

دليل تمهيدي لنهج تطوير أنظمة السوق (MSD) من أجل توظيف الشباب في أفريقيا جنوب الصحراء

إرشادات تنفيذية

أيلول/سبتمبر، 2022

شكر وتقدير

تم إعداد الدليل التمهيدي من قبل فريق عمل تطوير أنظمة السوق التابع للجنة المانحين لتطوير المشاريع (DCED). وقد أعدّه جاستن فان راين (استشاري مستقل)، بدعم ومشورة فنية من ستيف هارترينش (منظمة العمل الدولية - ILO)، ونفيس منتصر (Mastercard Foundation)، وباسكال فابينغ (LuxDev)، وجيم تانبيرن ومايك ألبو (DCED Secretariat). يتقدم المؤلف بالشكر للزملاء التالي ذكرهم لمشاركتهم في المقابلات وتقديمهم ملاحظات قيّمة على مسودات العمل: راشيل شاه وكريس ماكلاي (ميرسي كور - Mercy Corps)، أشلي أرونز (أكسفام - Oxfam)، دان نيبارد (استشاري مستقل)، غون إريكسون-سكوج وإليزابيث مونغمري (الوكالة السويدية للتنمية الدولية - SIDA)، كريستين أوبلانيك وميليسا شفايسغوث (الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية - USAID)، مارجولين ويلمينك، أرقم لودهي، وكامي فان كنينبرغ (صندوق التحدي من أجل توظيف الشباب - Challenge Fund for Youth Employment)، ليلى بواللوش (وزارة الخارجية الهولندية - Dutch MFA)، إيلسا باكلي وسونيا هوفشتيتر (Swisscontact)، كاثرينا جيني (الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون - SDC)، كارولين بيلي (ACDI/VOCA)، سوزانا بويرتو غونزاليس، كيارا كورسيو، ومات ريبلي وأليساندرا سكوماتزون (منظمة العمل الدولية - ILO)، مارك رولز (بالديوم - Palladium)، وغاريث ديفيز (Tandem).

جاستن فان راين

اقتباس

Justin van Rhyn (2022) A rough guide to using the MSD approach for youth employment in sub-saharan Africa, DCED

يمكن الحصول عليه من www.beamexchange.org

هذا العمل مرخص بموجب رخصة نَسَب المُصنَّف 4.0 دولي غير تجاري.

تم النشر بواسطة

منصة Exchange BEAM

editor@beamexchange.org

www.beamexchange.org

ترجمة

تمت ترجمة هذه الوثيقة بواسطة محمد خليل خلة



The Donor Committee for Enterprise Development



جدول المحتويات

1	مقدمة
3	01. الاستراتيجية
11	02. التشخيص
14	03. الرؤية
16	04. التدخل
20	05. القياس
23	06. الإدارة

استنادًا إلى الأدلة الإرشادية الأساسية لنهج MSD، والأدبيات القائمة وخبرات الممارسين¹، أُعدَّ هذا الدليل التمهيدي لتسليط الضوء على اعتبارات خاصة بالجهات المانحة والمنفذة لبرامج تُركّز على توظيف الشباب باستخدام نهج MSD في أفريقيا جنوب الصحراء.

وقد تم إعداد الدليل التمهيدي – وينبغي قراءته – جنبًا إلى جنب مع الدليل التشغيلي لنهج M4P²، الذي يُقدّم مراجعة شاملة لدورة حياة برنامج MSD، ومصطلحاته، ونظرياته. يتضمّن الدليل التمهيدي روابط لأدوات وموارد إضافية يُشجّع القراء على مراجعتها. كما تُسهم أمثلة البرامج و«اختبارات الواقع – reality checks» في توضيح التحديات الواقعية والنجاحات والدروس المستفادة.

تُوثّق الأدبيات بشكل كافٍ³ أهمية الوظائف الجيدة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بالإضافة إلى حجم التحدي المرتبط بتوظيف الشباب في أفريقيا جنوب الصحراء. وبشكل عام، فإن محدودية التحوّل الاقتصادي⁴ تعني أن خلق فرص العمل – لا سيما الوظائف الرسمية بأجر – لم يواكب نمو أعداد السكان ضمن سنّ العمل في معظم الدول الأفريقية⁵. ونظرًا إلى أن معظم الشباب في أفريقيا لا يستطيعون تحمّل تكلفة عدم العمل، فإنهم غالبًا ما يواجهون نقص التوظيف، أو فقر العاملين، أو الهشاشة الاقتصادية، بدلًا من البطالة الصريحة⁶. ومع استمرار نمو القوى العاملة بمعدلات سريعة⁷، ستزداد هذه التحديات إلحاحًا بمرور الوقت.

وعلى الرغم من هذا الواقع، هناك أيضًا ما يدعو للتفاؤل. فالتحديات المرتبطة بتوظيف الشباب – والحلول المحتملة – باتت مفهومة بشكل أفضل⁸، كما أن النمو كثيف التوظيف أصبح أولوية رئيسية في السياسات العامة للعديد من الحكومات الأفريقية، وتواصل الجهات التنموية الشريكة توجيه موارد كبيرة نحو البحث، والبرامج، والتنسيق.

تهدف هذه المذكرة الإرشادية إلى المساهمة من خلال مساعدة المانحين والمنفذين على التفكير بشكل منهجي في تحديات توظيف الشباب، ودعم حلول تكون مستدامة، وشاملة، وقابلة للتوسع. ويتناغم نهج MSD مع الأدلة المتوفرة حول «ما ينجح» في مجال توظيف الشباب، وذلك لأسباب عدّة، منها:

- بدلًا من تقديم حل واحد باعتباره «أفضل ممارسة» في توظيف الشباب، فإنه يُقدّم إطارًا لبناء استراتيجية مُصمّمة خصيصًا للسياق المحلي.
- يُعدّ نهجًا شموليًا بطبيعته، حيث يضع الشباب في صميم التحليل والاستراتيجية، بما يشمل بناء فهم عميق لتحدياتهم وطموحاتهم وفرصهم.
- يهدف إلى معالجة القيود المتعددة التي تواجه سوق عمل الشباب بطريقة متكاملة، من خلال العمل مع الجهات الفاعلة في النظام لدفع التغيير المستدام.
- يعتمد في التنفيذ على نهج المراجعة المتكررة والقائم على «التعلّم من خلال الممارسة».

1. تشمل البحث مراجعة لأكثر من 100 مصدر ثانوي وحوارات مع أكثر من 20 ممارسًا في مجال MSD وتوظيف الشباب.

