، من خلال إرشادات ونماذج تقنية تساعد المنظمين على تطوير نهج إستراتيجي لعملية التحفيز والترويج وخطة العمل، وتبيّن كيفية إشراك أصحاب الشأن الرئيسيين، خاصة الشباب، بهدف التحفيز للتغيير في السياسة، وزيادة الوعي، وتطوير الرسائل الرئيسية القائمة على قاعدة الحقوق والأدلة. كما يستعرض هذا الجزء وسائل الاستفادة من برنامج العمل العالمي للشباب (WPAY) كإطار ومصدر لإعداد برامج التحفيز عبر القطاعية التي تسلط الضوء على الأهداف المشتركة لقضايا وسياسة الشباب، من خلال رسائل رئيسية ونشاطات تستهدف أصحاب الشأن، يستعملها السياسيون وصناع القرار والشباب وقادة الرأي والمجتمع المحلي وغيرهم من الأطراف المعنية.

وبناء على ما تقدم، تأمل الإسكوا أن يشكّل هذا الكتيّب وسيلة توضّح لصناع القرار والسياسات وبإيجاز المعايير والمرتكزات التي تساعد على تحسين جودة عملية تطوير السياسة الوطنية للشباب.

المنهجية

يستعرض الكتيّب لوثائق وأدبيات وأدلة مرجعية وتقارير لأفضل الممارسات المتعلقة في عملية صياغة السياسة الوطنية للشباب، والتجارب الناجحة في تطبيق برنامج العمل العالمي للشباب (WPAY) في السياق الوطني للسياسة، والمعايير المتبعة لقياس وتقييم آثارها. وقد تمّ التركيز بشكل خاص على ثلاثة مجالات رئيسية هي: التخطيط، والتنفيذ، والرصد والتقييم، والترويج/التحفيز.



يُستخدم هذا الكتيب كملحق للدليل المرجعي لصياغة السياسة الوطنية للشباب، الذي يتضمن سرداً مفصلاً لمختلف مراحل وأدوات صياغة وتطوير وتنفيذ السياسات الوطنية للشباب. يتوجّه هذا الكتيب إلى صانعي السياسات ومختلف الشركاء وأصحاب الشأن المعنيين بتطوير سياسات وطنية للشباب، وغايته تمكينهم من ترجمة المبادئ التوجيهية على أرض الواقع، مستعينين بالنماذج والأدوات المقدمة لهم، مع العودة إلى المراجع والأمثلة والمنهجيات والآليات المفصلة في الدليل. وباستطاعة المستخدمين تكييف النماذج والآليات والأساليب المقترحة حسب خصوصية الشباب والهيكلية والأنظمة المعتمدة في دولهم. ويمكنهم أيضاً استخدام النهج التشاركي الذي يتطلبه برنامج العمل العالمي للشباب والاستفادة من الأمثلة الموجودة في الدليل.

يسعى الكتيب إلى توفير المبادئ التوجيهية ونقطة الانطلاق للعاملين على تطوير أو مراجعة السياسات الوطنية للشباب على قاعدة الأدلة والتي تركز على النتائج، لكنّه لا يُغني عن استشارة الخبراء وإرشاداتهم المفصلة بشأن السياسات والممارسات الفضلى والخصوصيات الوطنية للشباب، إقليمياً ودولياً.

٣	الملخص التنفيذي
٥	كيفية استخدام الكتيب

الجزء الأول: تطوير السياسة الوطنية للشباب في إطار برنامج العمل العالمي للشباب

١٢	التخطيط الإستراتيجي للسياسة: مفهوم وتقنيات
١٥	سياق وإدارة عملية تطوير السياسة الوطنية
٢٠	الملكية الوطنية للسياسة: مسؤولية جماعية لأصحاب الشأن
٢١	المقارنة المعيارية وتقييم الخيارات البديلة للسياسة
٢٢	تقييم الخيارات البديلة
٢٣	صياغة المسودة واعتمادها
٢٥	تنفيذ السياسة وتطوير خطة العمل الوطنية
٢٦	الرصد والتقييم
٢٦	القائمة المرجعية للتخطيط وتطوير السياسة

الجزء الثاني: تنفيذ ورصد وتقييم السياسة الوطنية للشباب

٣٤	التخطيط لعملية التنفيذ: الإستراتيجية والممارسات الفضلى
٣٥	مخاطر قصور عملية التنفيذ: أسباب وآثار
٣٨	التنسيق والتعاون: الأفقي والعامودي
٣٩	الخطة الوطنية: تكامل المشاريع والمبادرات والميزانية
٤٠	القائمة المرجعية لعملية تنفيذ السياسة الوطنية
٤٧	رصد وتقييم أداء ونتائج وآثار السياسة
٤٩	القائمة المرجعية للرصد والتقييم عند التنفيذ

الجزء الثالث: الاتصال والتحفيز

٥١	الاتصال الإستراتيجي والتحفيز: نهج السياسة الوطنية
٥٢	تطوير الرسائل الرئيسية



٥٣	نماذج للرسائل المطورة
٥٤	القائمة المرجعية لإستراتيجية الاتصال والتحفيز

٦١ المراجع

قائمة الأطر

١١	إطار (١): أولويات برنامج العمل العالمي للشباب
٢٤	إطار (٢): قائمة مرجعية لعملية التخطيط وصياغة السياسة الوطنية للشباب
٢٧	إطار (٣): القائمة المرجعية للتخطيط وتطوير السياسة الوطنية (مقتبس عن الوكالة الأمريكية للتنمية، USAID)
٤٠	إطار (٤): القائمة المرجعية لعملية تنفيذ السياسة الوطنية
٤٨	الإطار (٥): الخطوات المطلوبة لوضع وقياس نجاحات السياسات والبرامج الشبابية للعمالة
٤٩	الإطار (٦): القائمة المرجعية للرصد والتقييم عند التنفيذ
٥٤	إطار (٧): القائمة المرجعية لإستراتيجية التواصل

قائمة الرسوم البيانية

١٦	الرسم البياني (١): سياق عملية السياسة الوطنية
١٨	الرسم البياني (٢): خارطة الإطار المنطقي لتحقيق النتائج
٣٥	الرسم البياني (٣): الأسباب والآثار لقصور عملية تنفيذ السياسة الوطنية



الجزء الأول | تطوير السياسة الوطنية للشباب في إطار برنامج العمل العالمي للشباب

برنامج العمل العالمي للشباب: إطار دولي لسياق وطني

يشكل تطوير السياسة الوطنية للشباب الخطوة الرئيسية في معالجة قضايا الشباب وتلبية طموحاتهم. ومن شأن هذه السياسة التعبير عن رؤية واضحة الملامح وتحديد الأولويات لعمل الإستراتيجيات الوطنية. وتشير التجارب إلى أنّ عمليات التطوير الناجحة تستند إلى قاعدة الأدلة في إطار برنامج العمل العالمي للشباب، وتعمل بنهج تشاركي بين جميع أصحاب الشأن، لا سيّما الشباب منهم، على جميع المستويات. وقد أقرّت الجمعية العامة للأمم المتحدة برنامج العمل العالمي للشباب، ووضعت خمس عشر أولوية للعمل ضمن ثلاثة مجموعات تتعلق مباشرة بقضايا الشباب، وربطت تنفيذ البرنامج بمجموعة من الأهداف والمؤشرات لمساعدة البلدان على قياس وتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق غايات البرنامج.

إطار (١): أولويات برنامج العمل العالمي للشباب

I. الشباب في الاقتصاد العالمي

- العولة
- الجوع والفقر
- التعليم
- العمالة

II. الشباب ورفاهه

- الصحة
- الإدمان على المخدرات
- الفتيات والشابات
- جنوح الأحداث
- النزاعات المسلحة
- فيروس نقص المناعة البشرية (الإيدز)

III. الشباب في المجتمع المدني

- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
- البيئة
- أنشطة ملء وقت الفراغ
- مشاركة الشباب الكاملة والفاعلة في اتخاذ القرار
- العلاقات بين الأجيال



تتميّز هذه الأولويات بترابط علاقة السبب والنتيجة، فالاستثمار في إحداها يترك أثراً مضاعفاً على الأولويات الأخرى. فيشكل برنامج العمل مجموعة حيثيات لعملية متكاملة وشاملة للسياسة الوطنية، ذات أهداف ومؤشرات قياسية، تعمل من خلال إستراتيجيات وخطط عمل لتنمية وتمكين وإدماج الشباب في مختلف القضايا ذات الصلة. إضافة إلى ذلك، يوفر البرنامج خريطة طريق يمكن للدول استخدامها في تنظيم مواردها وتوجيهها وتوزيعها على الأولويات الملء الثغرات والتغلب على التحديات الرئيسية حول تنمية الشباب.

فوائد تطوير السياسة الوطنية في إطار برنامج العمل العالمي للشباب

- تشير التجارب والممارسات الفضلى إلى أنّ الصناعة الجيدة للسياسة في إطار برنامج العمل العالمي للشباب تعود بفوائد جمّة على جميع الأطراف، منها:
- تعزيز مشاركة أصحاب الشأن، لا سيّما الشباب، والسلطات المحلية والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية في عملية صنع القرار؛
- تشجيع الاستفادة من الطاقات الشبابية والإبداع، وتنوّع الآراء من طرف ذوي أصحاب الشأن، ممّا يثري المعرفة والموارد والحلول وجودتها؛
- تحسين القدرات الوطنية على تحليل السياسات، وتراكم الخبرة لتخطيط وتنسيق وتنفيذ وتقييم برامج تنفيذية عبر قطاعية معنية بشريحة محددة من المجتمع؛
- ضمان تعدد وجودة الحلول البديلة للسياسة التي سوف تعرض على صناع القرار، وبالتالي تحسين الأداء وتقييم النتائج؛
- تنمية الثقة بين الحكومة وأصحاب الشأن والمواطنين؛
- تحسين إطار الأداء الإداري للسياسة مما يساعد بشكل كبير على تحقيق الأولويات الوطنية ذات الصلة لتطال أكبر شريحة من الشباب.

التخطيط الإستراتيجي للسياسة: مفهوم وتقنيات

يهدف التخطيط الإستراتيجي بالدرجة الأولى إلى تحديد طبيعة السياسة والإدارة التنموية المستقبلية. والتخطيط أداة إدارية ذات طبيعة ديناميكية ومرنة، وهو عملية مستمرة تساعد صناع القرار والسياسات والإستراتيجيات ومديريها على تبني نهج تشاركي وشامل، وعلى التكيف تبعاً للمتغيرات في السياق الوطني.

تقوم الوزارة أو الهيئة الحكومية التي تقود عملية التخطيط الإستراتيجي، بالاشتراك مع أصحاب الشأن المعنيين، بتحديد رؤية وأهداف وأولويات وإستراتيجيات وخطط عمل

(1) UNESCAP, (2003). A Guide to the Application of Public Participation in Planning and Policy Formulation Towards Sustainable Transport Development. Online Publication, NY, p 5-6. http://www.unescap.org/ttdw/Publications/TPTS_pubs/pub_2308/pub_2308.pdf



السياسة، وكذلك بوضع المعايير والآليات والإجراءات اللازمة لتطوير وتنفيذ ورصد وتقييم السياسة ونتائجها وأثرها. ويُعتبر التخطيط الإستراتيجي الخطوة الأساسية الأولى في تطوير نظام المساءلة على أساس النتائج. ويُعنى هذا التخطيط بالأسئلة التالية:

• أين نحن؟

• ما هي القضايا والمكونات التي نتعامل معها؟

• إلى أين نريد الوصول؟

• كيف يمكن الوصول إلى ما نريد؟

ويعتمد التخطيط الإستراتيجي إلى حدّ كبير على نتائج تحليل الحالة والبيئة الخارجية الحاضنة للقضايا والمكونات ذات الصلة، مثل الاتجاهات الديموغرافية، والاقتصادية، والاجتماعية والسياسية، والنزاعات، لأنّها تأثيراً قوياً على نتائج التخطيط وبالتالي على السياسة.

يؤكّر إطار التخطيط محطات في دورات تطوير السياسة وإدارتها لاستعراض مسار العملية ونتائجها، مثل المراجعة النصفية أو النصف مرحلية، من أجل الحفاظ على استمرارية واتساق الاستراتيجية وخطة العمل والأنشطة ذات الصلة؛ والعمل على تعديلها أو إلغاء بعض مكوناتها وفقاً للمتغيرات على أرض الواقع. وهذا يتطلب مرونة في التخطيط ووضع خطة زمنية محددة، تتراوح بين الثلاثة والخمس سنوات، كمعدل تنمية متوسط، كون التخطيط على المدى الزمني الطويل يقلل من دقّة الخطة، نظراً للبيئة المتغيرة ولصعوبة توقع الأحداث المستقبلية، مما يستلزم القيام بتقييم سنوي أو لمنتصف المدة².

ويجب على عملية التخطيط الإستراتيجي أن تتكامل وتتزامن مع إطار التخطيط المالي للميزانية، لكي تكون العملية مجدية في إطار الفترة الزمنية المحددة، وأن تُخصّص الموارد حسب أولويات السياسة وتكون الوزارة أو الهيئة المختصة مسؤولة عنها.

ولقد أظهرت تجارب السنوات الماضية أنّ اتّباع نهج تدريجي في تطوير السياسة الوطنية للشباب وتنفيذها لا يؤتي النتائج المرجوة. ولذا فإنّ على صناع القرار والسياسة وأصحاب الشأن الآخرين تبني نهج التخطيط الإستراتيجي للسياسة الشبابية والذي يعمل على دمج أهداف السياسة الشبابية مع أهداف القطاعات الأخرى المعنية في إطار التنمية الوطنية والسياسات والإستراتيجيات القطاعية. وهذا يحتاج إلى دعم على أعلى المستويات السياسية والإدارية والتنسيق بين عدة مكونات وتكييفها مع الظروف المحلية والسياسات³.

(2) ILO, Employment Policy Department. (2012). Guide for the Formulation of National Employment Policies. Online Publication, p117-142. Geneva, Switzerland. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_188048.pdf

(3) Ibid 15 – 16. ILO, p 117 – 142.



تقنيات التخطيط الإستراتيجي للسياسة

أثبتت التجارب والدروس المستفادة أنّ إدخال نظام التخطيط الإستراتيجي في عملية السياسة الوطنية يؤدي إلى تحسين كفاءة المؤسسات والملكية الوطنية وجودة وتكامل العملية وزيادة في مستوى تحقيق النتائج، وذلك من خلال:

- زيادة فعالية عملية التخطيط والتنفيذ؛
- زيادة الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة؛
- فهم أفضل لسياق العملية، وقدرة أكبر على الإنذار المبكر والتكيف مع الظروف المتغيرة؛
- تحسين عملية اتخاذ القرارات؛
- تحسين القدرات التنظيمية؛
- تحسين التواصل من خلال التنسيق والتعاون المؤسسي المنهجي؛
- تعزيز الشفافية والمسؤولية من خلال وضع إطار لتقييم الأداء والنتائج؛
- إنشاء رؤية وأهداف مشتركة بين الجهات المعنية الوطنية والاقليمية والدولية في جميع القطاعات؛
- زيادة مستوى الوعي وفهم أفضل للبيئة التي تتفاعل فيها السياسة.

خطوات التخطيط الإستراتيجي العشر

تتم عملية التخطيط الإستراتيجي للسياسة من خلال عشر خطوات رئيسية تعكس أهمية وشمولية التخطيط:

1. الإعداد للتخطيط الاستراتيجي: المشاركين وهيكلية الإدارة والتنظيم والمعلوماتية والتواصل
2. تحليل الحالة: يجب أن يتضمن تحليلاً نقدياً للأداء والوضع والنتائج، بغية تحديد مواطن القوة والضعف لقطاع الشباب
3. الإطار الإستراتيجي والزمني
4. تحديد الرؤية والمهمة
5. تحديد القضايا والأهداف الإستراتيجية
6. تحديد البرامج الإستراتيجية

(4) UNDP. Strategic Planning and Policy Development. Strategic Planning Manual, p11. <http://www.undp.ba/upload/publications/Strategic%20Planning%20Manual.pdf>

(5) Ibid 17 – 18. UNDP, p12.



٧. تحديد التكاليف وربط عملية التخطيط الإستراتيجي بعملية الميزانية
٨. وضع وتطوير مؤشرات الرصد والتقييم
٩. تحديد المعايير للأهداف والأنشطة، وتصنيفها حسب الأولويات
١٠. تطوير خطط العمل التنفيذية

سياق وإدارة عملية تطوير السياسة الوطنية

إنّ فهم سياق السياسة الوطنية يتطلب النظر إلى تفاعلها في السياقات الثلاثة التالية:

✓ السياق العام

✓ السياق السياسي

✓ السياق التنظيمي/المؤسسي.

ويتطلّب تطوير عملية السياسة فهم هذه الأخيرة بأبعادها الأربعة والتي يتفاعل كل منها ضمن السياقات الثلاثة المذكورة أعلاه، وهي التالية:

✓ فهم المشكلة

✓ تطوير وطرح الحلول البديلة

✓ اختبار الخيارات لنجاح العملية

✓ اختيار الحلول الأفضل وتنفيذها

ويساعد هذا الأمر صناع القرار وواضعي السياسات على مقارنة أكثر شمولية لقضايا الشباب وتطبيق النهج التشاركي بشكل أكثر فعالية لمعالجة هذه القضايا وكذلك لاختيار الحلول البديلة والفضلى للسياسة ووضعها طور التنفيذ، ضمن إطار برنامج العمل العالمي للشباب.

ويجسد الرسم البياني (١) سياق عملية السياسة الوطنية، ويوضح عملية تطوير السياسة في السياقات الرئيسية الثلاث المترابطة والتي تتفاعل فيها ضمن الأبعاد التي ذُكرت أعلاه.