2. The Springfield Centre (2015) The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach, 2nd edition. SDC & DFID beam-ex-change.org/guidance/m4p-operational-guide

3. انظر، على سبيل المثال، African Development Bank (2019) African Economic Outlook 2019. Abidjan: ADB Group afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Documents/Publications/2019AEO/AEO_2019-EN.pdf

4. انتقل اليد العاملة من الأنشطة ذات الإنتاجية المنخفضة إلى الأنشطة ذات الإنتاجية الأعلى، داخل القطاعات أو فيما بينها.

5. Fox, Mader, Sumberg, Flynn & Oosterom (2021) Africa's 'youth employment' crisis is actually a 'missing jobs' crisis. The Brookings Institution. brookings.edu/research/africas-youth-employment-crisis-is-actually-a-missing-jobs-crisis

6. Quak & Flynn (2019) Private Sector Development Interventions and Better-Quality Job Creation for Youth in Africa. Leiden ids.ac.uk/publications/private-sector-development-interventions-and-better-quality-job-creation-for-youth-in-africa

7. African Development Bank (2016) Jobs for Youth in Africa: Catalyzing youth opportunity across Africa. ADB Group afdb.org/fileadmin/uploads/afdb/Images/high_5s/Job_youth_Africa_Job_youth_Africa.pdf

8. انظر، على سبيل المثال Interventions to Improve the Labour Market outcomes of Youth: A Systematic Review Campbell Systematic Review 37, London: International Initiative for Impact Evaluation (3ie). onlinelibrary.wiley.com/doi/10.4073/csr.2017.12

9. Fox & Gandhi (2021) Youth employment in sub-Saharan Africa: Progress and Prospects. The Brookings Institution. brookings.edu/research/youth-employment-in-sub-saharan-africa-progress-and-prospects

يهدف هذا الدليل التمهيدي إلى أن يكون مصدرًا مفيدًا لكل من ممارسي MSD ذوي الخبرة، الراغبين في تعزيز نتائج توظيف الشباب، وكذلك للفئات الأقل إلمامًا بنهج MSD والباحثين عن سبل لجعل أنشطتهم أكثر نظامية. وفيما يلي بعض الفروقات الجديرة بالتنويه بين هاتين الفئتين:

الفروقات بين نهج «التنفيذ المباشر» لتوظيف الشباب ونهج MSD لتوظيف الشباب	الفروقات بين نهج MSD «القياسي» ونهج MSD لتوظيف الشباب
- رؤية شمولية لنظام توظيف الشباب، تُركّز على الأسباب الجذرية لضعف الأداء. - تُصمّم التدخلات من القاعدة إلى القمة لمعالجة هذه الأسباب الجذرية (دون حلول جاهزة مسبقًا). - نهج مرّن في التنفيذ يعتمد على «التعلّم من خلال الممارسة» بدلًا من خطط عمل ثابتة وطويلة الأمد. - تُقام الشراكات مع الجهات الفاعلة في النظام بهدف إحداث تغيير مستدام فيه، وليس فقط لتحفيز إجراءات قصيرة الأجل (مثل تقديم التدريب). وغالبًا ما تعمل البرامج مع مجموعة واسعة ومتنوعة من الشركاء.	- الهدف الجوهري هو تحقيق نتائج توظيف أفضل لفئة مستهدفة محددة من الشباب. - يتم النظر إلى القيود والفرص على مستوى القطاع بالتوازي مع ديناميكيات سوق العمل. - يتم اختيار القطاعات الاقتصادية بناءً على قدرتها على الإسهام في تحقيق نتائج توظيف للشباب. - الاختلافات بين السياقات الحضرية والريفية في التوظيف تُعدّ مهمة. - هناك تفاصيل دقيقة تتعلق بقياس نتائج التوظيف.

تُعدّ عملية وضع الاستراتيجية مرحلة حاسمة، سواء من حيث تمييز نهج MSD لتوظيف الشباب عن نهج MSD التقليدي، أو من حيث كونها خطوة لا تزال، إلى حد كبير، تحت سيطرة المانحين والمنفذين.

يُشكّل الإطار الاستراتيجي المشترك (الشكل 1) الأساس الذي تستند إليه جميع برامج MSD المعنية بتوظيف الشباب، ويوضّح، بشكل عام، كيف يُمكن أن تسهم التغييرات في الأنظمة ذات الصلة في تحسين نتائج التوظيف لدى الفئة المستهدفة من الشباب، وكيف يُسهم ذلك في تحقيق الأثر الإنمائي.

وفي هذا الإطار، تُبنى استراتيجية فعّالة لتوظيف الشباب باستخدام نهج MSD على العناصر التالية:

- بناء نموذج مفاهيمي لنظام توظيف الشباب يعكس السياق المحلي.
- تحديد فئة مستهدفة من الشباب، وبناء فهم لخصائصهم، وتحدياتهم، وطموحاتهم.
- تحديد أولويات توظيف الشباب – سواء كان الهدف هو المزيد من الوظائف، أو وظائف ذات جودة أفضل، أو تحسين الوصول إلى الوظائف من قبل الفئة المستهدفة – مع إدراك أن بعض المُفاضلات قد تكون ضرورية أحياناً.
- إجراء مسح لسوق العمل في موقع تنفيذ البرنامج لفهم القضايا الهيكلية والاتجاهات الرئيسية.
- فحص أنظمة السوق وترتيبها حسب الأولوية، والتي توفر أفضل الإمكانيات لتحقيق النتائج ذات الأولوية في مجال تشغيل الشباب.

الشكل 1: الإطار الاستراتيجي ل MSD من أجل توظيف الشباب



مراجعة واقعية: هذه ليست عملية خطية بالكامل

رغم وجود تسلسل منطقي يُفترض اتباعه خلال مرحلة وضع الاستراتيجية وما يليها، ينبغي على الفرق أن تتذكّر أن عمل أنظمة السوق بطبيعته «فوضوي»، وغالباً ما يتطلب التحرك ذهاباً وإياباً بين الخطوات مع تطوّر التفكير وتحديثه. ويزداد ذلك وضوحاً في سياق نهج MSD لتوظيف الشباب، نظراً للحاجة إلى النظر في قضايا سوق العمل بالتوازي مع القطاعات الاقتصادية.