(6) Aswad, H. (March, 2013). Adapted from the OFMDFM. A Practical Guide to Policy Making in Northern Ireland, p11 .



الرسم البياني (١): سياق عملية السياسة الوطنية

السياق العام

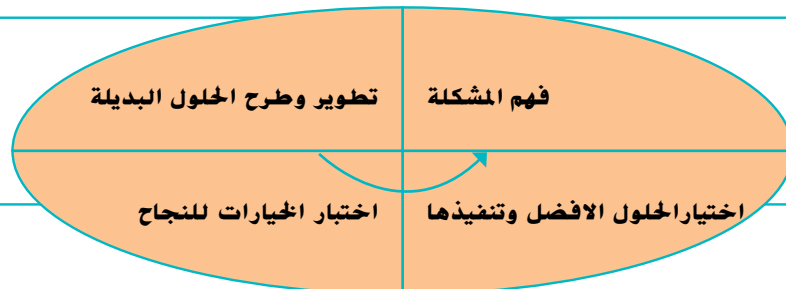
ما هي النتائج المرجوة للسياسة؟ ما هي الأدلة الأكثر فعالية لتحقيق هذه النتائج؟ ما هي الآثار قانون حرية المعلومات؟ ما هي الأدلة الوطنية والخارجية المتوفرة؟ ما هي المكاسب السريعة؟ ما هو دور المنتدى المدني؟ ما هي المخاطر التي تتعرض لها السياسة؟ وكيف يمكن إدارتها؟ ما هي احتياجات وآراء المؤثرين والمتأثرين بالسياسة؟

السياق السياسي

كيف يمكن للسياسة أن تتلائم مع برنامج عمل الحكومة وأولويات الهيئة التنفيذية واتفاقيات الخدمة العامة؟ ما هو دور الأمم المتحدة والمنظمات الدولية؟ ما هي تناقضات وأولويات السياسة التي تحتاج إلى حلول؟ هل تمت المباشرة في عمليات تقييم الأثر؟ كيف يمكن إبقاء أصحاب الشأن المعنيين؟ ما هي إستراتيجية طرح وتقديم السياسة؟ من هي المجموعات أو الأفراد المحتاجون للمعلومات والإرشادات (وماذا/ومتى/وكيف)؟ هل للسياسة أثر على الإدارات والسلطات الحكومية الخولة ذات الصلة؟ هل توجد أبعاد إقليمية ودولية للعملية؟ من هم أصحاب الشأن الرئيسيين؟ وكيف تتم مشاركتهم؟ هل التزم الوزراء المعنيون؟ كيف ينبغي أن تتم مشارك الهيئات واللجان والجمعيات؟ هل تعمل بالتزامات المساواة والعدالة وحقوق الإنسان؟

السياق المؤسسي

ما هي الأدلة ذات الجودة والصلة المتوفرة؟ وما مصادرها؟ متى يتم إشراك الإدارات والقطاعات الأخرى؟ ما تأثير العملية على السياسات الأخرى القائمة؟ (مثل الاقتصاد، والإحصاء، والتعليم، والصحة، والاتصال، والتشريع) ما هي تكاليف/ فوائد/ تحديات الحلول البديلة المقترحة؟ ما هي مصادر التمويل المتاحة؟ وكيف يتم تأمينها؟ ما هي الإدارات التي يتوجب مشاركتها؟ وكيف؟ هل اعتمد النهج التشاركي عبر القطاعي؟ وكيف؟ ما هي نظم التقييم وأهداف الأداء المطلوبة؟ هل شاركت جميع القطاعات المعنية؟ وعلى أي مستوى؟ ما التدريب والدعم المطلوبان للموظفين والشركاء على جميع المستويات؟ كيف تساهم الحكومة الإلكترونية في تعزيز المشاركة وتنفيذ السياسة؟ هل هناك بدائل للتشريع والتنظيم؟ كيف يمكن ضمان استدامة السياسة؟ كيفية مشاركة هيئات التنفيذ والسلطات المحلية والشباب وأصحاب الشأن الآخرين؟





دورة عملية تطوير السياسة الوطنية للشباب

لتطوير السياسة الوطنية دورة كاملة تنطوي على خمس مراحل مترابطة ومتكاملة ولكل مرحلة تحدياتها، وهي:

الشروع في السياسة / تحديد القضايا / الأجندة الوطنية: وهي مرحلة تأسيسية مهمة للتخطيط الوطني الاستراتيجي للسياسة الشبابية تستلزم تحديد قضايا الشباب ووضعها على الأجندة الوطنية وفهم سياقاتها الأساسية الثلاثة بدقة: العام والسياسي والمؤسسي، وتستدعي إستعراض هذه القضايا والتفكير بعمق حول النتائج وكيفية تحقيقها والتعقيدات والأسباب التي قد تمنع إنجازها. كما توفر هذه المرحلة الوسائل التقنية للفصل بين المسببات والأعراض، مما يساعد صناع القرار والسياسة على تحديد معالم تلك السياسة لمعالجة هذه القضايا بدقة.

التحليل والحلول البديلة: تعنى هذه المرحلة بإستعراض السياسات الشبابية الوطنية والقطاعية القائمة ومدى ترابطها ونقاط تلاقيها، وتحليل الواقع وطرح الحلول البديلة لمعالجة القضايا بمشاركة عبر قطاعية فعالة لجميع أصحاب الشأن. وتهتم أيضاً بالعمل على تحديد الأهداف والأولويات الوطنية لسياسة الشباب والخطوط العريضة لكيفية تحقيقها. ويرتكز تحليل الواقع بشكل عام على عدد من المكونات النوعية والكمية، مستخدماً دراسات وبحوث وبيانات وتحليل إحصائية وبناء نماذج وغيرها. وفي جميع الحالات، يتضمن التحليل تحديد المشكلة ومعايير التقييم، وطرح عدد من الحلول البديلة القابلة للتنفيذ وكيفية تقييمها، إضافة إلى تقديم توصيات بجدول الأعمال الذي يُفضّل اعتماده.

صنع القرار: تُتخذ القرارات تبعاً للاحتياجات والأولويات السياسية والمؤسسية وأصحاب الشأن ومنظومة قيم يُسعى إليها. إن عملية صنع القرار حركة ديناميكية مستمرة ومدمجة بعملية التفاعل مع المحيط والبيئة. ولكن في بعض الأحيان قد يعتبرها البعض نشاطاً لحل مشكلة ما تنتهي عندما يتم التوصل إلى حل مُرضٍ. وفي حين يُعتبر اتخاذ القرار عملية منطقية تقوم على قواعد النتائج والأدلة والحقوق، يركز تطبيقها المنهجي على المعرفة والمهارات والأدلة للتوصل إلى الاستنتاجات المنطقية. أما اتخاذ القرارات الحكومية فهو يتطلب من السياسيين وصناع القرار ضرورة تحقيق التوازن في الواقع السياسي وتفادي تأثيره السلبي على أصحاب الشأن.

إدارة عملية تطوير السياسة

إنّ إدارة عملية تطوير السياسة ضرورة ملحة لضمان الفعالية والاستدامة، وذلك يتطلب أن تكون الحكومة قادرة على إدارة هذه العملية التي تقودها، حتى تتمكن من استخدام جميع الموارد المتوفرة لديها وتعزيز قدرات وكفاءات المعنيين بالسياسة الوطنية للشباب في مختلف القطاعات العامة والخاصة والمجتمع المدني، وتبني الشراكات الاستراتيجية الفاعلة والمتوازنة مع جميع الأطراف المعنية، من مانحين وقطاع خاص، ومجتمع مدني ومنظمات دولية وغير حكومية والشباب أنفسهم.



ومن أهم عوامل هذه الإدارة الحصول على دعم السياسيين البارزين وأصحاب الشأن الفاعلين والمؤثرين من أجل ضمان قبول مقترحات السياسة وتفعيلها. لذا يتوجب على محلي الواقع فهم اهتمامات تلك الفئات وأخذها بعين الاعتبار. فوضع السياسات عملية سياسية بالدرجة الأولى وتقنية بالدرجة الثانية.

في ظل هذا الواقع، تصبح إدارة عملية تطوير السياسة ضرورة ملحة لضمان فعالية وإستدامة هذه الأخيرة، مما يتطلب استطاعة من الحكومة على إمتلاك القدرات لإدارة العملية واستخدام جميع الموارد المالية والبشرية المتوفرة لديها، كما ويتطلب توفر تلك الموارد والكفاءات لدى أصحاب الشأن المشاركين بالعملية، من أجل تحقيق أكبر تأثير إيجابي ممكن على أرض الواقع. لضمان نجاح العملية ودفعها إلى تحقيق النتائج المرجوة، وفقاً للأهداف والأولويات الوطنية، مما يساهم إستراتيجياً بتعزيز العوامل الأساسية التالية:⁷

✓ الملكية الوطنية

✓ والمساءلة

✓ والشمولية

إدارة قائمة على قاعدة النتائج

لما كانت عملية تطوير السياسة الوطنية قد اعتمدت نهج قاعدة النتائج، تقوم إدارة السياسة على تبيان العلاقة السببية بين مختلف عناصر السلسلة الخطية (المدخلات، والمخرجات، والنتائج، والأثر). وتدرج النتائج، كما يوضحه الرسم البياني (٢): خريطة الإطار المنطقي لتحقيق النتائج (مقتبس عن الرسم البياني للبنك الدولي لخريطة المنطق الأساسي).

الرسم البياني (٢): خارطة الإطار المنطقي لتحقيق النتائج



(7) UNDG WGPI, RBM/Accountability Team. (March, 2010). United Nations Development Group Results-Based Management Handbook: *Strengthening RBM harmonization for improved development results*. Online publication, NY, p 7 <http://www.un.org/files/UNDG%20RBM%20Handbook.pdf>.

(8) Busjeet, G - World Bank. (2010). *Planning, Monitoring, and Evaluation: Methods and Tools for Poverty and Inequality Reduction Programs*. Online publication, Washington, D.C., p 19 http://siteresources.worldbank.org/EXTPOVERTY/Resources/ME_Tools-MethodsNov2.pdf.



للإدارة القائمة على نهج قاعدة النتائج دورة حياة مترابطة وديناميكية. فالنهج التشاركي يضع أصحاب الشأن في صلب العملية. تبدأ الدورة بالتخطيط الإستراتيجي للسياسة، كوضع الرؤية والأهداف وتحديد إطار النتائج، لتنتقل في المرحلة التالية إلى التوافق بين جميع أصحاب الشأن المعنيين على مجموعة من النتائج لمعالجة قضايا الشباب الرئيسية من خلال البرامج؛ ومن ثم تشرع في المرحلة الثالثة إلى تطبيق الخطة الوطنية ورصدها في آن واحد لضمان تحقيق النتائج المرجوة؛ أمّا في المرحلة الأخيرة، فيكتمل الرصد ويبدأ التقييم، وهما عنصرا رئيسيان في عملية الإدارة لأتّهما يوفّران معلومات حيوية ودروساً مستفادة لصناع القرار والسياسات والباحثين المنفذين من أصحاب الشأن يمكن الاستفادة منها في عملية المراجعة الدورية للسياسة.

الربط بين البحوث والتحليل واتخاذ القرارات المتعلقة بالسياسة

النهج والهيكلية وعملية التطوير والتنفيذ والرصد والتقييم للسياسة عناصر أساسية في إدارة السياسة، تهدف إلى دعم ومساعدة الوزارة أو الهيئة المختصة والجهات المنفذة في مراحل تطوير العملية التالية:

✓ صياغة السياسة

✓ إشراك المواطنين وأصحاب الشأن

✓ التواصل والتحفيز؛

ويساعد التشاور والتعاون بجدّية وفعالية مع الوزارات والسلطات المحلية والمجتمع المدني والقطاع الخاص والشباب المعنيين على صياغة سياسة ذات رؤية واضحة ومعالم محددة وموارد مرصودة، وكذلك على توجيه عملية التنفيذ والرصد والتقييم للسياسة لضمان شمولية العملية وتحقيق النتائج المرجوة.

وتشير التجارب من أفريقيا وآسيا، في سياق إدارة عملية السياسة، إلى أنّ ضمان نجاحها يعتمد أولاً على تحلّي الفريق الإداري بفهم معمق للعوامل الحيوية المساهمة فيه، على أن يكون هذا الفريق والكوادر الحكومية وأصحاب الشأن المشاركين ذوي خبرة ومهارات إدارية عالية، بما فيها وضع السياسات؛ ويعتمد ثانياً على تنوع معرفتهم وخبرتهم الإدارية في المحاور التالية:

- التواصل: إدارة تطلعات وعلاقات أصحاب الشأن/والشركاء؛
- التوافق في الآراء: العمل على التوافق على الاحتياجات المتباينة لخلق بيئة موحدة؛
- التوقيت المناسب: إدارة التوقيت في الشروع وإكمال عملية السياسة؛
- الالتزام: إدارة العمل لكسب الالتزام السياسي من قبل صناع القرار والحكومة والمنظمات الدولية وغير الحكومية، الإقليمية والوطنية، والالتزام المجتمعات المحلية؛

(9) UNESCAP / ILO, (2008). Integrating youth action plans into national policies. Workshop Report Session 9. <http://www.unescap.org/epoc/pdf/escap-ilo-Session%209-integrating%20youth%20plans.pdf>



- الحساسيات السياسية: إدارة كيفية التعامل مع مختلف الحساسيات تجاه قضية أو مشكلة معينة ذات صلة؛
- استخدام التقنيات الملائمة: امتلاك القدرة على استخدام وإدارة أدوات التحليل، وإدارة المشاريع، والرصد والتقييم.

ومن الضروري التنويه بأن إدارة السياسة تتطلب بنية تحتية وهيكلية إدارية راسخة وفعالة، بما في ذلك دوائر معلومات ومعلوماتية داعمة. وفي هذا المنحى، شرعت البلدان الأكثر فعالية في الإدارة باعتماد سياسات وطنية للمعلومات، لأنها أدركت أهمية المعلومات كعامل رئيسي للتنمية وتطوير السياسات في جميع مراحلها. وهذا يتضمن جمع المعلومات والبيانات الإحصائية وغيرها، لتكون متوفرة في الوقت المناسب لاستعمالها من قبل الإدارات المختصة بالسياسات والقضايا الحكومية الأخرى. وعملت تلك البلدان على استعمال تقنيات وأدوات للمعلوماتية من أجل التواصل مع جميع المواطنين، وعلى نشر وتسهيل عملية وصولهم إلى المعلومات ذات الصلة.

الملكية الوطنية للسياسة: مسؤولية جماعية لأصحاب الشأن

وضع إعلان باريس للعام ٢٠٠٥ الملكية الوطنية للسياسات والبرامج في صلب أجندة الإصلاح الدولي لجعل المعونات أكثر فعالية. وبذلك أضحت الملكية الوطنية واحدة من الركائز الخمس لإعلان باريس. ولما كان التقدم المحرز في هذا المجال جزئياً، تمّ تحديد المزيد من العوامل المساعدة والضرورية لتحقيق النتائج المرجوة في التنمية الوطنية والدولية. وكان التركيز على «الملكية» بشكل خاص لأنها تتعلق مباشرة بقدرات الحكومات في الدول النامية على قيادة وإدارة عمليات السياسات التنموية وإستراتيجياتها وتنسيق الإجراءات والأنشطة ذات الصلة. وفي هذا السياق، جدّدت الدول المانحة التزامها رغبةً بأن تقود الدول النامية زمام الأمور وأن تعدّ سياسات وإستراتيجيات تنموية تحدّد فيها أولوياتها الوطنية، وتدير عملية تنسيق المعونات والموارد التنموية الأخرى على جميع المستويات¹⁰.

تتطلب الملكية الوطنية للسياسة عدّة عناصر رئيسية لتفعيلها:

- أ. قيادات سياسية داعمة للتنمية؛
- ب. التزام الحكومة بوضع الإستراتيجيات وخطط العمل لتنفيذ السياسات؛
- ج. التزام الحكومة ضمان مشاركة واسعة وفعالة في عملية السياسة لمجموعات من أصحاب الشأن، وخاصة الشباب؛
- د. التزام الجهات المانحة تعزيز الانخراط بالعمل والتقيد بالأولويات الوطنية ودعم القدرات التقنية والبحثية وغيرها؛

(10) OECD. (2011). *Aid Effectiveness 2005-10: Progress in Implementing the Paris Declaration. Chapter 2: Ownership of Development Policies and Strategies*, p 29-38. <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/48726747.pdf>



- ه. تبني الحكومة نهج الإدارة القائمة على النتائج التي تعزز التزام ومشاركة أصحاب الشأن؛
- و. إنشاء وتعزيز الأجهزة المؤسسية والآليات لتطوير وتفعيل السياسات الوطنية؛
- ز. إنشاء آليات حوار مؤسسي مع الشركاء لتنسيق التعاون بحسب الأولويات الوطنية؛
- ح. بناء وتوجيه القدرات الوطنية واستخدام الخبرات والاختصاصات المحلية المتمكنة والمتوفرة؛
- ط. ضمان مشاركة المرأة والشباب كعنصرين رئيسيين وضروريين لاستدامة العملية.

المشاورات غير الرسمية والرسمية

تعتبر عملية التشاور عن التزام الحكومة بالانفتاح والشمولية في نهجها لتطوير السياسة. وهو وإن لم يكن هدفاً بذاته فإنه يشكل ركناً أساسياً في صناعة السياسة، ويساعد على جذب ومشاركة أصحاب الشأن في تطوير وطرح الحلول البديلة وتأمين المجال لردود الفعل المختلفة. وذلك يعزز الشعور بملكية القضايا والحلول على المستوى الوطني والمحلي. وتلعب المشاورات الرسمية بين الوزارات دوراً رئيسياً في عملية وضع السياسة. فلدى بعض الوزارات خبرة واسعة حول تأثير إختيار السياسة على مسار العملية ونتائجها. وتقوم الوزارة أو الهيئة المختصة بتنسيق وتنظيم المشاورات على مرحلتين لتحديد الأهداف ووضع الهيكلية وخطة التنفيذ والتحفيز وفريق العمل.

تبادر الحكومة بالمشاورات غير الرسمية والرسمية، من المفضل في مرحلة مبكرة من العملية، مع أصحاب الشأن الرئيسيين، وعلى وجه الخصوص أولئك المعنيين بتقديم الخدمات وتنفيذ السياسة ورصدها. والجدير بالذكر، أنه في أكثر الأحيان يتم تجاهل المكونات المحلية أو التقليل من دورها، مثل السلطات المحلية والمنظمات والشباب، مع العلم أنها تلعب دوراً محورياً في عملية ومرحلة تنفيذ السياسة. قد لا تظهر للحكومة أهمية أو رمزية عملية التشاور في المدى المنظور، خاصة في ظل محدودية الموارد، ولكن غياب التشاور الفعلي بإمكانه أن يؤدي إلى تعقيدات وحتى إلى فشل العملية في وقت لاحق. لذا من الضروري العمل على إشراك أصحاب الشأن في مرحلة مبكرة من العملية، وتعميم المعلومات والوثائق ذات الصلة، لتقديم اقتراحات وخيارات مجدية ومتقدمة لصياغة السياسة وتنفيذها.

كما ينبغي النظر إلى التشاور في جميع مراحل العملية كأداة لحل المشاكل، وليس كأداة تواصل واتصال فحسب. هناك حاجة للتفكير بأسلوب جديد يشرك أصحاب الشأن من جميع القطاعات، خاصة الشباب، بشكل بناء في المناقشات الهادفة إلى طرح الحلول باستعمال منهجيات جديدة والاستفادة من التكنولوجيا المتاحة لدى الحكومة والقطاع الخاص وإبداعات وإبتكارات الشباب.

المقارنة المعيارية وتقييم الخيارات البديلة للسياسة

المقارنة المعيارية

تعتبر المقارنة المعيارية أداة تعليمية لتطوير للسياسة، ومحفزاً للأداء ومحركاً للتحسين والتميز



المؤسسي. في السنوات الأخيرة، أصبحت أداة القياس للسياسات رائجة وذات تأثير متنامي. والهدف من المقارنة المعيارية الدولية هو تمكين صناع السياسات من مقارنة أداء الدولة بمجموعة من الدول الأخرى. وقد يعزز ذلك الإحساس بالقدرة التنافسية بين الدول، ويسهم في اكتساب المعرفة من تجارب الدول الأخرى، خاصة الناجحة منها. والجدير بالذكر، أن أفضل المقارنات تكون ما بين دول ذات مواصفات متقاربة أو مماثلة.

إنّ مثل هذا النهج يساعد الدول على الحد من خوض التجارب المكلفة للسياسة، مما أدى إلى احتضان صناع القرار للمقارنة المعيارية الدولية كمصدر إلهاء لرسم السياسات والاستراتيجيات الوطنية. وقد أضحت المقارنات الدولية والأقليمية مهمة لقياس الأداء في ما بين الدول حول العالم. أكثر أدوات القياس رواجاً في مجال المقارنة المنهجية هي:

- استعراض الأدلة والسياسات وأنظمتها؛

- استعراض أفضل الممارسات؛

- بطاقات الأداء؛

- بطاقات التقارير؛

ومن خصائص المقارنة المعيارية الدولية والإقليمية أنّها تزوّد الدول بالمعلومات الدالة على مكانتهم مقارنة بالدول الأخرى في مجال السياسات. وذلك يساعد الحكومة والقطاعات العامة والخاصة والمنظمات المعنية على استخدام هذه المعلومات لفهم وتحديد مكانهم الضعف لديها والاستفادة من خبرات الآخرين في دول مماثلة.

تقييم الخيارات البديلة

من أهم أركان هذه العملية ضمان أوسع مشاركة لأصحاب الشأن الرئيسيين، وذلك من أجل الحصول على أكبر عدد من الخيارات المتنوعة والمتاحة على جميع الأصعدة، خاصة على المستوى المحلي، ولتحقيق هذا الغرض من المهم الحفاظ على مستوى عالٍ من التواصل والاتصال بين جميع الفرقاء المعنيين، من موظفين وشركاء دوليين ووطنيين ومحليين وشباب، من خلال إطلاعهم على المعلومات والأدلة والأوراق الرئيسية ذات الصلة، ومن ثمّ التشاور معهم وإتاحة الفرص للتعليقات واقتراح الخيارات والحلول، مع الحفاظ على توازن القوى بين المشاركين. ويشمل إجراء التقييم النموذجي الخطوات التالية:

✓ تحديد احتياجات السياسة المتعلقة بالقضايا التي ينبغي معالجتها، وتبيان كيفية مساهمة السياسة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛

✓ تحديد أهداف السياسة من أجل الحصول على أكبر مجموعة من الخيارات ذات الصلة. وينبغي أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس، وذلك لتوفير تقييم مفضّل يسمح في وقت

(11) USAID, Lush et al., (2000:21). The Policy Circle. The Importance of High-level Support and Policy Champions Online publication. 22 – 23. P32 -58. <http://www.policyproject.com/policycircle/content.cfm?a0=3>



لاحق بقياس نجاح السياسة وأثرها؛

- ✓ تحديد ووصف خيارات السياسة (خيار «خطّ الأساس» أو سياسة «الوضع الراهن» أو «الحد الأدنى»)، مع طرح مجموعة واسعة من الخيارات المناسبة البديلة للنظر فيها؛
- ✓ عرض تفاصيل التكاليف والفوائد والمخاطر والتأثيرات لكل خيار، والعمل على فرزها مع احتياجات تقييم الأثر؛
- ✓ توضيح الآثار المترتبة على التمويل، بما في ذلك ترتيب أولويات التمويل. بحسب أولويات مكونات السياسة ذات الصلة؛
- ✓ تلخيص النتائج والتوصية بالخيار الأفضل للسياسة، مع عرض مزايا كلّ من الخيارات الأخرى على حدة؛
- ✓ رفع التوصيات لكيفية إدارة ورصد وتقييم السياسة.

ومن المستحسن النظر في وضع خطط مبدئية لتقييم خيارات السياسة المتعلقة بعملية صنع القرار، وقد يكون من المناسب إجراء تقييم أولي ومن ثم تطويره أو إعادة النظر فيه في مراحل مختلفة.

صياغة المسودة واعتمادها

تتطلب العملية التشاركية لصياغة السياسة الوطنية استعدادات وتحضيرات كبيرة وواسعة النطاق من قبل الجهة الوطنية المنسقة وأصحاب الشأن على جميع المستويات وفي كلّ القطاعات. ولإتمام هذه الاستعدادات والتحضيرات يجب استكمال الخطوات الرئيسية وعلى رأسها رصد الميزانية الكافية وتشكيل «اللجنة المنسقة» ومنحها سلطة واسعة الصلاحيات وعلى أعلى المستويات التشريعية والإدارية، لتقوم بإدارة العملية وبتنقية مجمل المداخلات الناتجة عن المشاورات، ومن ثمّ صياغة المسودة، بعد تحديد غاياتها وأهدافها الوطنية. وفي هذه المرحلة يلعب «فريق العمل المواضيعي» (Thematic Working Group) دوراً محورياً بمساعدة المنسقين. ولهذا الغرض، تُشكل فرق العمل ويهتم كل فريق بموضوع محدد. وللحصول على منتج ذي جودة عالية، على أعضاء تلك الفرق التحلّي بالمهارات والخبرات اللازمة ذات الصلة بالمواضيع المطروحة، كما ويجب أن تتوفر لهم الموارد المادية الكافية للتفرغ لهذه العملية وإتمامها.

عند انتهاء هذه الفرق من التحليلات ووضع المخرجات والمؤشرات وكتابة التقارير ذات الصلة، يجب أن تُعطى اللجان الاستشارية الوقت الكافي للاطلاع عليها لتقديم الملاحظات، ثمّ تُسلم التقارير والملاحظات إلى «لجنة الصياغة» المسؤولة بشكل رئيسي عن عملية تجميع مسودة السياسة الوطنية للشباب. وبدورها، حين تنتهي «لجنة الصياغة» من المسودة الأولى للسياسة يجب أن تطلع جميع اللجان والهيئات المشاركة في العملية عليها لاستعراض الوثيقة وتقديم الملاحظات. ومن الضروري أن يقوم ممثلو «الفريق المشترك بين الوزارات» بإطلاع المسؤولين، من الوزراء وإداريي الصف الأول والثاني في مختلف الوزارات المعنية، لضمان أنّ أهداف



ومميزات السياسة تتوافق وإلتزامات السياسات العامة لهذه الوزارات. بعد ذلك، على «لجنة الصياغة» أن تجمع الملاحظات والمساهمات وأن تدرجها في المسودة الأولى لمشروع السياسة الذي سيعمل عنه ويناقش في دورة مشاورات ثالثة وأخيرة.

وفيما يلي قائمة مرجعية تتضمن الخطوات الأساسية في عملية تخطيط وصياغة السياسة الوطنية، وهي قابلة للتعديل والإضافة حسب السياق¹²:

إطار (٢): قائمة مرجعية لعملية التخطيط وصياغة السياسة الوطنية للشباب

- (أ) تحديد وتوضيح القضايا التي ستتناولها السياسة؛
- (ب) تحديد ما إذا كان لدى الجهة المنظمة سلطة/صلاحية لسن السياسة؛
- (ج) تحديد الشخص أو الطرف المسؤول عن عملية صياغة السياسة؛
- (د) تحديد وإشراك أصحاب الشأن الرئيسيين في عملية الصياغة؛
- (هـ) تحديد نموذج للسياسة؛
- (و) استعراض السياسة؛
- (ز) التحقق من عدم وجود أي تعارض مع السياسات القائمة أو القوانين؛
- (ح) مراجعة مسودة السياسة مع أصحاب الشأن؛
- (ط) استعراض مسودة السياسة مع المستشار القانوني أو المساعد التقني القانوني؛
- (ي) مراجعة ووضع الصيغة النهائية للسياسة؛
- (ك) إكمال عملية الموافقة وتبني السياسة؛
- (ل) نشر وتوزيع الصيغة الموافق عليها للسياسة وتنفيذها.

مراجعة مسودة السياسة الوطنية للشباب

عند اكتمال صياغة المسودة الأولى للسياسة، على «اللجنة المنسقة» الإعلان عنها وتوزيعها على جميع الجهات المعنية (المتأثرة والمؤثرة)، والمباشرة بجولة مشاورات ثالثة ونهائية. تهدف هذه الجولة من المشاورات إلى إعطاء الأطراف المعنية فرصة استعراض مسودة السياسة، للحصول على ردود الفعل والمداخلات البناءة. وبالإمكان تحقيق هذا الهدف بأساليب عدّة بحسب الوقت والموارد البشرية والمادية المتوفرة¹³.

إقرار واعتماد السياسة الوطنية للشباب

بعد انتهاء مرحلة المشاورات الثالثة والأخيرة، على «لجنة الصياغة» جمع الملاحظات

(12) Public Health Law Center, (July, 2010). POLICY DRAFTING CHECKLISTS. PHLC Online publication. <http://publichealthlawcenter.org/sites/default/files/resources/ship-fs-policydraftingchlist-2010.pdf>

(13) Denstad, 24-29 .



والمساهمات التي قُدمت في الاجتماعات والمؤتمرات الوطنية، ومن خلال شبكة الانترنت، والتواصل الاجتماعي وغيرها من الوسائل التي استعملتها الجهة المنسقة للمشروع. بعد دمج المداخلات المناسبة تُقدّم المسودة الأولى للحكومة من خلال القنوات الرسمية المتعمدة، لمناقشتها واعتمادها.

لكي تصبح مسودة السياسة وثيقة رسمية معمولاً بها، يجب أن توافق الحكومة عليها رسمياً. وقد تختلف الإجراءات الرسمية لاعتماد السياسة الوطنية من بلد إلى آخر. ففي بعض البلدان، تكون الموافقة على مستوى الوزارة، بينما في بلدان أخرى ينبغي أن توافق الحكومة أو مجلس الوزراء، ويوضع الختم الرسمي على الوثيقة¹⁴. وفي بعض الدول تُستشار اللجان البرلمانية المسؤولة عن الشباب. ولكن عادةً تعرض مسودة السياسة على جميع الوزارات المعنية لإقرار مضمونها. لذا فإنّ عرض المسودة على الوزارات إبان عملية الصياغة والمراجعة عن طريق «لجنة تعاون الوزارات» أمر حيوي لتسريع عملية التبنّي والموافقة.

تنفيذ السياسة وتطوير خطة العمل الوطنية

في هذه المرحلة يتمّ التبنّي الرسمي للسياسة الوطنية من قبل الحكومة والاعلان عنها. وهنا تُترجم أهداف السياسة الوطنية إلى برامج ومشاريع وأنشطة تُنفذ على أرض الواقع بمشاركة جميع أصحاب الشأن. وعلى الرغم من أنّ الحكومة هي المسؤول الأساسي عن تنفيذ السياسة الوطنية، لكن بالفعل فإن المسؤولية جماعية، تشمل أصحاب الشأن المنسقين والمخططين والمنفذين للعملية.

ولضمان نجاح عملية التنفيذ يجب تعزيز الهيكلية المؤسسية السانحة لمشاركة أصحاب الشأن المعنيين، لا سيّما الشباب، وتوفير الموارد الضرورية لإعداد خطة العمل للسياسة تضمن تحقيق أقصى قدرة من التأثير الإيجابي والفعلي. وتشمل عملية التخطيط ثلاث محاور:

- تحديد المسؤولية والمهام للأفراد / الهيئات / المنظمات؛
- تحديد إستراتيجية التواصل والتحفيز؛
- تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة؛

تحديد الموارد لتنفيذ أنشطة خطة عمل السياسة

يجب تحديد إجراءات وآليات التنفيذ المرتبطة بالمنهجية المعتمدة حسب طبيعة نظام السياسة الوطنية. يمكن لمنهجية التنفيذ أن تتخذ أشكالاً مختلفة منها:

- التنفيذ المباشر (Direct Implementation)
- التنفيذ الموازي (Simultaneous Implementation)
- التنفيذ المرحلي (Phase Implementation)
- التنفيذ التجريبي (Pilot Implementation)

(14) Ibid.



كما تشمل عملية التنفيذ وضع قواعد الإدارة والمقاضاة، إضافة إلى عوامل أخرى مؤثرة مثل غاية التشريع، وقدرة البيروقراطية الحكومية على تنسيق وإدارة العملية، كذلك مستوى دعم الهيئة التنفيذية، وأنشطة مجموعات أصحاب الشأن والمعارضة. (انظر الجزء الثاني من هذا الكتيب).

تخصيص الميزانية للسياسة

على الحكومة ترجمة التزامها بالشباب وقضاياهم من خلال رصد الموارد المالية والبشرية الكافية لتمويل عملية السياسة الوطنية. بدلاً من رصد مبالغ لا تفي بالاحتياجات، أو أن تنتظر التمويل من مصادر خارجية إذا ما توفر لهذا الغرض. ومن المهم أن يُخصّص للوزارة أو الهيئة التي تقود عملية السياسة ميزانية خاصة للشباب تغطي الكلفة والأنشطة في جميع مراحلها، وأن تراعي تلك الميزانية المرصودة إحتياجات النوع الاجتماعي بشكل متوازن.

يمكن لهذه الميزانية أن تتوزع على الجهات المشاركة المسؤولة. وقد تتكون من مخصصات بعضها تابع للوزارات أو الهيئات الحكومية المشاركة، شرط أن تنسّقها الجهة القائمة للعملية بشكل فعال. وإنّ التقصير أو الفشل في تأمين التمويل والموارد قد يؤدي إلى فقدان الحافز من جميع الجهات الفاعلة، بما في ذلك مجموعات الشباب، وينعكس هذا الأمر سلباً على السياسة ونتائجها. كما يتوجب على الحكومة تخصيص جزء من ميزانيتها، بشكل منح إدارية، للمنظمات الشبابية لتمكين هذه الأخيرة من القيام بمهام إدارية عامة لا تتعلق بالمشاريع المدرجة في السياسة. مثال على ذلك الاجتماعات التنظيمية، والتواصل مع الأعضاء، والتدريب الإداري وغيرها من الأنشطة التي تهدف إلى تعزيز قدراتها ودورها التنموي. إضافة إلى ما تقدم، يتوجب على الحكومة تخصيص ميزانية عامة، في إطار منح تحصل عليها المنظمات الشبابية غير الحكومية، لتنفيذ الأنشطة المدرجة في خطة عمل إستراتيجية السياسة الوطنية.

الرصد والتقييم

تعتبر عملية الرصد والتقييم مقوم أساسي وحيوي لعملية السياسية نظراً لأهميتها في وضع وتقييم المعايير الوطنية لقياس أداء وأثر السياسة. وإن عملية الرصد والتقييم تسمح للحكومة وأصحاب الشأن الآخرين بمعرفة ما إذا كانت السياسة تحقق غرضها الأساسي في معالجة قضايا الشباب وبالطرق الأكثر فعالية من حيث التكلفة والكفاءة. كما يجب استعراض السياسة بشكل دوري لإعادة توجيهها أو تعديل نطاقها أو أهدافها عند الضرورة، ولتفادي الهدر أو سوء تخصيص الموارد والكشف عن العوائق.