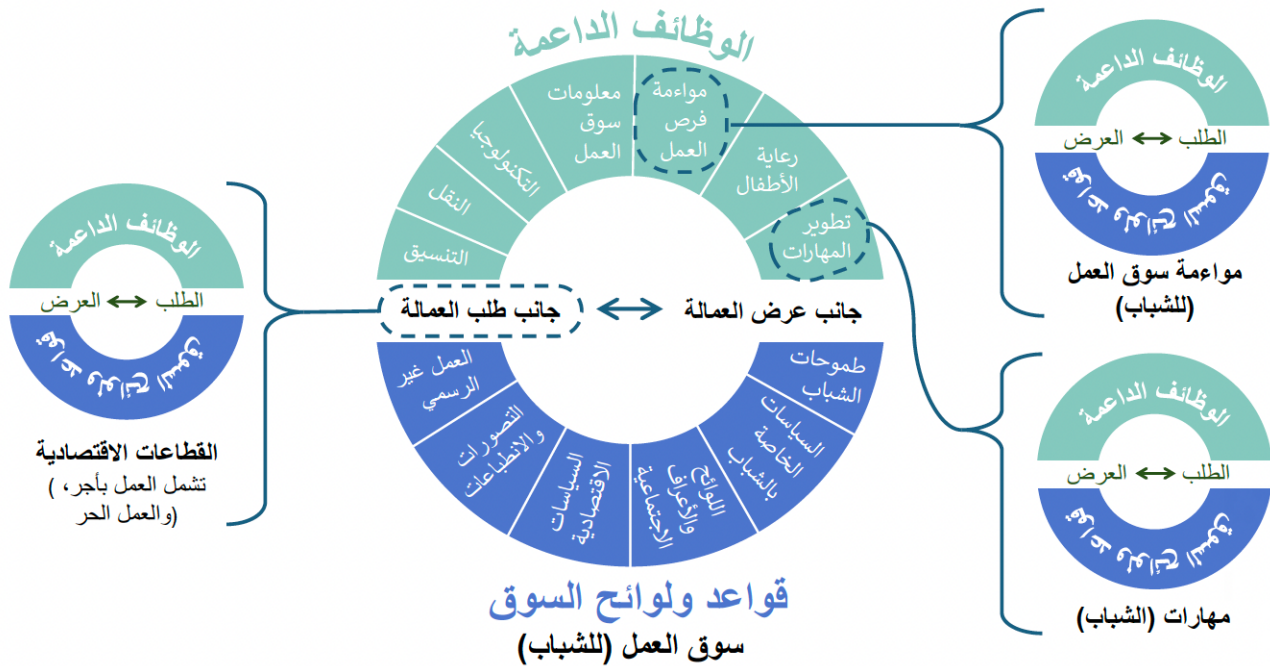
1.1 بناء تصوّر لأنظمة توظيف الشباب

يُعدّ بناء تصوّر لنظام توظيف الشباب جزءاً مهماً من استراتيجية البرنامج، إذ يعكس كيفية تفكير الفريق – والخطط الموضوعية لمعالجة – تحدي توظيف الشباب. في النموذج الموضّح في الشكل 2، تم تحديد سوق عمل الشباب كنقطة دخول و«نظام رئيسي»، مع تحديد القيود المُلزِمة (binding constraints) في ثلاثة أنظمة داعمة وهي: الطلب على العمالة (سواء في العمل بأجر أو العمل الحر)، تطوير المهارات، ومواءمة فرص العمل. ويشتمل كلّ من هذه الأنظمة الداعمة الثلاثة على مجموعة فرعية من القيود المُلزِمة الخاصة به، والتي قد تُشكّل، في نهاية المطاف، مجالات التدخل المحتملة للبرنامج.

قد تستخدم البرامج المختلفة نماذج مفاهيمية ونقاط دخول متنوعة (تُناقش البدائل في الفصل 3)، إلا أن المبادئ التالية تنطبق بغض النظر عن ذلك:

- يجب أن يعكس النموذج واقع السياق. ينبغي الحذر من بناء النموذج استناداً إلى تصورات مُسبقة، على سبيل المثال حول تقديم خدمات معينة في الموقع المستهدف.
- عملية بناء النموذج هي عملية تكرارية. قد يبدأ الفريق بنموذج «أساسي» افتراضي، ثم يعمل على تحسينه من خلال مراحل التحليل اللاحقة الموضحة في بقية الفصل 2 وفي الفصل 3.
- من المهم إدراك الارتباطات المتبادلة بين الأنظمة. فعلى سبيل المثال، يتأثر الطلب على العمالة بأداء الشركات والقطاعات، والذي يتأثر بدوره بمجموعة من الوظائف الداعمة، مثل الوصول إلى التمويل، والقواعد والأنظمة مثل السياسات الصناعية. لا يعمل أي جزء من نظام توظيف الشباب بشكل معزول.

الشكل 2: نظام توظيف الشباب، نموذج توضيحي



1.2 تحديد الفئة المستهدفة

تتباين تصورات وتجارب الشباب فيما يتعلق بالتوظيف بشكل كبير تبعاً لخصائصهم وسياقهم. ويحتاج البرنامج إلى أن يكون محدداً بشأن الفئة الشبابية التي يستهدفها، من أجل بناء استراتيجية توظيف مُصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات المحددة للفئة المستهدفة. ولتحقيق ذلك، من المفيد تحديد شريحة الفئة المستهدفة من الشباب استناداً إلى خصائصهم (انظر الجدول 1). وينبغي لجميع البرامج، بشكل افتراضي، أن تتبنى نهجاً حساساً للنوع الاجتماعي¹⁰، وأن تكون واضحة بشأن النطاق الجغرافي، مع التأكيد على أهمية التمييز بين البيانات الحضرية والريفية. كما يُعد من الضروري أيضاً أن تكون البرامج محددة بشأن النطاق العمري – على سبيل المثال استناداً إلى التعريف الوطني المُعتمد في البلد المضيف – واتخاذ قرار بشأن ما إذا كان البرنامج سيشمل النطاق العمري الكامل أم شريحة محددة فقط (مثل خريجي المدارس).

الجدول 1: أمثلة على خصائص الفئة المستهدفة

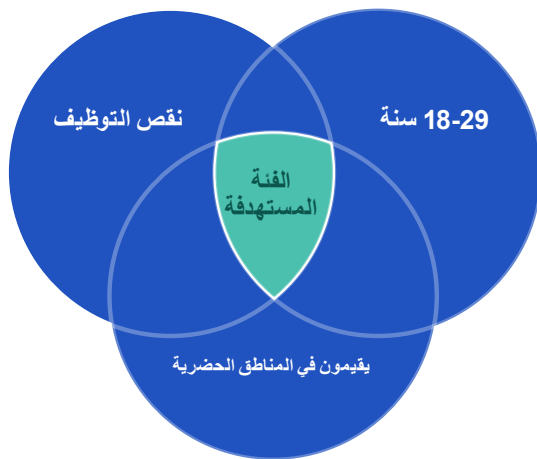
الموقع	التركيبة السكانية	الإقصاء	الطموحات	الوضع الوظيفي ¹¹
وطني، إقليمي، على مستوى المحافظات، ريفي ¹² ، حضري، مدن أو تجمعات محددة.	الفئة العمرية، الجنس، مستوى الدخل، التحصيل التعليمي	على سبيل المثال: بناءً على الدين، أو العرق، أو وضع اللجوء، أو الإعاقة، أو التوجه الجنسي، وغيرها.	التفضيلات المتعلقة بالدور، أو القطاع، أو الموقع، أو الأجر، أو جهة العمل، إلخ.	على سبيل المثال: نقص التوظيف، العاطلون عن العمل، غير الملتحقين بالتعليم أو العمل أو التدريب (NEET)، أو في مرحلة الانتقال من المدرسة إلى سوق العمل

10 انظر ILO (2022). Gender Sensitive Approaches to Value Chain Development, International Labour Organization. ينبغي أن تُتبع المشاريع نهجاً حساساً للنوع الاجتماعي، يعترف بالأدوار والعلاقات والأعراف واللوائح الجنسانية بين النساء والرجال، وكيف تؤثر على الوصول إلى الموارد والسيطرة عليها. كما يأخذ في الاعتبار الاحتياجات المحددة لكل من النساء والرجال، ويسعى إلى تعزيز التغيرات التدريجية في العلاقات الجنسانية نحو الهدف النهائي المتمثل في تحقيق المساواة بين الجنسين.

11 للتعريفات التفصيلية انظر ILO (2018) Guide on Measuring Decent Jobs for Youth - Monitoring, evaluation and learning in labour market programmes. ILO (2018) Guide on Measuring Decent Jobs for Youth - Monitoring, evaluation and learning in labour market programmes. Geneva, 2018. [ilo.org/employment/areas/youth-employment/WCMS_627309/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/employment/areas/youth-employment/WCMS_627309/lang-en/index.htm)

12 Aarons (2021) Comparing Standard and Market Systems Development Approaches to Rural Employment. Mercy Corps ضمن برنامج SCALE. beamexchange.org/resources/1547

الشكل 3: مثال عن تجزئة الفئة المستهدفة



قد تُمثّل تجزئة الشرائح «بحجم مناسب» تحديًا لكلٍّ من المانحين والمنفّذين. إذ ينبغي أن تكون محددة بما يكفي لبناء استراتيجية مستهدفة (بما في ذلك اختبار القطاعات ذات الصلة)، وواسعة بما يكفي لضمان «كتلة حرجية» لإحداث تغيير نظامي. ومن الضروري، في بعض الأحيان، إعادة النظر في تعريف الفئة المستهدفة وتعديله في مراحل لاحقة من العملية، مع توفر معلومات جديدة. علاوة على ذلك، فإن المستفيدين في إطار نهج MSD لا يُختارون عادةً بشكل مباشر، مما يجعل من المرجح أن يستفيد من البرامج أفراد من خارج نطاق الفئة المستهدفة.

هناك مجال لتضمين شرائح متعددة ضمن الفئة المستهدفة، لا سيما إذا كانت هذه الشرائح تتشارك بعض الخصائص – على سبيل المثال، مجموعات من الشباب الريفي الذين يواجهون التمييز. ومن الصعب بناء استراتيجية مركزة – بما في ذلك اختبار القطاعات ذات الصلة – عندما تقل الأرضية المشتركة بين هذه الشرائح؛ على سبيل المثال بين خريجي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المناطق الحضرية، والأمهات الشابات في المناطق الريفية.

فهم الفئة المستهدفة (والتحقّق من الافتراضات)

إن تحديد الشريحة المستهدفة لا يُعدّ مجرد عملية كمية. بل هو فرصة مهمة للبدء في بناء فهم أعمق للشباب الذين يسعى البرنامج إلى دعمهم. يُمكن للفرق إجراء تحليل أكثر تفصيلاً للفئة المستهدفة في هذه المرحلة أو لاحقاً ضمن العملية، سواء بشكل مستقل أو على أساس مستمر.

- في مثال واقعي، قام فريق **Prospects 4**¹³ في ليبيريا بتحديد الفئة المستهدفة على أنها من النساء والرجال الليبيريين الذين تتراوح أعمارهم بين 81 و53 عاماً، ممّن هم عاطلون عن العمل أو يعانون من نقص التوظيف، مع التركيز على من يعيشون في المناطق الحضرية وشبه الحضرية، والذين تقل أعمارهم عن 52 عاماً، ومن أصحاب المستويات التعليمية المنخفضة. بعد ذلك، استخدم الفريق عملية تحليل استقرائية لتحديد الخصائص الأكثر تأثيراً في القيود والفرص التي تواجه هذه الفئة الواسعة في سوق العمل. وانتهى الفريق إلى 8 شرائح ضمن الفئة المستهدفة، استناداً إلى خصائص مثل مستوى المهارة، والنوع الاجتماعي، والاهتمام بالعمل الحر أو العمل بأجر، وإمكانية الوصول إلى رأس المال. وقد استخدم الفريق هذه الشرائح في تصميم الاستراتيجية، ومواءمة اختبار القطاعات وأهداف التوظيف مع احتياجات وطموحات الشرائح المحددة، مع ضمان ألا تؤدي محفظة البرنامج إلى استبعاد غير مقصود لأي شريحة.