القائمة المرجعية للتخطيط وتطوير السياسة

في ختام هذا الجزء ندرج في الإطار (٣): القائمة المرجعية للتخطيط وتطوير السياسة الوطنية (مقتبس عن الوكالة الأمريكية للتنمية، (USAID)¹⁵، وهي بمثابة خريطة طريق تساعد صناع

(15) USAID – The Policy Project: Planning Check List. Online publication, p1-3 <http://www.google.com.lb/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.policyproject.com%2Fpolicycircle%2Fdocuments%2Fplanningandfinance.doc&ei=JJIZUdSdC4iTTQaFroGAAG&usq=AFQjCNEP6S23yvkNfrZpTLUmGfPTEPiFPg&bvm=bv.44442042,d.Yms>



السياسات وإداريتها على المراجعة والتدقيق فيما إذا تضمنت العملية المكونات والخطوات والإجراءات الضرورية لاكتمالها وجأها. وبالإمكان تكييف هذه القائمة حسب الخصوصية الوطنية والقضايا والموارد المتوفرة.

إطار (٣) القائمة المرجعية للتخطيط وتطوير السياسة الوطنية (مقتبس عن الوكالة الأمريكية للتنمية، USAID)

١. عملية التخطيط تضم ممثلين عن:

- ☐ وزارة الصحة
- ☐ وزارة المالية
- ☐ الهيئات أو الأقسام الحكومية المسؤولة عن شؤون الشباب في القطاعات الأخرى المعنية
- ☐ الهيئات أو الأقسام الحكومية المسؤولة عن شؤون المرأة
- ☐ السلطات المحلية (إدارة التخطيط اللامركزي)
- ☐ المسؤولين المحليين (المحافظ، رئيس البلدية)
- ☐ البرلمانيين المعنيين بقضايا الشباب والآخرين ذوي التأثير
- ☐ الوكالات الحكومية المحلية الأخرى _____

☐ المنظمات غير الحكومية و مجموعات المصالح الخاصة الناشطة في المجالات التالية:

- ☐ قضايا الشباب
- ☐ قضايا المرأة
- ☐ حقوق الإنسان
- ☐ السياسات العامة والتخطيط الإستراتيجي
- ☐ قضايا ذوي الاحتياجات الخاصة
- ☐ الصحة الإنجابية
- ☐ البيئة
- ☐ قضايا أخرى _____
- ☐ قادة المجتمعات المحلية
- ☐ قادة الرأي
- ☐ القادة الدينيين
- ☐ القطاع الخاص: (يرجى تعداد القطاعات المشاركة) _____
- ☐ غيرها من وكالات التعاون المشاركة _____
- ☐ الجهات المانحة (يرجى تعداد الدول والمنظمات والقطاع التي تدعمه) _____

٢. هل أجريت التحليلات التالية قبل أو خلال عملية التخطيط؟:

- ☐ تحليل واقع أصحاب الشأن
- ☐ تحليل الواقع / تقييم الاحتياجات



- ☐ تحليل مستوى الاستجابة للعملية
- ☐ تحليل SWOT (نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات)
- ☐ التحليل القانوني/التشريعي والتنظيمي
- ☐ تحليل واقع ذوي الاحتياجات الخاصة
- ☐ تحليلات أخرى _____

٣. هل تستند هذه التحليلات إلى:

- ☐ البيانات الأولية التي تم جمعها لعملية التخطيط
- ☐ البيانات الثانوية (إذا كانت الإجابة نعم، يرجى ذكر المصادر) _____
- ☐ المعلومات المقدمة من المشاركين خلال عملية التخطيط _____

٤. هل استُعملت أي من المؤشرات التالية لتوجيه عملية التخطيط؟

- ☐ البحوث في قضايا الشباب
- ☐ المشاركة
- ☐ التعاون المشترك بين الوزارات
- ☐ الابتكار
- ☐ الشباب وتقديم المشورة للهيئات
- ☐ التوازن بين الجنسين في الأولويات والأنشطة
- ☐ احتياجات الشبان والشابات
- ☐ التعليم الرسمي وغير الرسمي
- ☐ سياسات تمكين الشباب
- ☐ الشباب والتشريعات
- ☐ الفوارق بين الجنسين من الشباب
- ☐ الشباب والمعلومات
- ☐ سياسة متعددة المستويات ومتراصة

٥. هل استخدمت أية معلومات حول المواضيع التالية خلال عملية التخطيط؟

- ☐ الحصول على التعليم
- ☐ الوصول إلى خدمات التشغيل
- ☐ الوصول إلى خدمات الصحة
- ☐ حقوق الإنسان (معاهدة حقوق الطفل)
- ☐ مهارات مقدمي الخدمة واحتياجات التدريب
- ☐ سلوك مقدمي الخدمة
- ☐ بيئة السياسة والتحديات
- ☐ توفر الموارد والقيود القائمة
- ☐ حواجز تفعيل السياسة
- ☐ أنشطة خلق الطلب



☐ مشاركة القطاع الخاص

☐ أخرى _____

٦. هل حدد ورتّب المشاركون الاحتياجات بحسب الأولوية؟

☐ نعم ☐ لا

٧. هل تمّ التحديد و/أو التقييم ووضع أولويات الاحتياجات وفقاً للمعلومات والتحليلات (في أسئلة ٢-٥) المذكورة آنفاً؟

☐ نعم ☐ لا

٨. هل كان للتحليلات والمؤشرات و/أو معلومات من القوائم المذكورة أعلاه (في شؤون ٢-٥) فائدة في تحديد الاحتياجات وترتيب الأولويات؟

☐ نعم ☐ لا

٩. هل وضع المشاركون أهدافاً قابلة للقياس الكمي تحقق معالجة الاحتياجات ذات الأولوية؟ (مثال: زيادة النسبة المئوية للنساء الحاملات اللواتي يتلقين أربع زيارات قبل الولادة في العيادات الحكومية في اثنتين من المناطق الريفية من ١٠٪ حالياً إلى ٣٠٪ بحلول عام ٢٠١٥). وهل صيغت هذه الأهداف المعلنة بشكل واضح لتجيب على الأسئلة التالية؟

☐ ما الذي يتوجب عمله؟

☐ وبأي حجم وكم؟ (قياس)

☐ ما هي المجموعة أو المجموعات المستهدفة؟

☐ ما هي الفترة المتوقعة لتحقيق الهدف؟

☐ هل الهدف واقعي ومن الممكن تحقيقه؟

١٠. هل نظر المشاركون في استراتيجيات بديلة لتحقيق الأهداف؟ ☐ نعم ☐ لا

١١. هل تناول المشاركون العوامل التالية قبل إستبعاد بعض الإستراتيجيات واختيار أخرى للوصول إلى الأهداف؟

☐ الجدوى المالية للإستراتيجية

☐ التكاليف والموارد اللازمة للإستراتيجيات البديلة

☐ توفر الموارد (المالية في المقام الأول ومصادر التمويل والموارد البشرية)

☐ العوائق القانونية، والعوائق النابعة من السياسات القائمة الأخرى

☐ الجدوى السياسية

☐ الجدوى الثقافية

☐ قدرة الأنظمة الحكومية المتعلقة بالشباب (عدد ومهارات الموظفين، هيكلية التنظيم والبنية التحتية، الخ)



- ☐ التأثير على الفئات الشبابية المستهدفة وغيرها (الفوائد الملموسة وغير الملموسة)
☐ أخرى _____

١٢. هل تم تطوير الأنشطة لتنفيذ الإستراتيجية؟ ☐ لا ☐ نعم (إذا كان الرد بالإيجاب، يرجى التحقق مما إذا تم تحديد ما يلي:
- ☐ من هي الجهات المنفذة للأنشطة؟
 - ☐ أين هي مواقع تنفيذ الأنشطة؟
 - ☐ المدة المطلوبة لتحقيق الهدف؟
١٣. هل نظر المشاركون إلى إجمالي التكاليف مقارنة بإجمالي التمويل لجميع الإستراتيجيات البديلة قبل اتخاذ قرار نهائي بشأن الإستراتيجية التي ينبغي اختيارها لمعالجة القضايا ذات الأولوية؟ ☐ نعم ☐ لا
١٤. وهل استقر رأي المشاركين في التخطيط بعد تلك الخطوة (س ١٣) على إستراتيجية نهائية لتحقيق أهداف محددة؟ ☐ نعم ☐ لا
١٥. هل قام المشاركون بتقدير التكاليف لتنفيذ الأنشطة المخطط لها (المباشرة وغير المباشرة)؟
- هل حددت جميع المدخلات اللازمة للأنشطة مسبقاً؟ (التدريب، والإشراف، والمستلزمات، والمعدات، واللوازم المكتبية، وتكاليف الطباعة، الخ.) ☐ نعم ☐ لا
 - هل تم تحديد جميع التكاليف غير المباشرة لعملية السياسة؟ (إدارة العملية، مصاريف الكهرباء، النقل، الخ) ☐ نعم ☐ لا
١٦. هل حدد المشاركون مصادر التمويل لتغطية تكاليف جميع الأنشطة؟ وهل تم النظر في المصادر التالية:
- ☐ تمويل من الجهات الحكومية والوزارات المعنية بالشباب، هل يحتاج التمويل الحالي إلى إعادة تخصيص أو أنه من الممكن الحصول على أموال إضافية؟
 - ☐ تمويل من الجهات المانحة
 - ☐ تمويل من القطاع الخاص لأنشطة محددة
١٧. هل تم إعداد ميزانية مفصلة تتضمن المبالغ اللازمة لجميع نفقات المكونات المرتبطة بالسياسة والأنشطة؟ وهل تم إعداد ميزانية مفصلة للإيرادات تشمل كافة مصادر تمويل السياسة وأنشطتها؟ ☐ نعم ☐ لا



١٨. هل تمّ إجراء تحليل لتحديد ما إذا كانت سياسات وإجراءات التنفيذ/التفعيل الحالية للحكومة سوف تعرقل أو تسهل عملية تنفيذ السياسة والأنشطة؟
على سبيل المثال:

- ☐ هل طبيعة التقارير لنظام المعلومات الإدارية معقدة وشاقة؟
- ☐ هل تمّ تدوين المبادئ التوجيهية للبروتوكولات / القواعد والمعايير وتقديم الخدمات؟ وهل تمّ تدريب منقّدي السياسة ومقدّمي الخدمات؟

١٩. هل تمّ تطوير إجراءات الرصد والتقييم لتتبع التقدم المحرز في السياسة والأنشطة المخطط لها؟

- ☐ كيف سيتم رصد أهداف السياسة وخطة عمل التنفيذ؟ هل ستجرى دراسات و/أو استطلاعات رأي؟ هل سيتم الحصول على استبيانات؟ وهل سيتم التشاور على الدراسات التي أجريت على الصعيد الوطني؟ وهل سيكون هناك عملية مراجعة وتدقيق؟
- ☐ هل تمّ تصميم شكل التقرير الدوري المعنيّ برصد وتقييم التقدم المحرز للأهداف؟
- ☐ هل تمّ تصميم نموذج لتتبع الميزانية والنفقات لاحتواء تكاليف الأنشطة وتعديلها إذا ما لزم الأمر؟

٢٠. هل أعدت خطة عمل مفصلة لتنفيذ السياسة تحتوي على المكونات التالية:

- ☐ الملخص التنفيذي
- ☐ خلفية مشروع السياسة ومعلومات عن الوزارة أو الهيئة المختصة والمنظمة، والقضايا ذات الأولوية للسياسة
- ☐ وصف إستراتيجية السياسة لمعالجة قضايا الشباب ذات الأولوية
- ☐ بيان السياسة لتحقيق الأهداف من خلال الإستراتيجية المعتمدة
- ☐ وصف خطة عمل لمعالجة هذه القضايا:
- i. تقدير حاجة العملية لتوظيف خبرات في هذا المجال أو التعاقد مع خبراء ومنظمات وشركات
- ii. إجراءات تفعيل عملية السياسة
- iii. الإجابة على الأسئلة التالية: من هم المستهدفون، وما هي القضايا، وإلى أين نود الوصول، ومتى، وما هي الموارد؟
- ☐ الخطط المالية، بما في ذلك ميزانية خطة العمل السنوية لتنفيذ العملية، ومصادر التمويل و/أو الخطط لتوليد الدخل للعملية
- ☐ إجراءات الرصد والتقييم



الجزء الثاني | تنفيذ ورصد وتقييم السياسة الوطنية للشباب

ترويج واسع النطاق لوثيقة السياسة الوطنية للشباب

تتصف عملية الترويج للسياسة الوطنية للشباب بطابعين، إحداهما سياسي والآخر تقني. فبعد الانتهاء من التحفيز للتشجيع على المشاركة، وبناء توافق في الآراء وكسب دعم أصحاب الشأن الرئيسيين، وبعد مرحلة الصياغة وتبني مسودة السياسة النهائية، تأتي مرحلة الترويج للسياسة الوطنية (يمكن مراجعة الجزء الثالث فيما يتعلق بالاتصال والتحفيز).

يتحلى التحفيز والترويج بطبيعة سياسية، ومن أركانها الرئيسية فهم ديناميكيات العلاقات السياسية، وتوازن القوى، وفعالية التأثير للتعامل الناجح مع جميع مكونات السياسة. يتم التوجه إلى السياسيين والبرلمانيين والمسؤولين الحكوميين وصناع القرار وإداريي القطاعين العام والخاص، فضلا عن قادة الرأي في المجتمعات المحلية والدين والشباب الذين يؤثرون في صناعة السياسة، كذلك الصحفيين ووسائل الإعلام وغيرهم من قادة المجتمع المدني. الهدف من هذا التواصل هو تسليط الضوء على السياسة الوطنية للشبابية وكسب أوسع قدر من الدعم والتأييد لتسهيل نجاح عملية التنفيذ لاحقاً.

أما الطابع التقني فيتجلى بالنهج التشاركي المتبع مع أصحاب الشأن المنقذين، خاصة الشباب، ومن خلال عملية التخطيط الاستراتيجي للتحفيز/الترويج وخطة العمل وتحديد الأهداف والمنهجية، والرسائل الرئيسية وقنوات الاتصال، والأنشطة والإجراءات، بما في ذلك الجداول الزمنية ومراحل التنفيذ ومؤشرات الأداء والأثر، ورصد الميزانية لتحقيق النتائج المرجوة (للمزيد من المعلومات يمكن مراجعة الدليل).

لكنّ التجارب تدل على أنّ الحكومات غالباً لا تقوم بالتخطيط لعملية الترويج للسياسة الشبابية ولا تمنحها الموارد اللازمة، وتتعامل مع العملية كمجرد خطوة دعائية لمدة قصيرة من الزمن، وذلك باستخدام قنوات النشر التقليدية. كما تعتمد بشكل رئيسي على وسائل الإعلام ولافتات الإعلانات في الأماكن العامة، وبعض المقالات في الصحف، وقد تُنشأ صفحة على الإنترنت لهذه الغاية. وكلّ ذلك يتمّ دون اللجوء إلى التحليل والتخطيط المسبق الجادّ للترويج والتوعية وسهولة الوصول للمعلومات، والاهتمام برصد النتائج وتقييمها. وهذه إحدى أسباب فشل التنفيذ وبالتالي فشل السياسة.

لذا فإنّ على الدول اعتبار عملية الترويج للسياسة الوطنية للشباب كأداة أساسية تساهم في إجاح مرحلة التنفيذ، وعليها أن تعمل على إيصال الرسائل الرئيسية ونشر المعلومات حول أهمية دور السياسة وأهدافها. وعلى حملات الترويج أن تكون خلاقة ومبتكرة كي تصل الى أكبر عدد من المواطنين في مختلف المناطق والإنتماءات والمجتمعات، تستحوذ على مشاركة واهتمام الشباب، وتتميز برسائل واضحة، مبسطة وفاعلة. وأهم ما في الأمر، تنظيم هذه الجهود كي لا تخلق تطلعات غير واقعية عند أصحاب الشأن وغيرهم من المواطنين، خاصة عند الشباب.



التخطيط لعملية التنفيذ: الإستراتيجية والممارسات الفضلى

التنفيذ هو المرحلة التي تُترجم فيها السياسة المختارة إلى عمل، ولذا قد تكون المرحلة الأكثر صعوبة وحسماً وتطلباً في مسار عملية السياسة الوطنية. فأَيُّ نقص في التصميم أو ضعف في بيئة السياسة وعناصرها سيظهر في هذه المرحلة. ورغم ذلك غالباً ما يُهمل البعد التنفيذي للسياسة في الممارسات العملية. وغالباً ما يفشل مديرو السياسات والمبادرون وصناع القرار وغيرهم من المعنيين بإعداد الأرضية المساندة للتنفيذ. وهذا قد يؤدي إلى أداء ضعيف لا يفي بالمتطلبات و التوقعات، وحتى يكاد أن يكون مكلفاً و كارثياً في بعض الأحيان.

إنّ تصميم التدخلات يزيد من فرص نجاح التنفيذ، وذلك بوضع الآليات التي تساعد في التغلب على صعوبات وإزالة المعوقات. لذا يتوجب على مديري ومبادري وصانعي السياسة ومنقّذيها النظر في الأبعاد السبع عند التخطيط لعملية التنفيذ. ويهدف الإيجاز سوف نتطرق في هذا الكتّيب للبعدين الثالث والسابع فقط (للمزيد من التفاصيل يمكن مراجعة الدليل المرجعي):

١. الرقابة الإدارية وبرنامج / إدارة المشاريع

٢. الحوكمة والمساءلة

٣. التخطيط

٤. إدارة الموارد

٥. إدارة المخاطر

٦. إشراك أصحاب الشأن

٧. المتابعة والرصد والتقييم

أما التخطيط فهو عملية ديناميكية تتبلور بمشاركة أصحاب الشأن لرسم إستراتيجية التنفيذ وأهدافها ومناهجها ومدخلاتها ومخرجاتها. وهذا ما يدعو من البدء إلى إدماج اعتبارات التنفيذ بشكل مباشر في مرحلة التصميم للسياسة، من خلال سلسلة إجراءات إستراتيجية^{١٦}. وهذا يعني البدء بخطوات أو مبادرات صغيرة أو متواضعة متزامنة مع بناء الأرضية وتعزيز قدرات المجموعات المشاركة للتعامل مع التدخلات الأكثر طموحاً، خاصة في المحيط الذي تكون فيه قضايا السياسة ذات الصلة موضع نزاع أو لا تحوز على الدعم السياسي والشعبي المحلي الكافي، نظراً لعدم اكتمال المعلومات أو نقصها أو ضعف التحفيز لها، أو لأسباب سياسية. لذا، فإنّ إعداد المبادرات الاختبارية بإمكانه أن يساعد على تسهيل التنفيذ من خلال تأمين القدرة على التكيف ومعرفة الأساليب/الخطوات التي تصلح، وكيفية إصلاح الأمور المتعثرة أو غير الفاعلة قبل الانطلاق بالمبادرات الكبيرة. وتتطلب عملية التخطيط وتصميم المبادرات توفر أو إنشاء قاعدة نظم معلومات ثابتة ومتماصة.