ينبغي على كلّ من المانحين والفرق المنفّذة التحقّق أيضاً من تحيّزاتهم وافتراضاتهم بشأن الفئة المستهدفة. كم عدد الأشخاص من هذه الفئة الذين التقيت بهم وتفاعلت معهم؟ ما مدى قرب خلفيتك الشخصية من خلفيات المستفيدين من برنامجك؟ كيف ستعمل على سد الفجوات في فهمك – وفهم برنامجك؟ ومن بين الأمثلة على المفاهيم الخاطئة الشائعة ما يلي:

- جميع الشباب يرغبون في الحصول على وظيفة رسمية (متاحة): في كينيا، أظهر العمل في برنامج صندوق التحدي لتوظيف الشباب (CFYE)¹⁴ أن العديد من الشباب وجدوا أن العمل غير الرسمي أكثر جاذبية بسبب مرونته، وعلق أحد الشركاء بخصوص الكثير من الشباب قائلاً: «العمل غير الرسمي أصبح هو الوضع الطبيعي الجديد». وفي مثال ثانٍ، أظهرت تجربة مضبوطة في إثيوبيا¹⁵ أنّ ساعات العمل الطويلة، والأجور المنخفضة، وظروف العمل السيئة في الوظائف الرسمية في القطاع الصناعي، دفعت العديد من الأشخاص إلى ترك هذه الوظائف وتفضيل العمل في القطاع غير الرسمي، لما يوفره من مرونة وأجر مماثل.
- الشباب مهتمون دائماً بعرض البرنامج: لا ينبغي للبرامج أن تفترض تلقائياً أن الشباب سيكوّنون مستعدين وقادرين على الاستفادة من التدخلات الجديدة. فعلى سبيل المثال، أظهرت تجربة في باكستان أن 59% من الأسر الفقيرة التي عرضت عليها فرصة المشاركة في مبادرة لتطوير المهارات من أجل التوظيف، رفضت المشاركة. وحتى بعد تعديل آليات التنفيذ لتشمل جهود تعبئة أكثر كثافة، وزيادة الحوافز المالية، ونقل مواقع التدريب، ظل 57% من الأشخاص رافضين للمشاركة¹⁶.

مشاركة الشباب

إن مشاركة الشباب، ليس فقط أثناء وضع الاستراتيجية ولكن على امتداد دورة حياة البرنامج بأكملها، يُمكن أن تفتح أعين المانحين والمنفّذين على وجهات نظر الشباب، وتوفّر مراجعة واقعية فعالة للتحليل والتنفيذ. وينبغي للبرامج التي تفكر في مشاركة الشباب – على سبيل المثال من خلال تعيين باحثين شباب أو تشكيل هيئة استشارية شبابية – أن تجعل من ذلك جزءاً من التزام طويل الأمد، يشمل الاستثمار في المهارات والآليات لضمان مشاركة حقيقية (وليست شكلية).

13 انظر prospectsyouth.wordpress.com/about

14 انظر fundforyouthemployment.nl

15 Blattman & Dercon (2017). The Impacts of Industrial and Entrepreneurial Work on Income and Health: Experimental Evidence from Ethiopia.

SSRN. papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2843595

16 Blattman & Ralston (2015). Generating Employment in Poor and Fragile States: Evidence from Labor Market and Entrepreneurship Programs.

SSRN. p10. papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2622220

مشاركة الشباب الهادفة في العمل

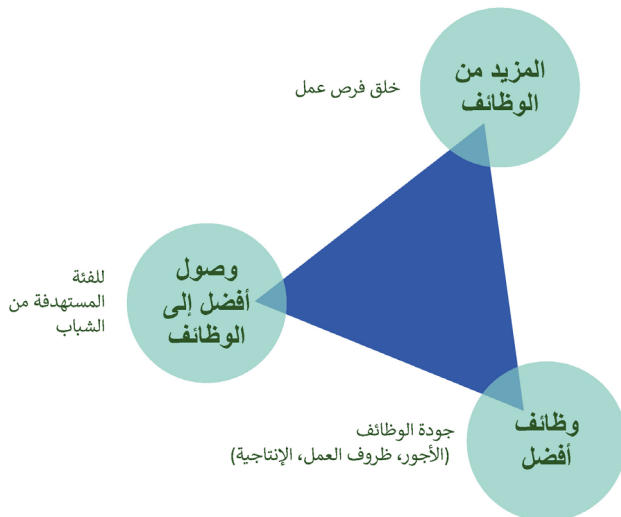
يعمل برنامج CFYE مع شبكة من أبطال الشباب (Youth Champs) لضمان مشاركة شبابية هادفة عبر مختلف مراحل دورة حياة المشروع. ساهم Youth Champs في تنفيذ بحوث ميدانية ساعدت في توجيه أنشطة البرنامج، كما شاركوا في تصميم تجريبي بقيادة الشباب، وفي منتديات شبابية، وهاكاثونات، وجلسات تدريبية. وقد استرشد هذا العمل بدليل المشاركة الهادفة للشباب¹⁷، الذي يُقَدِّم إرشادات عملية لصناع السياسات والجهات التنموية حول كيفية العمل مع الشباب ومن أجلهم بشكل أكثر فعالية.

1.3 تحديد أولويات توظيف الشباب

يُمكن النظر إلى نتائج توظيف الشباب من حيث الكَم (خلق فرص العمل) والنوعية¹⁸ (مثل الأجور، وظروف العمل، والإنتاجية) والوصول، كما هو مبين في الشكل 4. ينبغي على البرامج أن تُحدِّد أولويات واضحة لنتائج التوظيف، لتمكينها من اختيار القطاعات المستهدفة. فوجود أولويات متعددة ومتنافسة قد يؤدي إلى حالة من الارتباك عند اختيار القطاعات وبناء الاستراتيجية.

خلال مرحلة تصميم البرنامج، يتمثل الهدف في تحديد أولويات عامة للتوظيف، بدلاً من وضع أهداف مُحددة. وقد تختلف النقطة التي يتم من خلالها تحديد الأولويات من برنامج إلى آخر. ففي بعض الحالات، تُوضَع الأولويات (ولو بشكل فضفاض) في البداية، ثم يجري تعديلها لاحقاً من خلال التحليل التفصيلي. وفي حالات أخرى، قد تُترك أولويات التوظيف مفتوحة نسبياً في البداية، ليتم تحديدها لاحقاً بعد اختيار القطاعات وتحليلها. ينبغي على المانحين والمنفذين التأكد من وجود مساحة كافية لإعادة النظر في الأولويات وتعديلها أثناء عملية وضع الاستراتيجية، على سبيل المثال إذا أصبحت الجدوى موضع شك.

الشكل 4: استناداً إلى مثلث الوظائف¹⁹



قد يكون من الصعب، في بعض الأحيان، العثور على فرص تُلبّي جميع الأولويات الثلاث (الكَم والنوعية والوصول) بالتساوي ضمن برنامج واحد، وأحياناً لا مفر من المفاضلة بينها. فعلى سبيل المثال، من التحديات التي أشار إليها عدد من الممارسين صعوبة اتخاذ قرار بشأن ما إذا كان ينبغي إعطاء الأولوية لكمية الوظائف أم لوجودتها عند اختيار القطاع. فاستراتيجية تركز على الكَم قد تميل إلى دعم العمل الحر لرواد أعمال متناهيي الصغر في تجارة التجزئة غير الرسمية، في حين أن استراتيجية تركز على الجودة قد تُعطي الأولوية للوظائف باجر في القطاع الصناعي الرسمي. في هذا السياق، هناك نقطتان أساسيتان يجب أخذهما بعين الاعتبار، بغض النظر عن الأولويات المحددة للتوظيف:

- أولاً، عند إعطاء الأولوية لنتائج معينة، ينبغي الحذر من الإضرار غير المقصود بجوانب أخرى من مثلث الوظائف. فعلى سبيل المثال، فإن التركيز الأساسي على خلق فرص العمل لا يبرر استهداف وظائف متدنية الجودة أو محدودة الشمولية.
- ثانياً، من المهم تحديد المفاضلات المحتملة في وقت مبكر، حتى يتمكن البرنامج والمانحون من الوصول إلى موقف مشترك بشأن الأولويات. وعلى مستوى السياسات، قد تتمكن الجهات المانحة التعامل مع هذه المفاضلات من خلال بناء محافظ برامجية تكميلية، أو عبر إقامة شراكات مع مانحين آخرين يعملون على قضايا مكملة.

مراجعة واقعية: «تحميل» الكثير من الأولويات

كلما زاد عدد الأولويات التي يتم «تحميلها» على البرنامج، أصبح من الصعب العثور على فرص تحقق أثراً مستداماً وقابلاً للتوسع. فعلى سبيل المثال، خلق عدد كبير من الوظائف ذات الإنتاجية العالية لأشد فئات الشباب تهميشاً يُعد بمثابة نتيجة مثالية حاملة، لكن من غير المرجح أن تكون واقعية في معظم السياقات حول العالم. لذلك، ينبغي على المانحين و فرق البرامج إدارة التوقعات بما يعكس واقع السياق المحلي.

17 انظر ، Government of the Netherlands, Ministry of Foreign Affairs. [Meaningful Youth Participation Toolkit | Youthatheart](https://www.youthatheart.nl/)

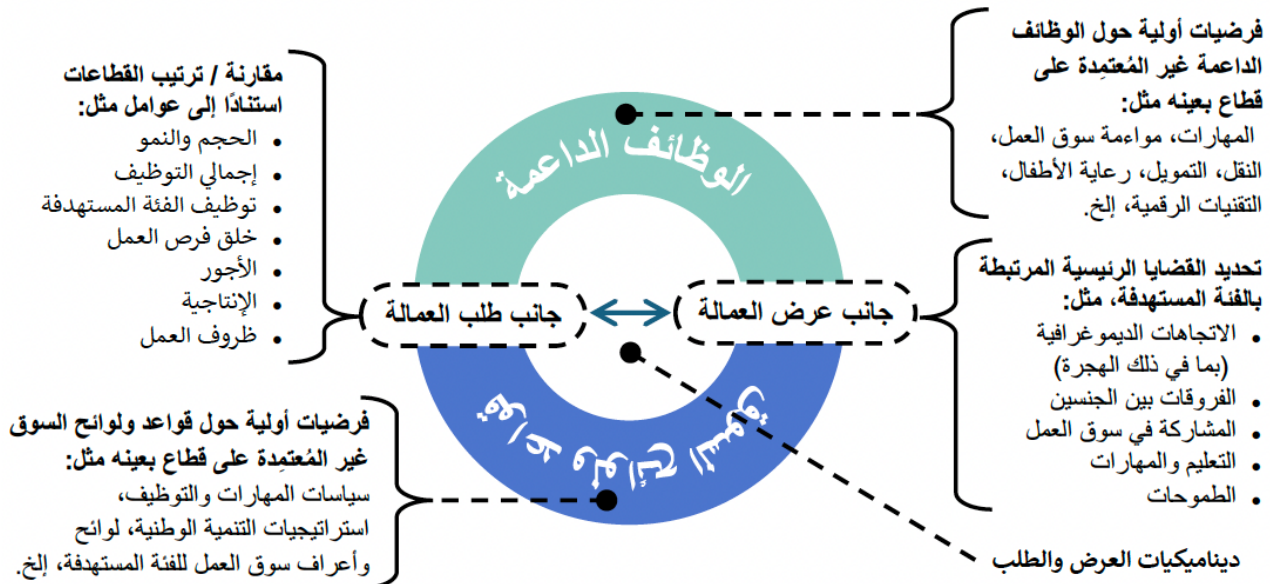
18 لمزيد من التفاصيل حول جودة الوظائف، انظر Ripley (2021) "How to" Measure Job Quality in value chain development projects. International Labour Organization, beamexchange.org/resources/1631

19 Farole, Sanchez Puerta, Sole Canut & Rizvi (2018). Jobs in Value Chains Survey Toolkit. World Bank, Washington, DC. [documents.worldbank.org/](https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/535171533831283854/jobs-in-value-chains-survey-toolkit) Davies & Ripley (2019). FSD Africa: Jobs Framework. Methodology Paper. FSD Africa. fsdafrica.org/publication/fsd-africas-jobs-framework-methodology-paper

1.4 مسح سياق سوق العمل

قبل اختيار أنظمة السوق، من المفيد فهم سوق عمل الشباب في موقع تنفيذ البرنامج. يُعد مسح سوق العمل خطوة تمهيدية وسريعة تهدف إلى تقييم ديناميكيات العرض والطلب، والمساعدة في ترتيب القطاعات (مثلاً من حيث الحجم، النمو، وإمكانات التوظيف)، بالإضافة إلى تحديد الوظائف الداعمة المهمة (مثل المهارات، والوساطة)، والقواعد واللوائح (مثل سياسات التوظيف أو استراتيجيات التنمية الوطنية). تهدف هذه الخطوة إلى تكوين رؤية عامة عالية المستوى حول سوق العمل فيما يخص الفئة المستهدفة، وبناء فرضيات أولية حول المجالات التي قد تكمن فيها الإشكالات الرئيسية. كما تساعد الفرق في إعداد قائمة موسّعة من القطاعات تُدرج لاحقاً ضمن عملية التصفية والاختيار.

الشكل 5: مسح سياق سوق العمل



يُمكن تنفيذ مسح سوق العمل خلال فترة تتراوح بين أسبوعين إلى أربعة أسابيع، بالاعتماد على مصادر ثانوية مثل الإحصاءات الوطنية²⁰، ودراسات سوق العمل، والدراسات التشخيصية للنمو، ومسوح المشروعات، ومراجعات السياسات. ومن المفيد الإشارة إلى أي فجوات حرجية في البيانات، والعمل على سدها قدر الإمكان من خلال الخطوات التحليلية اللاحقة. كما يُمكن أن تسهم البحوث الأساسية الأولية الموجهة – مثل نقاشات البؤر المركزة مع الشباب المستهدف – في تقديم «اختبار واقعي» يعكس الصورة الفعلية على الأرض.