(16) UNEP, (August, 2009). Integrated Policymaking for Sustainable Development: A reference Manual. P44. UNEP online publication. http://www.unep.org/pdf/UNEP_IPSD_final.pdf

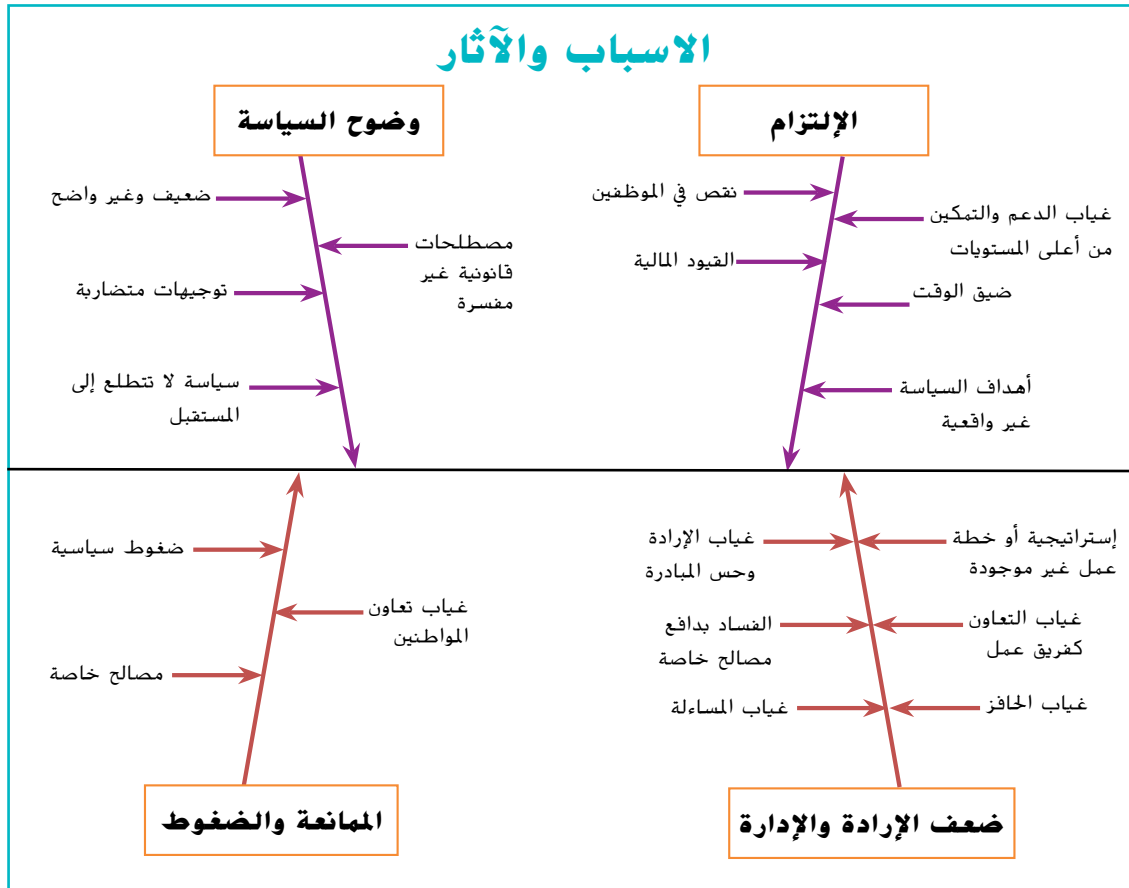


مخاطر قصور عملية التنفيذ: أسباب وآثار

أما أسباب القصور في تنفيذ السياسة وآثارها فهي كثيرة ومتنوعة، معظمها يتركز في المحاور الأربعة التي يشير إليها الرسم البياني (٣) أدناه – الأسباب والآثار لقصور عملية تنفيذ السياسة الوطنية^{١٧}:

١. عدم وضوح السياسة
٢. غياب الالتزام
٣. الممانعة/الضغوط
٤. ضعف الإرادة والإدارة

الرسم البياني (٣): الأسباب والآثار لقصور عملية تنفيذ السياسة الوطنية



(١٧) د. هنريتا أسود، (آذار، ٢٠١٣). رسم بياني لأسباب وآثار قصور عملية تنفيذ السياسة الوطنية.



تبسيط عملية التنفيذ: اتباع نهج موحد بين القطاعات

يتم ترجمة وثيقة السياسة الوطنية للشباب من خلال تحويلها إلى عمل على أرض الواقع. لذا، فإن توفير الإطار المناسب للتنفيذ والتنسيق منذ بداية عملية الصياغة أمرٌ ضروري للغاية. فعلى السياسة توفير أطر واضحة للآليات والجدول الزمني التي تساعد في الرصد والمتابعة المنتظمة للسياسة والمبادرات الوطنية ذات الصلة. وتهدف هذه الأطر إلى تعزيز قدرات أصحاب الشأن بدءاً من المؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والشباب.

وفي مسعاها لإجراح عملية التنفيذ، قامت عدّة دول بتبني النهج المؤسسي عبر القطاعي. يتطلب هذا النهج التعاون والتنسيق والمساءلة على المستويين القطاعي والمؤسسي والقطاعات الرئيسية المعنية بهذه السياسة، وهي الحكومة والقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني والشباب وغيرهم من أصحاب الشأن¹⁸.

لتحقيق النجاح في هذا السياق، ينبغي إنشاء هيئة وطنية لتنمية الشباب، كاملة الصلاحيات وذات طبيعة عبر قطاعية، استناداً إلى مراسيم تشريعية، ممولة ومأمونة على تحقيق أهداف التنمية الوطنية للشباب. من مهام هذه الهيئة المناصرة والتحفيز والتخطيط المتكامل للسياسة وبرامج الشباب، ضمن إطار تخطيط إستراتيجي لوضع السياسات والبرامج وتنفيذها والعمل على رصدها وتقييمها. ومن مهمّاتها أيضاً إنشاء مركز لتوحيد نظم المعلوماتية، وجمع المعلومات المتعلقة بالسياسات الشبابية في جميع القطاعات وإعداد التقارير ذات الصلة.

يهدف هذا الترتيب المؤسسي إلى وجود توافق وتنسيق بين مختلف القطاعات والمؤسسات لتنفيذ ونجاح إستراتيجية التنمية الشبابية بشكل متكامل، ويحقق هذا الترتيب إدماج وتعميم السياسة الوطنية للشباب في القطاعات المذكورة. وهذا يتطلب من أصحاب الشأن الرئيسيين في عملية التنفيذ وضع أهداف مشتركة، بغض النظر عن اختلاف نطاق عملهم والسياسات والتشريعات التي تنطبق على مؤسساتهم¹⁹.

التنسيق والتعاون عبر القطاعات حول أهداف مشتركة للسياسة

تختلف السياسة الوطنية للشباب عن غيرها من السياسات العامة بأنها تتناول عدة قطاعات ومجالات. لذا من الضروري إيجاد السبل لإشراك مختلف الوزارات والهيئات الحكومية في عملية الصياغة والتنفيذ والتقييم. ويعتمد التعاون والمشاركة بين المؤسسات الحكومية، من وزارات وهيئات، على السياق الوطني، لكنه يشمل في الحد الأدنى الوزارات المسؤولة عن الصحة والعمالة والتعليم والثقافة والشباب والمال والتخطيط.

(18) Nyda, (2011). Our Youth. Our Future. The Integrated Youth Development Strategy (IYDS) of South Africa 2012- 2016. Online publication, Johannesburg, South Africa, p125 – 133. www.nyda.gov.za

(19) Ibid.



ولتحسين مستوى التنسيق، على الوزارة أو الهيئة التي تقود عملية تطوير السياسة التركيز على وضع أهداف مشتركة للقطاعات المعنية بقضايا الشباب. يقلل هذا النهج من تأثير الهيكلية والبيروقراطية الحكومية، ويزيد من التفاهم المشترك والمعرفة بالقضايا الشبابية المختلفة الأبعاد. وإنّ وضع هذه الأهداف المتسقة بالأولويات الوطنية المحددة للسياسة، يعزز أيضا مستوى التواصل وتبادل المعلومات والتعاون والابتكار، ويرفع من مستوى الأداء ويساعد على تعزيز ودمج الموارد. ويستوجب التنسيق تناول البعدين الأفقي والعامودي للعملية ضمن نهج تشاركي في إطار التعاون عبر القطاعي.

وقد أثبتت التجارب في العديد من البلدان صعوبة ضمان نجاح المشاركة والتعاون الوزاري عبر القطاعي، وذلك بسبب عدد من التحديات، منها كيفية إعطاء مختلف المؤسسات المشاركة ملكية منفردة تحت سقف إستراتيجية موحدة للسياسة²⁰، ورغبة كل وزارة أن تكون الجهة القائدة للعملية، إضافة إلى تضارب المصالح بين الوزارات واختلاف الأولويات وثقافة العمل ومقاربة قضايا الشباب. ولتفادي العديد من هذه التحديات، قامت بعض الحكومات بوضع آليات لضمان حسن التعاون بين الوزارات، على أعلى المستويات، في سياساتها الوطنية للشباب، مثل إنشاء لجنة وزارية أو هيئة أو مجموعة عمل عبر قطاعية من كبار المسؤولين، لكي يضمنوا حسن الأداء والمشاركة والتعاون في جميع مراحل العملية من التخطيط إلى الصياغة والتنفيذ والرصد والتقييم.

ولوحظ في الدراسة التي أعدتها الوكالة الأمريكية للدعم والتنمية (USAID)²¹ في ثمانية بلدان، أنّ تلقّي الدعم الرفيع المستوى في الحكومة أمر ضروري لإحداث التغيير ووضع السياسات. كما إنّ توفير الالتزام المسبق والكبير للسياسات يرتبط عادةً بتشكيل تحالفات لكبار صانعيها، متسلحين بأسس منطقية متماسكة وإرادة لتقاسم المخاطر السياسية. وهم يصبحون بذلك من أهم المساهمين في استدامة السياسات. وقد تأثرت هذه العملية بعدد من العوامل منها:

- قيادة قوية من جانب أفراد نافذين
- مستوى منخفض من المعارضة المنظمة
- دعم مؤسسي ومالي وافر ومستمر

وكون الحكومة هي المعني الأول بمعالجة قضايا الشباب في إطار السياسة الوطنية، تكمن أهمية هذه السياسة في ضرورة شمولها لإستراتيجية متماسكة ومتكاملة تحدد كيفية التعامل بين مختلف القطاعات المشاركة وعلاقتها ببعضها البعض. وبالرغم من تعدد المجالات المتعلقة بسياسة الشباب المنتمية إلى قطاعات مختلفة، إلا أنها متداخلة التأثير بشكل قوي يستدعي التنسيق والتنظيم فيما بينها وعلى أعلى المستويات. ومن الأمثلة البسيطة التي تعكس التأثيرات القطاعية المتداخلة مستوى ونوعية التعليم وتأثيرهما المباشر: على وعي الشباب من الجنسين إلى قضايا الصحة العامة والإجابية، وعلى فرص حصولهم على فرص عمل لائقة، وعلى تحصيل المعلومات والمهارات المطلوبة في عصر العولمة.

(20) Denstad 24-25 .

(21) USAID, Lush et al., (2000:21). The Policy Circle. The Importance of High-level Support and Policy Champions Online publication. <http://www.policyproject.com/policycircle/content.cfm?a0=3>



يشكل تقاطع مختلف القطاعات مجموعات نظم تقليدية، مثل العلاقة بين التعليم والعمالة والصحة، وأخرى غير تقليدية مثل علاقة التعليم بالمهارات الحياتية والمهنية كالتطوُّع، والرياضة البدنية، واكتساب المهارة القيادية وغيرها من المهارات التي تخوّل الشباب التنافس في سوق العمل المحلي والعالمي.

وبما أنّ عملية السياسة الوطنية للشباب تتضمن اشتراك عدد كبير من الجهات المنفذة، بما في ذلك الحكومة والسلطات المحلية، والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص والجمعيات والشباب، على كلّ من هذه الجهات أن تختصّ بدور محدد يعتمد على المهارات والموارد المتوفرة لديها في سياق سياسة الشباب. فتجربة دولة السويد خير دليل على إمكانية الاستيعاب السليم لكل الأطراف المشاركة في سياسة الشباب، وذلك بتطوير إطار وطني مترابط تم إدراجه في تخطيط السياسة الوطنية وضمن آليات لوضع الإطار حيز التنفيذ.

وبالرغم من أن هذا النموذج عبر القطاعي يتطلب أن تكون هناك جهة واحدة في الموقع القيادي للعملية برمتها، بدءاً بالتنسيق والتخطيط والصياغة والتنفيذ وانتهاءً بالتقييم، إلا أنّ كل قطاع مشارك، ممثل بوزارة أو هيئة حكومية ومؤسسة خاصة ومنظمات المجتمع المدني، يبقى هو المسؤول عن تنفيذ الأجزاء المتعلقة به ومخرجاتها المتضمنة في الاستراتيجية والخطة الوطنية والبرامج للسياسة.

التنسيق والتعاون: الأفقي والعامودي

هناك محوران للتعاون على المستوى الوطني لتنفيذ السياسة الوطنية للشباب. الأول، التعاون الأفقي²²، ويتمّ على أعلى المستويات بين الوزارات والهيئات الوطنية المعنية بقضايا الشباب. والثاني، التعاون العامودي الذي يتمّ بين الوزارة أو اللجنة المسؤولة عن التنسيق للسياسة والسلطات والمنظمات المحلية عبر البلاد.

أ- التعاون الأفقي: لجنة عبر قطاعية على أعلى المستويات تقوم بعملية التنسيق ما بين الوزارات، ومع القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات الدولية وغير الحكومية والشباب المعنيين بمختلف القطاعات التنموية على المستوى الوطني.

بعد أن يتمّ تبني السياسة الوطنية للشباب، تنتقل العملية إلى مرحلة التنفيذ. وهذه مسؤولية الحكومة، وبشكل خاص مسؤولية الوزارة أو الهيئة التي تقود السياسة الوطنية للشباب. من مهمات الجهة القائمة أن تنشأ أو تعين وحدة خاصة داخل الوزارة أو الهيئة، للإشراف على التنفيذ عملية السياسة: بما في ذلك التنسيق بين القطاعات، مثل التعليم والرياضة والصحة، والشؤون الاجتماعية والثقافة وغيرها. ولإجّاح مهمتها، ينبغي أن تتلقّى هذه الوحدة الدعم السياسي والإداري على أعلى المستويات. تقدّم الوحدة بشكل منتظم (على سبيل المثال، كلّ ستة أو تسعة أشهر) تقارير الرصد الدورية إلى الوزير المختص بسياسة الشباب، لتوزّع لاحقاً على جميع الوزراء في القطاعات الأخرى المعنية.

(22) Denstad: 24-37.



ب- التعاون العامودي: لجنة عبر قطاعية على أعلى المستويات تقوم بعملية التنسيق ما بين الوزارة والسلطات الإقليمية والمحلية، ومع القطاع الخاص والمجتمع المدني والمنظمات غير الحكومية والشباب على المستوى المحلي من مختلف القطاعات.

تتأثر الأوساط القطاعية المحلية والشبابية بنجاح أو فشل السياسات الوطنية وتؤثر عليها. لذا يعتمد تنفيذ السياسة/الإستراتيجية الوطنية على التنسيق والتعاون الوثيقين بين الهيئة المسؤولة والسلطات والمنظمات المحلية، ويعرف هذا الأمر بالتعاون العامودي. وبالفعل، إذا نظرنا في تفاصيل إستراتيجية التنفيذ يتضح أنّ السياسة الوطنية للشباب محلية في المقام الأول، ويمكن أن تتخذ إجراءات فورية على المستوى المحلي للتعاطي مع القضايا الأكثر إلحاحاً بالنسبة للشباب. من هنا تنبع أهمية الشراكة الفعلية مع المستوى المحلي وضرورة دعم تلك العلاقات.

في نهاية المطاف، لضمان نجاح عملية التنسيق والتعاون في تنفيذ السياسة الوطنية للشباب، يجب أن تتوفر للهيئة المسؤولة العناصر التالية (في حال غيابها يصعب تحقيق الاثنين معاً):

- الدعم السياسي والاداري الرفيعي المستوى للتنسيق والتعاون (يمكن ترسيخه عن طريق إنشاء قوانين أو تشريعات محددة للشباب، أو حتى تصنيف الشباب ك فئة معترف بها في الدستور الوطني)؛

- تخصيص ميزانية كافية لعملية وضع وتنفيذ السياسة بأكملها؛

- إنشاء شبكات قوية من الشباب والمنظمات ذات الصلة، يمكن التحفيز والرصد من خلالها على المستوى الوطني والمحلي.

الخطة الوطنية: تكامل المشاريع والمبادرات والميزانية

إنّ تنفيذ السياسة الوطنية للشباب يتطلب تطوير خطة عمل شاملة تحدد تفاصيل عملية التنفيذ وتلعب دوراً حاسماً في تطبيق السياسة الوطنية للشباب. لذا، ينبغي أن تكون الخطة شاملة وتشاركية، تعكس بوضوح جميع الإجراءات والأهداف والمؤشرات والنتائج والمخرجات/الأنشطة والتكاليف والإطار الزمني والشركاء المنفذين ونطاق مسؤولياتهم المناطة بكل أولوية حدّدتها السياسة. وتتشكّل الخطة من وثيقة ترفق مع مسودة السياسة الوطنية للشباب، ويتوجب أن توافق عليها الحكومة.

عندما تُستخدم السياسة لتحقيق التأثير المرجو، يتوجب صياغتها وتنفيذها ورصدها وتقييمها كعملية مترابطة في الإطار المنطقي. ويجب أن تمتدّ هذه العمليات على مدى دورة السياسة وأن تتكيف حسب المتغيرات الإستراتيجية لتحقيق أكبر أثر. ويلعب الإطار المنطقي للسياسة دوراً مهماً في تبيان الأنشطة الرئيسية للخطة الوطنية. وفي كل سنة يتعين على المنفذين تحديد الأنشطة المطلوبة وإعداد الميزانية للخطة. وينبغي أن تراعي التشريعات والأولويات والمؤشرات وأنشطة وميزانية السياسة كما ومتطلبات النوع الاجتماعي.

وفي هذا السياق تحتاج الحكومة أن تخصص ميزانية مستقلة للسياسة الوطنية للشباب لتحقيق المشاريع والأنشطة. ومن المهم أن يُخصّص للجهة القائدة لعملية السياسة، وزارة كانت أو هيئة، ميزانية خاصة للشباب تغطي الكلفة المباشرة وغير المباشرة للأنشطة في جميع مراحل



العملية، كما عليها أن تراعي فوارق النوع الاجتماعي بشكل متوازن. يمكن لهذه الميزانية أن تتوزع على الجهات المشاركة المسؤولة. وقد تتكوّن من مخصصات بعضها تابع للوزارات أو الهيئات الحكومية المشاركة، ولكن على الجهة القائمة تنسيقها بشكل فعال. وإنّ الفشل في هذا الدور قد يؤدي إلى فقدان الحافز من جميع الجهات الفاعلة، بما في ذلك مجموعات الشباب.

ولضمان تكامل المشاريع والمبادرات والميزانية، على الجهة القائمة أن تتخذ الخطوات التحضيرية الرئيسية الأربع التالية وإتمامها قبل الانتقال إلى عملية تطوير خطة العمل (يمكن مراجعة الدليل) لتنفيذ السياسة:

- إجراء مراجعة للسياسة: تحليل السياسات والبرامج السابقة والحالية للشباب؛
- إجراء مشاورات: يتعين على الحكومة ضمان الالتزام من جميع الأطراف المشاركة، بما فيها القطاع الخاص، من أجل وضع خطة شاملة ومجدية؛
- التأكد من توفر الإحصاءات والبيانات اللازمة لوضع قاعدة البيانات الأساس والمؤشرات ذات الصلة؛
- تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ أنشطة الخطة لتحقيق الأهداف وفقاً للمؤشرات الموضوعية مسبقاً لتسهيل عملية الرصد والتقييم؛

القائمة المرجعية لعملية تنفيذ السياسة الوطنية

يبين الإطار (٤) أدناه القائمة المرجعية لعملية تنفيذ السياسة الوطنية²³ (مقتبس عن الدليل الاستراتيجي للممارسات الفضلى لتنفيذ السياسة).

إطار (٤) القائمة المرجعية لعملية تنفيذ السياسة الوطنية

تحديد التحديات التي تواجه عملية التنفيذ خلال مرحلة وضع السياسة هي من إحدى الاعتبارات الهامة في تلك المرحلة وتعنى بالعوامل التالية:

- هل تم التركيز على عملية التنفيذ بشكل منهجي عند وضع السياسة؟ وهل شملت تحديد التحديات وفهم العقبات؟
- هل تم النظر في كافة الخيارات المتوفرة لتنفيذ البرامج أو المشاريع؟
- هل لدى الحكومة اطلاع كاف على قضايا التنفيذ العملية، بما في ذلك مقترحات العمل والبدائل ومدى فعاليتها؟
- هل أخذ بعين الاعتبار اختبار بعض الخيارات؟

(23) Australian Gov – ANAO (Oct, 2006). Implementation of Programme and Policy Initiatives: Making implementation matter. Better Practice Guide, p57- 68. Department of the Prime Minister and Cabinet. Canberra, Australia. Online publication, http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Implementation_of_Programme_and_Policy_Initiatives.pdf



- هل تم إشراك أصحاب الشأن والأخذ برأيهم فيما يتعلق بالتحديات المحتملة والوسائل الممكنة لمعالجتها؟

- هل وضعت إستراتيجية لإدارة المخاطر للتعامل مع تضارب المصالح المرتقب؟
- هل أخذت بعين الاعتبار أولويات عملية التنفيذ مقارنة بالأنشطة الأخرى؟

الاستناد الى خبرة المنفذين خلال وضع السياسة

- من هي الجهات المنفذة؟ وهل تم إشراكها في عملية تطوير السياسة؟
- هل خطة عمل التنفيذ وترتيباتها واضحة لأصحاب الشأن والمنفذين؟ وإذا لم تكن كذلك، فمن أين يمكن الحصول على المعلومات والتوجيهات بهذا الشأن؟

تحديد وتقييم المخاطر وتقديم التوجيهات ذات الصلة

- هل أخذت بعين الاعتبار المخاطر الكبيرة لعملية التنفيذ؟ بما في ذلك تحديد أساليب العلاجات المناسبة؟
- هل تقييم المخاطر وافٍ؟ وهل الحكومة على اطلاع وافٍ بما يتعلق بمخاطر التنفيذ الكبيرة المحتملة؟

الاهتمام الكافي بالإطار الزمني لتنفيذ السياسة

- هل سمحت اعتبارات السياسة ببدائل عملية للأطر الزمنية لعملية التنفيذ؟
- إذا كان النظر بمسألة التنفيذ محدوداً في المرحلة السابقة، فهل من ضمانات بديلة ستُعطى اهتماماً فورياً؟
- هل خُصص الاهتمام الكافي للمسارات الحرجة والقيود العملية المرتبطة بالوقت اللازم للتنفيذ الفعال؟

النظر في التدابير المتخذة للأمور الطارئة والافتراضات

- هل تم أخذ التدابير الطارئة وحاجاتها بعين الاعتبار؟
- هل تدعم البيانات الموثوقة فرضيات عملية التنفيذ؟ وإذا كان الجواب سلبياً، ما هي المحاولات التي تبذل للحصول على البيانات الضرورية؟ ما هي الموارد البديلة التي يجري النظر فيها للحصول على تلك البيانات؟ وهل سيتم ذلك فوراً أم لاحقاً؟
- هل تم النظر في فجوة المعلومات المحتملة وكيفية تأثيرها على عملية التنفيذ؟ وما هي النتائج في حال إطلاق المبادرة في ظل غيابها؟
- هل تم إبلاغ المنفذين عن المخاطر والعواقب المحتملة بسبب فجوة المعلومات، بما في ذلك تحليل الحساسيات على أرض الواقع؟



حفظ السجلات والمساءلة

- هل وضعت الترتيبات لتوفير المناخ السليم للرصد ومراقبة وتدوين عملية التنفيذ من خلال حفظ السجلات؟
- وهل يجري العمل على إقامة سجلات للقرارات الرئيسية وتدوين الأسس التي ارتكزت عليها تلك القرارات؟

اللجنة التوجيهية وفريق العمل

- هل يستدعي حجم وتعقيد المبادرة إقامة لجنة توجيهية وفريق عمل للمساعدة في التنفيذ؟
- هل يتمتع أعضاء اللجنة والفريق بالمهارات المطلوبة للقيام بمهامهم على أفضل وجه؟
- هل تم توضيح الأدوار والمسؤوليات والتوقعات للأعضاء؟

فعالية الترتيبات للرصد والمراجعة

- هل وضعت معايير محددة وآليات واضحة لتقديم التقارير عن حالة عملية التنفيذ وإمكانية البحث في درء المخاطر إلى المستويات المطلوبة؟
- هل الترتيبات القائمة كافية لضمان أن 'الأخبار السيئة' لن يتم غربلتها في التقارير المقدمة إلى السلطة التنفيذية؟
- هل سيتم مواجهة و/أو حل المخاطر / القضايا بشكل شفاف وفوري؟

الاحتراس من تضارب المصالح

- هل تم النظر بالنزاعات أو تضارب المصالح المحتملين فيما بين أصحاب الشأن وكيفية معالجتها؟
- هل تمت تسوية العوامل الصغرى والتفصيلية في السياسة قبل إشراك أصحاب الشأن؟

إدارة المخاطر

- تحديد وتقييم المخاطر التي قد تتعرض لها عملية التنفيذ والمشاريع/البرنامج في وقت مبكر
- هل التقييم المنهجي للمخاطر ومعالجتها متوفران بشكل منتظم وكاف؟
- إذا كانت إدارة المخاطر خارج النطاق التقليدي لخبرة أو تجربة الوزارة أو الهيئة القائدة، كيف سيؤثر ذلك على فعالية إدارة المخاطر؟ وهل هناك حاجة للإستعانة بخبرة خارجية؟
- هل هناك ضمانات بأن إدارة المخاطر مسندة إلى موظفين كبار ذوي مهارات عالية في هذا المجال؟



- هل تم إطلاع الرئيس التنفيذي بشكل مناسب على المخاطر التي يتعرض لها التنفيذ؟ وهل تم توثيق ذلك بشكل كاف؟

إعتبارات لجميع قطاعات الحكومة المعنية

- هل هناك فهم موحد لمخاطر عملية التنفيذ المشتركة؟
- هل حددت الجهات والمخاطر المحتملة التي سوف تتحملها من جراء عملية التنفيذ؟

العمل مع منظمات من خارج الحكومة

- هل تم التعرف على المخاطر المنبثقة من جراء العمل مع مقدّمي الخدمات والمنظمات خارج الحكومة؟ وهل تمّ تقييمها بشكل واف وتحديد كيفية معالجتها؟
- هل تمّ تقييم مخاطر التنفيذ بشكل واضح وصريح؟ وهل أشركت فيه المنظمات لتحقيق أقصى قدر من الإدارة الفاعلة لتلك المخاطر؟

إدارة المخاطر من خلال خطة عمل التنفيذ

- هل تم تقسيم المجالات الرئيسية للمخاطر إلى أجزاء يمكن التحكم بها تكون مسؤوليات منفذها واضحة؟
- هل يتم تعقب وتقييم المخاطر خلال المراحل الرئيسية للتنفيذ أو عند حصول تغييرات مفصلية للخطة؟

إدارة عواقب المخاطر وكيفية التصعيد

- هل وضعت المنظمة إستراتيجية مناسبة للتبليغ عن حالة المخاطر؟
- هل هناك خطة طوارئ، بما في ذلك إستراتيجية لانتهاء العمل في حالات المخاطر الداهية لمبادرات التنفيذ؟

التخطيط لعملية التنفيذ وأهمية التخطيط المبكر

- هل تم تخصيص ما يكفي من الوقت للتخطيط لعملية التنفيذ؟
- هل هناك مهارات وخبرات كافية لإتمام عملية التنفيذ؟
- هل تم استخلاص الدروس والعبر من التجارب السابقة أو تجارب الآخرين في هذا الشأن؟
- هل تم النظر في اختبار عملية التنفيذ في مرحلة مبكرة؟

خطة عمل التنفيذ

- هل صُمّمت خطة عمل التنفيذ بشكل متدرّج ومرن؟
- ما هي الافتراضات التي قامت على أساسها خطة عمل التنفيذ وإلى أي مدى تمّ اختبارها؟



- هل تم دمج الخبرات التطبيقية السابقة للوزارة أو الهيئة المختصة في هذه الخطة؟
- هل توفر الخطة تفاصيل ومعلومات كافية لدعم عملية التنفيذ؟
- هل تتناول الخطة العناصر الرئيسية لإدارة المشاريع مثل: الأطر الزمنية والأدوار والمسؤوليات والموارد وإدارة المخاطر والرصد وضمان الجودة والتقييم؟
- هل تعكس خطة التنفيذ بشكل كاف المخاطر التي تم تحديدها وكيفية إدارتها والعمل على إبلاغ المنقذين؟

إعتبارات لجميع قطاعات الحكومة المعنية

- هل هناك خطة تنفيذية شاملة للمبادرات المشتركة بين الوزارات، تتناول أدوار وترابط عمل المشاركين؟
- هل هناك فهم واضح وموحد لعناصر التخطيط الرئيسية للتنفيذ المشترك، بما في ذلك الترتيبات الإدارية وصنع القرار، والقيود المحتملة للموارد والجدولة، وإستراتيجيات إدارة المخاطر؟

إعتبارات الوقت والتكاليف والموارد اللازمة

- كيف تؤثر الافتراضات القائمة على متانة الخطة، بالأخص فيما يتعلق بوتيرة بدء العملية وتوقيتها وتوفير الموارد ضمن نطاقها؟
- هل يتم الاهتمام بشكل كاف لنوعية الموارد المطلوبة لتحقيق التنفيذ؟

الخطوات والمعالم الرئيسية

- هل من الممكن تجزئة مبادرات التنفيذ إلى خطوات صغيرة ولينة؟ على المنفذين تجنب نهج "القفزة الكبيرة".
- هل تعكس الأحداث الرئيسية وبشكل مناسب المنجزات الهامة والقبالة للتقييم في كل مرحلة من التنفيذ؟
- هل تتناول الأحداث الرئيسية تفاعلات وترابط الأنشطة المتزامنة أو المتوازية؟
- ما هو المسار الصحيح؟ كيف يتم معرفة ذلك؟ وهل هناك نقاط مراجعة كافية تسمح بتعديل الخطة، أو حتى إيقافها إذا ما لزم الأمر؟

إدارة تغييرات الخطة

- هل وضعت إجراءات لتقييم حاجة الخطة وإدارة التغييرات المنوطة بها، بما في ذلك الموافقة النهائية عليها من أعلى المستويات؟



- هل أولى الاهتمام الكافي من أجل تقليل حدوث التغييرات للخطة، خاصة في مرحلة متقدمة من دورة عملية التنفيذ؟

إدارة أصحاب الشأن

- هل أهداف أصحاب الشأن واضحة ومفهومة؟
- هل تم تحديد الفئات المستهدفة من أصحاب الشأن بما يتفق والنتائج المتوقعة للسياسة؟
- هل شملت الفئات المستهدفة ذوي المعرفة أو الفهم للقضية من المتأثرين ومن ذوي الشأن في فعالية الحل؟
- هل نُظر إلى المخاطر والآثار على عملية التنفيذ إذا ما استبعدت بعض الفئات من أصحاب الشأن؟
- ما هو المكتسب من إشراك أصحاب الشأن؟

إدارة تفاعلات أصحاب الشأن

- هل تم النظر إلى الخصائص الفريدة لكل مجموعة من أصحاب الشأن؟
- أي نهج سوف يستخدم لإشراك كل مجموعة من أصحاب الشأن؟
- هل تم النظر في احتمال وجود ممانعة لدى بعض أصحاب الشأن حيال التغيير المقترح، وكيف سيتم التعامل معه؟
- هل هناك مسؤولية واضحة لإدارة أصحاب الشأن، وكذلك للنتائج المتوقعة في إشراكهم؟
- كيف ستدار تطلعات أصحاب الشأن؟
- هل نظر في التوقيت الأفضل لإشراك أصحاب الشأن في العملية؟
- هل تم توفير الوقت والموارد الكافية لإشراك أصحاب الشأن؟
- هل تم وضع آليات تضمن العمل بموجب المعلومات المقدمة من أصحاب الشأن المعنيين لتحسين نوعية أداء التنفيذ؟
- هل تم إبلاغ أصحاب الشأن حول كيفية استخدام المعلومات؟
- هل هناك إستراتيجية للتعامل مع أي نوع من الحساسيات المحتملة؟
- هل هناك آلية لنقل المعلومات المقدمة من أصحاب الشأن، والتي قد تؤثر على إجحاح عملية التنفيذ؟

تفادي تضارب المصالح مع وما بين أصحاب الشأن

- هل يعكس النظام بشكل رسمي العلاقات مع أصحاب الشأن؟



- هل هناك أي تضارب محتمل في المصالح مع أصحاب الشأن؟ وإذا كان الأمر محتملاً، هل هناك بروتوكولات معمول بها تقلل أو تمنع نشوب مثل هذه النزاعات؟

الموارد - النظر في توظيف المهارات المطلوبة لتنفيذ السياسة

- هل خصص الوقت الكافي للتخطيط من أجل توفير الموارد اللازمة لعملية التنفيذ؟
- هل الخبرة والمهارات اللازمة متوفرة للقيام بعملية التنفيذ؟ وفي حال عدم توفرها، كيف سيتم تدارك هذه النقص؟
- هل تم النظر في الخبرات الخارجية المتاحة؟ وكيف سيتم التعامل معها بهذا الشأن؟
- هل وضعت خطة وطنية للتدريب والدعم التقني؟ وإذا كان الجواب سلبياً، ما هي المخاطر المحتملة، وكيف سيتم إدارتها؟
- هل أعطيت التكنولوجيا وأساليب التدريب المتاحة الأهمية الكافية، مثل المؤتمرات، والتدريب من خلال الفيديو وعلى المواقع الإلكترونية؟

قضايا إدارة التغيير (Change Management)

- هل لدى الحكومة أو الوزارة إستراتيجية لإدارة التغيير؟
- هل من المحتمل أن تسبب التغييرات الناجمة من التنفيذ مقاومة من قبل بعض أصحاب الشأن؟ وفي حال وجودها، كيف سيتم التعامل معها بشكل فعال، وكيف سيتم تدارك التصعيد حسب الضرورة؟

الموارد المالية

- هل أن خبرات الإدارة المالية متوفرة بشكل مناسب لدى الوزارة أو الهيئة القائدة لعملية تطوير السياسة وأصحاب الشأن؟
- هل التقديرات للموارد واقعية، أو أنها تشكل خطراً على أداء ومسار التنفيذ؟
- هل أن ترتيبات إعداد التقارير المالية ترصد بفعالية وتنذر بالنفقات المترتبة في التنفيذ بحسب التوقعات؟

نظم الموارد

- هل توجد خطة لاختبار بشكل منهجي لنظام تكنولوجيا المعلومات المتوفر، قبل إطلاق عملية التنفيذ؟
- هل تتوقع لدى الفريق كل المهارات والخبرات الضرورية لتكنولوجيا المعلومات؟
- هل نظم تكنولوجيا المعلومات والعمليات والمنهجيات مدمجة في الخطة الوطنية وسيتم تطبيقها في كل مراحل دورة عملية التنفيذ؟



رصد وتقييم أداء ونتائج وآثار السياسة:

لا يستحوذ قياس فعالية السياسة الوطنية للشباب على اهتمام معظم الدول التي تملك سياسة أو إستراتيجية وطنية. هذا ما كشفه الاستعراض الدولي لصياغة وتنفيذ السياسات الوطنية للشباب²⁴. إذ يصعب قياس فعالية السياسة من دون وضع وتنفيذ خطة عمل وطنية للشباب. فالسياسة أو الاستراتيجية تظل وثيقة بحاجة إلى ترجمة فعلية على أرض الواقع من خلال إستراتيجيات وبرامج وأنشطة محددة. وما لم تُخصّص الموارد وتوضع مؤشرات وأنشطة محددة للخطة الوطنية وتنفيذها، كما ذكرنا سابقاً في هذا الكتيب، لن يكون قياس فعالية السياسة واقعياً.