أسواق العمل في أفريقيا جنوب الصحراء: ماذا تُظهر الأدلة؟

- السياق مهم²¹ عند تصميم حلول فعّالة لتوظيف الشباب. يجب على الفرق أن تتوخّى الحذر من الدخول في مسح سوق العمل بأفكار مسبقة حول مواضيع المشكلات.
- المشكلة الأساسية في العديد من البلدان الأفريقية هي قلة الوظائف المتاحة.²² لا يعني ذلك أن البرامج يجب أن تتجاهل جانب العرض، بل ينبغي النظر إلى قضايا العرض – حيثما وجدت – ضمن هذا السياق.
- الجزء الأكبر من فرص العمل المتاحة حالياً يقع في الزراعة غير الرسمية والمشروعات المنزلية، ومن المرجح أن يظل الأمر كذلك في المستقبل القريب. فعلى مستوى القارة، لا تتجاوز نسبة الوظائف الرسمية المأجورة حوالي 01% فقط²³ وضمن هذا السياق القائم على العمل غير الرسمي، ليس دائماً يكون مفهوم القطاعات الاقتصادية المحددة بدقة هو المفهوم الصحيح، وقد تحتاج البرامج إلى قدر من المرونة في كيفية تصور وتجميع الأنظمة المرتبطة بجانب الطلب (انظر قسم «التجميع» أدناه).
- نمو الأعمال لا يؤدي تلقائياً إلى خلق وظائف، أو إلى تحسين نوعية الوظائف (أو نتائج التوظيف الأخرى) ذات الصلة بالشباب المستهدف²⁴.
- تحديّ توظيف الشباب يتمثل في الغالب في نقص التوظيف، وفقير العمالة، والهشاشة، وليس في البطالة²⁵.

20 في بعض الأحيان، تُغفل الإحصاءات الوطنية جوانب مثل الوظائف «الجانبية»، والعمل الموسمي، والعمل غير الرسمي، ولذلك يجب التعامل معها بحذر. للاطلاع على التحديات المتعلقة باستخدام الإحصاءات الوطنية في سياق العمل بأجر في المناطق الريفية، انظر beamexchange.org/community/blogs/2015/4/17/berndmueller

21 Datta, Assy, Buba, Johansson de Silva & Watson (2018). Integrated Youth Employment Programs. A Stocktake of Evidence on What Works in Youth Employment programs. World Bank, Washington, DC. openknowledge.worldbank.org/handle/10986/31424

22 Fox, Senbet & Simbanegavi (2016) Youth Employment in sub-Saharan Africa: Challenges, Constraints and opportunities. Journal of African Economies 25, suppl 1: i3-i15. doi.org/10.1093/jae/ejv027

23 Fox & Thomas (2016). Africa's Got Work to Do: A Diagnostic of Youth Employment Challenges in sub-Saharan Africa. Journal of African Economies 25, suppl 1: i16-i36 doi.org/10.1093/jae/ejv026

24 Robalino & Walker (2017) Guidance Note on the Economic Analysis of Jobs Investment Projects. World Bank, Washington, DC. openknowledge.worldbank.org/handle/10986/28219

25 Quak & Flynn (2019) Private Sector Development Interventions and Better-Quality Job Creation for Youth in Africa. Leiden ids.ac.uk/publications/private-sector-development-interventions-and-better-quality-job-creation-for-youth-in-africa

1.5 إعداد معايير اختيار القطاعات

لا توجد صيغة موحدة لتعريف القطاعات «الصحيفة» لتوظيف الشباب. إذ تعتمد القطاعات الأنسب على الشريحة المستهدفة من الشباب، وأولويات التوظيف، وسياق البرنامج (مثلاً: ريفي مقابل حضري). وللمساعدة في اتخاذ قرارات مدروسة، يتم إعداد **معايير الاختيار** (انظر الجدول 2) استناداً إلى إطار الصلة، الفرصة، والجدوى المعروف²⁶، مع إدخال تعديلات تأخذ بعين الاعتبار خصائص الفئة المستهدفة من الشباب ونتائج التوظيف ذات الأولوية.

ينبغي على البرامج أن تضع معاييرها الخاصة، مع تحقيق التوازن بين الصرامة والعملية، والانتباه بشكل خاص إلى تحديد أي «عوامل إخفاق» (deal breakers) في قطاعات معينة، مثل قضايا الاقتصاد السياسي التي قد تحد من القدرة على التدخل بفعالية. ومن الفروقات الأخرى مقارنة باختيار القطاعات في نهج MSD «القياسي»:

- يتم اختيار القطاعات أساساً بناءً على **إمكاناتها التوظيفية** (انظر «مثلث الوظائف»، الشكل 4)، وتُحدّد معايير «الصلة»، «الفرصة»، و«الجدوى» بناءً على ذلك.
- يتم التركيز خلال عملية الاختيار (والتحليل التشخيصي اللاحق) **على الارتباطات المتبادلة مع سوق العمل**، بدرجة أكبر مما هو معتاد في اختيار القطاعات القياسي.
- هناك **مفاضلات** إضافية يجب التعامل معها، مثل تحقيق انتشار أوسع في قطاعات منخفضة الإنتاجية (على المدى القصير)، مقابل بناء قطاعات ذات إنتاجية أعلى على المدى الطويل (انظر المراجعة الواقعية، أدناه).
- تُتيح عملية اختيار القطاعات فرصة **لإعادة تجميع و/أو تصنيف القطاعات** بناءً على خصائص مشتركة، حيثما كان ذلك منطقياً (انظر القسم 2.7 لمزيد من التفاصيل).

مراجعة واقعية: تنفيذ استراتيجيات مختلفة ضمن نفس البرنامج

غالباً ما تختلف الاستراتيجيات التي تستهدف التوظيف قصير الأجل في القطاعات كثيفة العمالة (مثل الزراعة أو تجارة التجزئة متناهية الصغر) عن الاستراتيجيات المصممة لدعم التحول الاقتصادي²⁷ من خلال تنمية قطاعات ذات إنتاجية أعلى (مثل التصنيع). وعند التفكير في تنفيذ الاستراتيجيتين معاً، ينبغي على الفرق أن تدرس الآثار المترتبة بعناية. ورغم إمكانية تبني هذا النهج «الهجين» في بعض البرامج، إلا أنه سيتطلب على الأرجح ميزانية كبيرة، وإطاراً زمنياً طويلاً، فضلاً عن مجموعات متميزة من القدرات والشراكات والتكتيكات.