وفي هذا السياق، يواجه صانعو السياسات تحدياً رئيسياً في تطوير أدوات قياس الأثر النوعية والكمية لمبادرات السياسة الوطنية للشباب. وإنّ تحديد ووضع آليات تنفيذ للسياسة يلعب دوراً مهماً في عملية القياس هذه. وتشير تجارب الدول والأبحاث إلى أنّ الحجم الأكبر لقياس فعالية السياسة يجرى على المستويات المحلية، وأنّ أكثر الأدوات المستعملة لهذا الغرض هي:

- تطوير قائمة مؤشرات رئيسية للتنمية الشبابية (مثل مؤشر تنمية الشباب YDI)؛

- التدقيق السنوي في سياسة الشباب؛

- وضع بيانات قاعدة الأساس.

والجدير بالذكر أنّ بعض منظمات الأمم المتحدة مثل اليونيسف، تقوم بقياس فعالية السياسات من خلال دراسات تقييم الأثر (impact evaluation). ويعمل هذا القياس على مجموعة من المنهجيات تحدّد إلى أيّ مدى يمكن ربط النتائج الملحوظة على أرض الواقع في مدخلات البرامج أو مشاريع السياسات ذات الصلة²⁵. ويتناول القياس عدة نتائج، منها: استيعاب الخدمات العامة، وتحسين وضع التغذية، وأفضل سجلات نقاط الاختبارات، والمداخيل الأعلى وغيرها. وقياس الفعالية في هذه الحالة، يعكس رصد النتائج الذي يقيس ما إذا كان قد تمّ تحقيق الأهداف، وهذا يساعد في الإجابة على الأسئلة الرئيسية لصنع السياسات القائمة على قاعدة الأدلة، مثل:

- ما الذي يصلح منها وما لا يصلح؟

- أين يصلح، ولماذا، وما هي تكلفته؟

لا تزال معايير السياسات الوطنية للشباب ومؤشراتها الأساسية مفقودة أو قيد الإنشاء. وطلبت عدة أطراف ودول الحصول على توجيهات لوضع أهداف وغايات ووسائل من أجل

(24) UNESCAP 24 – 40.

(25) UNICEF, (January, 2010). Child Poverty Insights: Measuring policy effectiveness through impact evaluation. UNICEF policy and practice. International Initiative for Impact Evaluation (3ie). http://www.unicef.org/socialpolicy/files/Insights_jan2010_ENG%282%29.pdf



قياس التقدم المحرز للسياسة الشبابية وتحديد أفضل الممارسات، لأنّ عملية القياس تسمح بتحديد التدخلات والنماذج والأدوات والبرامج الأكثر فعالية في تحقيق هذه الأهداف والغايات للسياسة، إضافةً إلى أفضل الممارسات. ويقدم الإطار (هـ) أدناه، الخطوات المطلوبة لوضع وقياس نجاحات السياسات والبرامج الشبابية للعماله²⁶.

الإطار (هـ) الخطوات المطلوبة لوضع وقياس نجاحات السياسات والبرامج الشبابية للعماله

- ✓ تحديد خطّ الأساس ونقطة مرجعية لكلّ قضية والأداء المطابق لها، لقياس نجاح السياسات/البرامج
 - ✓ تحديد متغيرات ومؤشرات القياس
 - ✓ المقارنة بين الحالة الوطنية والمقياس المرجعي المعتمد
 - ✓ فهم الفروقات الملحوظة في الأداء وتحديد المبادرات التي يتعين القيام بها
 - ✓ مراقبة تنفيذ السياسات، وتحليل نتائج القياس، وإذا لزم الأمر، تصحيح العملية برمتها
- وهناك حاجة إلى وضع معايير على شكل أهداف وغايات ذات فترة زمنية محدودة لرسم وتوضيح جدول أعمال السياسة الشبابية.

وفي حين أنّ مكونات عملية الرصد والتقييم وأهدافها أمر وطني، وهي المعنية بقياس أداء السياسة وأثرها بناء على مؤشرات وضعت لهذا الغرض، إلا أنّ معاييرها منبثقة من برامج وأطر دولية. ومن أهم هذه الأطر الدولية، برنامج العمل العالمي للشباب، فهو إطار يحدّد أولويات ومؤشرات مرتبطة بالسياسة الوطنية للشباب وبالأهداف الإنمائية للألفية. ويساعد هذا الإطار الدول على المضي قدماً في تطوير التنمية الشبابية ذات النهج التشاركي الذي يسعى إلى إدماج السياسة الشبابية بالخطط الوطنية والقطاعية. وفي سياق الدفع قدماً بعملية قياس التنمية الشبابية، يقوم حالياً عدد من منظمات الأمم المتحدة ومجموعة الكومنولث على التعاون لصياغة واختبار وتقييم طرق مختلفة من أجل إنشاء تعريف أوسع للتنمية الشبابية، وإيجاد مؤشرات وطنية شاملة لرصد وقياس تنمية الشباب في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية²⁷. وفي عام ٢٠١٢ أصدرت الأمم المتحدة، نتيجة اجتماعات لخبراء دوليين في السياسات الوطنية والبرنامج العمل العالمي للشباب والمؤشرات، تقريراً طرحت فيه نوعين من المؤشرات: الأساسية والتكميلية²⁸.

(26) ILO – YEN, (June, 2008). 3rd YEN Lead Country Meeting: Establishing Benchmarks for successful Youth Employment Policies/Programs. <http://www.ilo.org/public/english/employment/yen/downloads/events/3lc/3lc-finalrep.pdf>

(27) SPW/ DFID-CSO 101 – 117. Country Level Indicators. Section 18.

(28) UNDESA, (2012). Quantitative indicators for the World Programme of Action for Youth UNDESA, (2012). Quantitative indicators for the World Programme of Action for Youth. Report of the expert group, New York, Dec 12-13, 2011. Online publication, NY. <http://unstats.un.org/unsd/statcom/doc12/RD-EGM-YouthIndicators.pdf>



القائمة المرجعية للرصد والتقييم عند التنفيذ

في ختام هذه الفقرة يقدم الإطار (٦) أدناه القائمة المرجعية للرصد والتقييم عند التنفيذ²⁹:

الإطار (٦) القائمة المرجعية للرصد والتقييم عند التنفيذ

رصد المبادرات أثناء عملية التنفيذ

- هل تم دمج الرصد والمراجعة منذ بدء التخطيط لعملية التنفيذ؟
- هل تتماشى أنشطة الرصد والمراجعة مع نطاق العملية وتعقيدها؟
- هل تستخدم ترتيبات الرصد ومراجعة الموارد المتاحة بشكل واقعي؟
- هل تضمن الترتيبات القائمة جودة وتماسك عملية الرصد؟
- هل تساعد الترتيبات على ربط الرصد بمخاطر التنفيذ الحرجة؟
- هل تتماشى ترتيبات الرصد والمراجعة مع المتطلبات الخارجية؟

مراجعة التقدم المحرز والشروع في الإجراءات التصحيحية

- هل يدعم نظام إدارة المعلومات توفير البيانات الآنية؟ وإذا كان الجواب سلبياً، ما هي الإجراءات المتخذة لمعالجة هذا الوضع؟
- هل وضعت إستراتيجية نقل وتبادل المعلومات للتعامل بشكل فعال مع علامات الإنذار لبيانات الأداء؟
- هل يوجد نظام تتبع منهجي ومتكامل؟

اعتبارات لجميع قطاعات الحكومة المعنية

- هل يوجد فهم مشترك للأدوار والمسؤوليات المختلفة والمتعلقة بتقديم التقارير؟ وهل وُثق هذا التفاهم؟
- هل هناك توافق وانسجام بين البيانات الوزارية من مختلف القطاعات المعنية؟ وإذا كان الجواب سلبياً، ما هي الحاجة الماسة لإصدار تقارير مرحلية منسجمة وذات مغزى؟

تقييم نوعية العملية بعد إنتهاء التنفيذ

- هل أهمية التقييم مفهومة من قبل جميع أصحاب الشأن؟ وهل انعكس هذا الفهم والأهمية في خطة عمل التنفيذ؟
- هل الترتيبات القائمة تدعم عملية جمع البيانات لتساهم في تقييم فعال؟ وما هي الضمانات بأن هذه البيانات دقيقة ومتسقة على حد سواء؟
- كيف سيتم استخدام نتائج التقييم والتحليل في أخذ القرارات وفي عمليات التخطيط والتنفيذ المستقبلية؟

(29) Ibid. Australian Gov – ANAO (Oct, 2006). P73 - 74. Better Practice Guide.



التواصل الإستراتيجي والتحفيز: نهج السياسة الوطنية

يحتاج إحداث التغيير في السياسات إلى استعمال وسائل التواصل والتحفيز الإستراتيجيين، لاسيما أنّ عملية السياسة الوطنية تتأثر بالمناخ السياسي والاجتماعي والاقتصادي والثقافي بشكل كبير. لذا فإنّ نوعية وتوقيت جهود التواصل والتحفيز تلعب دوراً رئيسياً في جلب انتباه السياسيين وأصحاب الشأن والمواطنين إلى قضايا الشباب، وفي وضع السياسة على جدول أعمال الحكومة ودفعها في الاتجاه الصحيح، بفضل التعاون المستمر لجميع أصحاب الشأن المعنيين في شتى مراحل هذه العملية.

ولأنّ مسار وطبيعة السياسة الوطنية متفرّع ومعقد، من المهم صياغة نهج التواصل والتحفيز والرسائل الرئيسية ضمن سياق السياسة الثلاثية المذكورة سابقاً، العامة والسياسية والمؤسسية، استناداً إلى الأدلة والحقوق المشروعة، مع الأخذ بعين الاعتبار لعلاقات القوة بين مختلف الأطراف، من سياسيين ومجتمع مدني وقطاع خاص وشباب. في إطار التواصل هذا، قد تحسم بعض المسائل المتعلقة بالسياسة من خلال الإقناع أو تقديم الحقائق والتحليلات، أما البعض الآخر فقد يُقرّر بالتصويت أو المساومة أو تفويض السلطة. وفي أغلب الأحيان، يُجبر صناع القرار على اتّخاذ الخيارات الصعبة للسياسة. لذا يجدر أن يركز تحليل الواقع للسياسة على الأمور التي تنجز فعلياً، فضلاً عما هو مطلوب أو مقترح.

وللسياسة إطار تؤثر فيه الحكومة على سلوك الملايين من الشباب، لذا يتوجب على خبراء التواصل والتحفيز أن يمتلكوا الخبرة في مجالات السياسة الوطنية والقوانين والتشريعات الوطنية والسياسات والمعاهدات والالتزامات الدولية، وفي فهم موازين القوى فيما بين المشاركين الرئيسيين، من سياسيين وإداريين ومؤسسات (عامة وخاصة) ومنظمات وجمعيات أهلية وقادة رأي ودين وشباب والمجتمع المدني والإعلام. وعلى الخبراء أيضاً أن يكونوا قادرين على التأثير من أجل تطوير وتكييف الرسائل الرئيسية وإيصالها بفعالية لأصحاب الشأن والمعنيين. ويهدف التواصل والتحفيز بشكل إستراتيجي إلى إحداث التغيير المنشود، إن كان على الصعيد المنظور العام والصور النمطية للشباب، أو في التأثير على السياسيين والرأي العام وصانعي القرار لحملهم على إرساء السياسات الوطنية ذات الصلة. وهذا من خلال دورين أساسيين³⁰:

o نشر الوعي عند أصحاب الشأن (المتأثرين والمؤثرين والمعنيين)؛

o إحداث التغيير الإيجابي في السياسة والسلوك لصالح الفئة المستهدفة من خلال المشاركة.

وتشير التجارب إلى أنّ صناع القرار والسياسات ومنفذيها، في أغلب الأحيان، يتعاطون مع عمليات التواصل والتحفيز بنوع من الاستخفاف، ويستعملونها كأدوات لما بعد الحدث، ممّا يعيق الكثير من الحلول ويؤثر سلباً على عملية التطوير والتنفيذ؛ في حين يتوجّب عليهم التعاطي مع هذين العنصرين الحيويين بنفس أهمية مكونات السياسة الأخرى، لا بل اعتبارهما لعنصرين

(30) USAID / LGU Unit, (2005). Advocacy Trainer's Manual. Deliverable No. 6, p 15. USAID online publication. http://erc.msh.org/LEAD_CD/N_Advocacy_Behavior_Change/Advocacy_Trainers_Manual.pdf



يساعدان على حل المشاكل، وبناء الجسور، ونشر المعلومات والأبحاث، وإقناع الآخرين وحثهم على المشاركة، وإيجاد الحلول البديلة للسياسة، ورفع الحس العام للملكية الوطنية، وهذا يؤدي إلى فهم أوسع وتلاق وتعاون، مما يساهم في نجاح السياسة. ومن هنا تنبع الحاجة الماسة إلى وضع إستراتيجيات وخطط عمل وطنية للاتصال للتواصل تكون واقعية وقابلة للتنفيذ.

إستراتيجية الاتصال والتحفيز الوطنية

على الوزارة أو الهيئة المسؤولة عن الشباب والسياسة الوطنية أن تلعب دوراً ريادياً في تطوير إستراتيجية التواصل والتحفيز الوطنية للشباب وخطة عملها. طبيعة هذه العملية تشاركية بامتياز، وتعتمد على التشاور مع أصحاب الشأن، لا سيما الشباب والمجتمع المدني، على جميع المستويات الوطنية والمحلية. وفي أكثر الأحيان تستعين الهيئة المنظمة بالاستشاريين ذوي الخبرة في مجال الاتصال العام وتغيير السلوك والتخطيط الإستراتيجي. وتقوم عملية التطوير على مراجعة بيانات خط الأساس المتوفرة، إضافة إلى البيانات التي يجمعها مستشارو الاتصال من خلال لقاءاتهم بمختلف المجموعات الشبابية لا سيما الأكثر عرضة والمنظمات والمسؤولين، وكذلك من خلال حلقات العمل مع أصحاب الشأن، ومن مراجعة البحوث والأدبيات المتاحة لهم، لإعلام الإستراتيجية الوطنية ووضع خطة العمل حيّز التنفيذ. ويجدر بالذكر أن مشاركة الشباب ضرورية وحيوية في عملية التطوير والتنفيذ لهذه الاستراتيجية.

وتتسم المنهجية بطبيعة تشاركية وتفاعلية وابتكارية، ذات أبعاد متعددة وقابلة للتنفيذ بنجاح إذا ما رُصدت ميزانية كافية، مع مراعاة للنوع الاجتماعي، وتوفر الالتزام من جميع الأطراف المعنية وعلى أعلى المستويات. ويجب تسخير كافة وسائل الاتصال والإعلام، بما فيها الإعلام الاجتماعي، لهذا الغرض.

تطوير الرسائل الرئيسية

من الشروط الأساسية لتحديد وتطوير الرسائل الرئيسية في سياق السياسة الوطنية، هو أن يمتلك الخبراء وأصحاب الشأن الموكلون بهذه المهمة فهماً واضحاً ومعمقاً لقضايا الشباب الراهنة ولبرنامج العمل العالمي للشباب كإطار عام للسياسة. ويجب أن تستند عملية تطوير الرسائل إلى قاعدة الحقوق والأدلة، من حيث الدقة والموضوعية وإيجابية الدفع. ومن اللازم أن يشارك الشباب من الجنسين في هذه العملية، إذ هم المعنيون بالدرجة الأولى ولإبداعهم وآرائهم تأثير كبير على نتائج هذه العملية.

يتفاوت ويختلف تأثير الرسائل من مجموعة إلى أخرى بحسب النوع الاجتماعي. فلكل من النساء والرجال والشباب والشابات تصورات أو تطلعات مختلفة فيما يتعلق بقضاياهم؟ لذا يترتب، في إطار معالجة هذه القضايا ويهدف إحداث التغيير الفردي والإجتماعي، أن تأخذ عملية التطوير بعين الاعتبار علاقات القوى بين الجنسين في السياقين الاجتماعي والثقافي. ويجب أن يكون مصممو حملات التواصل والتحفيز على بينة بهذه الفوارق لضمان فعالية الرسائل وتقبلها من الفئات المستهدفة، لا سيما وأن معرفتها ومعتقداتها ومصالحها قد تختلف وتفاوت حتى ضمن المجتمع أو البقعة الجغرافية الواحدة. ومن هنا تنبع أهمية تقسيم هذه المجموعات.



نماذج للرسائل المطوّرة

فيما يلي بعض النماذج لرسائل مطوّرة لحمالات التحفيز الإعلامية للسياسة الوطنية للشباب في إطار برنامج العمل العالمي للشباب:

- ✓ يوضع برنامج العمل العالمي للشباب في قلب عملية التنمية والأهداف الإنمائية للألفية.
- ✓ يمنح برنامج العمل العالمي للشباب أكثر من ملياري شاب وشابة حول العالم صوتاً في رسم السياسات الوطنية.
- ✓ يشكّل برنامج العمل العالمي للشباب ضماناً لمشاركة الشباب الفاعلة في صنع القرار وتنفيذ السياسة الوطنية.
- ✓ يهدف برنامج العمل العالمي للشباب إلى تمكين الشباب في الاقتصاد العالمي، ودعم دورهم في المجتمع المدني، و ضمان رفاه الحياة لهم.
- ✓ الشباب والشابات هم أكثر موارد المجتمعات قيمة، فلنعمل معاً على الاستثمار في الشباب لضمان مستقبل زاهر.
- ✓ المجتمعات التي ترعى شبابها وتدعم مشاركتهم تكون أكثر إبداعاً و جهوزية لمواجهة تغيرات العصر.
- ✓ ليكسر الشباب حواجز الصمت والوصمة، وليتحدثوا عن الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز.
- ✓ العلم والعمل والابتكار هم مفاتيح المستقبل الواعد للشباب والشابات.
- ✓ مشاركة الشباب في السياسة الوطنية ضماناً للإزدهار والاستقرار.
- ✓ توفير خدمات الرعاية الاجتماعية تقلل من انحراف وجنوح الشباب واليافعين، وتؤثر إيجاباً على سلوكهم ودورهم في المجتمع.
- ✓ لنعمل من أجل سياسة وطنية للشباب تطبق القوانين والمعاهدات الدولية والوطنية، كضمانة لحقوقهم.
- ✓ لنعمل معاً من أجل سياسة وطنية للشباب تقدّم حلولاً متميزة تدحر البطالة وتعزز فرصهم في العمل.
- ✓ مشاركتكم وشراكتكم الفاعلة تضمن إقرار السياسة الوطنية للشباب ونجاح تنفيذها.
- ✓ من أجل سياسة وطنية تعزز استخدام وإنتاج الشبان والشابات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كفرص للعمل والإبداع والتنمية.

وفيما يلي رسائل خاصة إلى صانعي القرار:

- ✓ يشكل الشباب ٢٠٪ من السكان، وهم الركيزة الأساسية في تنمية المجتمع. مشاركتهم



- ✓ وريادتهم تساعد على تحقيق أهداف التنمية والاستقرار المرجوة.
- ✓ معالجة قضية بطالة الشباب تحتاج إلى حلول عبر قطاعية شاملة، تبدأ من الصحة مروراً بالتعليم وانتهاءً بأنشطة ملء وقت الفراغ والمعلوماتية وغيرها.
- ✓ أثبتت تجارب الدول المتقدمة أن الإشراف الفعلي للشباب ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص يرسخ الملكية الوطنية للسياسة، ويضمن مساهمتهم والتزامهم في صياغتها وتنفيذها.
- ✓ اتخاذ القرارات الصائبة في تطوير وتنفيذ السياسة الوطنية للشباب يستوجب زيادة الخصائص المالية لتعزيز القدرات الوطنية على إنتاج وتحليل البحوث والمعلومات الموثوقة، وإدارة العملية لاستنباط الحلول المناسبة وإحراز النتائج المرجوة.
- ✓ تطوير وتنفيذ السياسة الوطنية للشباب يتطلبان نهجاً تشاركياً عبر قطاعي على المستويين الوطني والمحلي، لتوحيد الرؤية والأهداف ودمج الإستراتيجيات وخطط العمل، فلنعمل معاً لمعالجة شاملة ومستدامة لقضايا الشباب.
- ✓ إنَّ التنسيق والتعاون المستمرين بين صانعي السياسات وممثلي المجتمع المدني والقطاع الخاص والشباب والباحثين وبين المشرّعين والسياسيين يضمنان التكامل في الأدوار في سبيل تطوير وتنفيذ القوانين والسياسات الخاصة بالشباب.

القائمة المرجعية لإستراتيجية التواصل والتحفيز

في الختام يقدم الإطار (٧) أدناه القائمة المرجعية لإستراتيجية الاتصال والتحفيز³¹ (مقتبس عن الدليل الاستراتيجي للممارسات الفضلى لتنفيذ السياسة).

إطار (٧) القائمة المرجعية لإستراتيجية التواصل

وضع إستراتيجية للاتصال والتحفيز

- هل يوجد انتظام وترابط واضحان بين إستراتيجية الاتصال والتحفيز وعوامل نجاح التنفيذ؟
- هل تمّ التشاور بشكل كاف للحصول على المدخلات من قبل الإدارة العليا ومع أصحاب الشأن؟
- هل أخذ تحليل أصحاب الشأن بعين الاعتبار عند تطوير الإستراتيجية؟ وهل تمّ إشراكهم؟
- هل تمّ إشراك الشباب في عملية تطوير الإستراتيجية؟ وهل تمت مراعاة النوع الاجتماعي؟
- ما هو دور الإعلام في الإستراتيجية؟ وكيف ستستخدم كافة وسائل الاعلام، بما فيها الاجتماعية؟

(31) Ibid. Australian Gov – ANAO (Oct, 2006). P71- 72. Better Practice Guide.



جعل الاتصالات جزءاً لا يتجزأ من عملية التنفيذ

- هل تنعكس استراتيجية التواصل والتحفيز في خطة التنفيذ؟ كيف سيتم مراجعتها وتحديثها خلال دورة عملية التنفيذ؟
- هل توقيت الرسائل يدعم تحقيق معالم مخطط التنفيذ؟
- هل تتطلب عملية التنفيذ تبني عدّة أساليب للاتصال؟ في هذه الحالة، كيف ستُبلغ الرسائل الرئيسية إلى مختلف المجموعات؟
- هل توفر الإستراتيجية مساحة وافرة لمدخلات وردود فعل أصحاب الشأن؟
- هل تراعي الموارد المرصودة النوع الاجتماعي وتغيراً لرسائل اللازمة لجميع أصحاب الشأن الأهميّة اللازمة؟

مراحل ومحتوى الإستراتيجية

التخطيط

- الغاية العامة
- التحليل الظرفي/الواقع
- تحديد وتحليل واقع أصحاب الشأن: المجموعات الأساسية والمجموعات الثانوية
- أهداف الاتصال (متناغمة ومنتظمة مع أهداف السياسة وخطة التنفيذ وتراعي النوع الاجتماعي)

الإعداد

- تطوير الرسائل الرئيسية لكل مجموعة، بما فيها الإعلام (مع مراعاة النوع الاجتماعي)
- تحديد القنوات المناسبة للتواصل مع كل مجموعة وإيصال الرسائل
- الأنشطة والمخرجات والمخططات الرئيسية المخطط لها

التنفيذ

- الموارد المتاحة (القدرات، والميزانية، والوقت... الخ، مع مراعاة النوع الاجتماعي)
- عمليات / آليات لدعم الأنشطة
- خطة تنمية القدرات

الدروس المستفادة والتحسين

- فرص للحصول على الدعم وتعزيز التحالفات
- تعديل خطة تنمية القدرات
- المؤشرات وخطة الرصد والتقييم



هنريتا أسود، (٢٨ فبراير/شباط، ٢٠١٣). رسم بياني لدورة وعملية السياسة الوطنية للشباب في إطار برنامج العمل العالمي للشباب (WPAY).

هنريتا أسود، (آذار، ٢٠١٣). رسم بياني لأسباب وآثار فشل تنفيذ السياسة الوطنية.

Aswad, H. (March, 2013). Adapted from the OFMDFM. A Practical Guide to Policy Making in Northern Ireland.

Aswad, H. (2011). Youth Audiences: Primary and Secondary for National and Sectoral Policies and Strategies.

Australian Gov – ANAO (Oct, 2006). Implementation of Programme and Policy Initiatives: Making implementation matter. Better Practice Guide, p57-68. Department of the Prime Minister and Cabinet. Canberra, Australia. Online publication. http://www.anao.gov.au/uploads/documents/Implementation_of_Programme_and_Policy_Initiatives.pdf

Busjeet, G - World Bank. (2010). Planning, Monitoring, and Evaluation: Methods and Tools for Poverty and Inequality Reduction Programs. Online publication, Washington, D.C. http://siteresources.worldbank.org/EXTPOVERTY/Resources/ME_ToolsMethodsNov2.pdf

Denstad, F., (Sept, 2009). Youth Policy Manual: How to develop a national youth strategy. Council of Europe Publishing, Strasbourg. <http://book.coe.int>

ICNYP – GTZ, (2005). Comparative Analysis of National Youth Policies. (GTZ) GmbH, Eschborn, Germany. P32–65. <http://www.giz.de/Themen/de/dokumente/en-comparativestudy-nyp-2005.pdf>

ILO, Employment Policy Department. (2012). Guide for the formulation of national employment policies. Online publication, p117-142. Geneva, Switzerland. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_188048.pdf

ILO – YEN, (June, 2008). 3rd YEN Lead Country Meeting: Establishing Benchmarks for successful Youth Employment Policies/Programs. <http://www.ilo.org/public/english/employment/yen/downloads/events/3lc/3lc-finalrep.pdf>

MPA Science, Public Policy Department (2010). A Critique of International Benchmarking. Online publication. MPA, France. http://www.mpa.sciences-po.fr/fileadmin/Fichiers/PDF_Syllabi_and_course_docs/A_Critique_of_International_Benchmarking__2_Sept_.pdf

Nyda, (2011). Our Youth. Our Future. The Integrated Youth Development Strategy (IYDS) of South Africa 2012- 2016. Online publication, Johannesburg, South Africa, p125–133. www.nyda.gov.za

OECD. (2011). AID Effectiveness 2005 -10: Progress in Implementing the Paris Declaration. Chapter 2: OWNERSHIP OF DEVELOPMENT POLICIES AND STRATEGIES, p 29-38. <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/48726747.pdf> Office of Minister and Deputy First Minister. A Practical Guide to Policy Making in Northern Ireland. www.ofmfmni.gov.uk

Open Forum for CSO Development Effectiveness, (2010). The Istanbul Principles. Agreed



upon at the Open Forum's Global Assembly in Istanbul, September 28-30, 2010. They are the foundation of the International Framework on CSO Development Effectiveness. These principles were further elaborated in Version 2 of this Framework, can be found on the Open Forum's web site, www.cso-effectiveness.org or http://www.cso-effectiveness.org/IMG/pdf/final_istanbul_cso_development_effectiveness_principles_footnote_december_2010-2.pdf

Public Health Law Center, (July, 2010). POLICY DRAFTING CHECKLISTS. PHLC Online publication. <http://publichealthlawcenter.org/sites/default/files/resources/ship-fs-policydraftingchlist-2010.pdf>

UNAIDS, (2005). Operational Guide on Gender and HIV/AIDS: A Right-Based Approach. Tool (7). Amsterdam Netherlands, online publication. http://toolkit.ineesite.org/toolkit/INEEcms/uploads/1037/Operational_Guide_on_Gender_HIV_AIDS.PDF

UNDG WGPI, RBM/Accountability Team. (March, 2010). United Nations Development Group Results-Based Management Handbook: Strengthening RBM harmonization for improved development results. Online publication, NY. <http://www.un.org/files/UNDG%20RBM%20Handbook.pdf>

UNESCAP, (2003). A Guide to the Application of Public Participation in Planning and Policy Formulation Towards Sustainable Transport Development. Online publication, NY. http://www.unescap.org/ttdw/Publications/TPTS_pubs/pub_2308/pub_2308.pdf

UNESCAP / ILO, (2008). Integrating youth action plans into national policies. Workshop Report Session 9. <http://www.unescap.org/epoc/pdf/escap-ilo-Session%209-integrating%20youth%20plans.pdf>

UNECA. Critical Capacities for Effective Socio-Economic Policy Analysis and Management. Conference of African Ministers. Online publication. http://www.uneca.org/eca_resources/Major_ECA_Websites/conference_of_ministers/20/cm20-8e.htm

UN-ECOSOC, (July, 2010). Informal Summary ECOSOC Operational Activities Segment Inter-active Plenary on "National ownership and leadership, and capacity development: have they become a reality?" Online publication, NY. http://www.un.org/en/ecosoc/julyhls/pdf10/informal_summary_of_plenary_on_national_ownership-9_july%28am%29.pdf

UNEP, (August, 2009). Integrated Policymaking for Sustainable Development: A reference Manual. P44. UNEP online publication. http://www.unep.org/pdf/UNEP_IPSD_final.pdf

UNDESA, (Dec, 2011). Quantitative indicators for the World Programme of Action for Youth. Report of the expert group: Working Towards a Framework for Monitoring and Evaluation of the World Programme of Action for Youth. An international experts meeting to propose new and improved indicators, based on lessons learnt and experiences related to WPAY implementation at national level in policy formulation. <http://unstats.un.org/unsd/statcom/doc12/RD-EGM-YouthIndicators.pdf>

UNDESA, (2012). Quantitative indicators for the World Programme of Action for Youth. Report of the expert group, New York, Dec 12-13, 2011. Online publication, NY. <http://unstats.un.org/>



unsd/statcom/doc12/RD-EGM-YouthIndicators.pdf

UNDP. Strategic Planning and Policy Development. Strategic Planning Manual. <http://www.undp.ba/upload/publications/Strategic%20Planning%20Manual.pdf>

UNICEF, (January, 2010). Child Poverty Insights: Measuring policy effectiveness through impact evaluation. UNICEF policy and practice. International Initiative for Impact Evaluation (3ie). http://www.unicef.org/socialpolicy/files/Insights_jan2010_ENG%282%29.pdf

USAID, Lush et al., (2000:21). The Policy Circle. The Importance of High-level Support and Policy Champions Online publication. <http://www.policyproject.com/policycircle/content.cfm?a0=3>

USAID – The Policy Project: Planning Check List. Online publication. <http://www.google.com.lb/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CDwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.policyproject.com%2Fpolicycircle%2Fdocuments%2Fplanningandfinance.doc&ei=JJlZUdSdC4iTtQaFroGAAG&usg=AFQjCNEP6S23yvKNfrZpTLUmGfpTEPiFPg&bvm=bv.44442042,d.Yms>

USAID/LGU Unit, (2005). Advocacy Trainer's Manual. Deliverable No. 6. USAID online publication. http://erc.msh.org/LEAD_CD/N_Advocacy_Behavior_Change/Advocacy_Trainers_Manual.pdf

WHO/CAH, (2004). Making Policy Happen: Lessons from countries on developing national adolescent health and development policy. http://www.google.com.lb/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=6&sqi=2&ved=0CEIQFjAF&url=http%3A%2F%2Fwww.expandnet.net%2FPDFs%2F2f.%2520Making%2520Policy%2520Happen.doc&ei=00eQT52HIIImV8gOv9OGLBQ&usg=AFQjCNEpHRQHi_vOVm2EvRlu0dJjMLAtSg&sig2=W-pEqilRq8ougr330oeHvg

مبادئ إرشادية للسياسة الوطنية للشباب

أعد هذا التقرير بناءً على طلب من الدول الأعضاء في الإسكوا وبمشاركة ممثلين عن عدد من حكومات الدول العربية. تم تطويره تحت إشراف خبراء إقليميين ودوليين بالتعاون مع بعض هيئات الأمم المتحدة. يأتي هذا التقرير ضمن حزمة من الأدوات التي تهدف إلى مساعدة صانعي القرار لتطوير سياسات وبرامج عمل وطنية للشباب في المنطقة العربية. تشمل هذه الحزمة الإصدارات التالية:

- دليل مرجعي للسياسة الوطنية للشباب: وهو دليل تفصيلي يستهدف صانعي القرار على المستوى التقني، ويقترح خطوات عامة وآليات محددة لتطوير وتنفيذ السياسة الوطنية للشباب.
- أمثلة عن خيارات السياسات في إطار برنامج العمل العالمي للشباب: يتناول هذا التقرير ٤٥ دراسة حالة تشمل خيارات بعض الدول في تطوير سياسات وطنية تُعنى بعدد من القضايا الخاصة بالشباب.
- تقرير تقني حول القضايا والأولويات والسياسات المتعلقة بالشباب في بعض الدول العربية: يستعرض هذا التقرير أولويات السياسات المتعلقة بالشباب في عدد من دول المنطقة العربية.
- مبادئ إرشادية للسياسة الوطنية للشباب: يحدد هذا التقرير عدداً من المعايير والنماذج والقوائم المرجعية لمراحل تخطيط وتنفيذ وتقييم السياسة الوطنية للشباب.



الإسكوا

بيروت الأمم المتحدة، ساحة رياض الصلح
صندوق بريد: ٨٥٧٥-١١، بيروت، لبنان
هاتف: +٩٦١ ١ ٩٨١٣٠١، فاكس: +٩٦١ ١ ٩٨١٥١٠

www.escwa.un.org

Copyright © Escwa 2013

Printed at Escwa, Lebanon