1.6 اختيار القطاعات

يساعد كل من مسح سوق العمل والعمل المنفذ لبناء فهم للفئة المستهدفة، على تحديد قائمة موسّعة من القطاعات التي ينبغي تمريرها عبر معايير اختيار تعكس أولويات البرنامج. ويُستحسن أن يركز هذا الاختيار على عدد محدود من القطاعات ذات الإمكانيات الأعلى، لتجنب خطر تشتت الموارد بشكل مفرط.

وحيثما أمكن، ينبغي أن يضطلع مدير التدخلات – أو من هم في مواقع مماثلة – بدور محوري في عملية اختيار القطاعات. لما يساعد في تعزيز الاستمرارية والملكية، ويُوفّر أساساً متيناً لتصميم وتنفيذ التدخلات لاحقاً. من المهم أيضاً التعامل بواقعية مع مجموعة **المهارات المتاحة ضمن فريق اختيار القطاعات**، والنظر في الاستعانة بخبرات متخصصة عند رصد فجوات حرجية. وتشمل المهارات الأساسية المطلوبة²⁸ (بافتراض امتلاك الفريق الرئيسي فهماً جيداً للجوانب النوعية لنهج MSD) مهارات التحليل الكمي (مثل تحليل بيانات سوق العمل والبيانات الاقتصادية)، والمعرفة المحلية (مثل فهم الجغرافيا المحلية والاقتصاد السياسي، ومعرفة الفئة المستهدفة من الشباب)، والخبرة القطاعية.

عادةً ما تبدأ عملية اختيار القطاعات **بمراجعة المصادر الثانوية**، بما في ذلك البيانات الخاصة بتوظيف الشباب مثل دراسات سوق العمل والإحصاءات، والسياسات المرتبطة بتوظيف وتمكين الشباب، والدراسات التشخيصية التي تربط بين النمو والتوظيف، والدراسات التي تركز على الشريحة المستهدفة من الشباب. ويمكن أن تُسهم **البحوث الأساسية الأولية** في تعميق الفهم حول قضايا مثل الأعراف الجندرية، وطموحات الشباب المهنية، إضافة إلى تقييم جدوى تحقيق نتائج التوظيف ذات الأولوية في قطاعات مختلفة.

مراجعة واقعية: اختيار القطاعات

- ينبغي أن يستند اختيار القطاعات على قاعدة متناسبة من الأدلة لدعم الخطوات اللاحقة. فالتسرع في العملية، أو التغاضي عن بيانات مهمة، قد يدفع البرنامج في اتجاه خاطئ. وبالمثل، فإن هذه العملية لا تمثل تحليلاً قطاعياً كاملاً، ولا ينبغي أن تتنقل كاهل الفريق بأشهر من الدراسة.
- فجوات البيانات أمر شائع. أحياناً تتوفر بيانات بديلة (proxy data)، وأحياناً يمكن الاعتماد على أفضل تقدير ممكن. غالباً لا تتضمن عملية الاختيار إجراء استطلاعات واسعة النطاق، بسبب متطلبات الوقت والتكلفة، وإن كان ذلك ممكناً في بعض الحالات. وبغض النظر عن النهج المتبع، من المهم الإشارة إلى فجوات البيانات الحرجة عند عرض النتائج.

26 M4P Operational Guide, Chapter 1, p11 beamexchange.org/resources/115

27 للاطلاع على دراسة حول كيف يمكن ل MSD أن يدعم التحول الاقتصادي، انظر Ripley & Shamchiyeva (2019) Promoting Economic Transformation through Market

2321/secruoser/gro.egnahcxemaeb Systems Development, Study Report, DCED

28 انظر، على سبيل المثال، the MSD Competency Framework at beamexchange.org/competencies

المعايير العامة			أمثلة على اعتبارات خاصة بكل من أولويات توظيف الشباب الثلاث (انظر مثلث الوظائف، الشكل ٤)
المزيد من الوظائف	وصول أفضل إلى الوظائف	وظائف أفضل	
- ينبغي أن تكون الوظائف الجديدة ذات صلة بالفئة المستهدفة، على سبيل المثال بما يخص متطلبات المهارات، والموقع الجغرافي، والطموحات. - ينبغي أن تضع المشاريع التي تستهدف إدماج الشباب في قطاعات "غير تقليدية" (مثل إدماج الشباب الذكور في التمريض) أهدافاً واقعية.	- ينبغي أن تواجه الفئة المستهدفة: (أ) تحديات يمكن تجديدها، و(ب) تحديات قابلة للحل فيما يخص الوصول إلى فرص أفضل. - ينبغي أن تضع المشاريع التي تستهدف إدماج الشباب في قطاعات "غير تقليدية" (مثل إدماج الشباب الذكور في التمريض) أهدافاً واقعية.	- ينبغي أن يكون هناك مجال واضح لدعم فرص ذات جودة أعلى للفئة المستهدفة، مثل تحسين المهارات، وتحسين ظروف العمل، وزيادة الأجور، أو الانتقال إلى وظائف أقل هشاشة.	مدى الصلة بالفئة المستهدفة 1. كم عدد الشباب المستهدفين المنخرطين حالياً؟ مؤرّعين بحسب النوع الاجتماعي وغيرها من الخصائص الرئيسية، مع توضيح النسبة من إجمالي التوظيف. 2. كيف ينخرط الشباب المستهدفون؟ الأدوار، طبيعة التوظيف (مثلاً: رسمي مقابل غير رسمي، عمل بأجر مقابل عمل حر)، نسبة التوظيف بحسب حجم صاحب العمل، المواقع الجغرافية، مستويات الدخل، والديناميكيات العامة لسوق العمل. 3. ما هي التحديات الرئيسية المرتبطة بالتوظيف، ومدى توافقها مع أهداف المشروع؟ على سبيل المثال: البطالة / نقص التوظيف، الأجور، ظروف العمل، التمييز، الطموحات، المخاطر الرئيسية مثل عمالة الأطفال أو العمل القسري، وغيرها.
- قد تساهم القطاعات النامية كثيفة العمالة في خلق وظائف جديدة بوتيرة أسرع. - قد تكون القطاعات كثيفة رأس المال وذات الإنتاجية العالية أكثر قدرة على دعم التحول الاقتصادي على المدى الطويل.	- ينبغي أن يُقدّم مسار نمو القطاع وتوسّعه في التوظيف مساراً ممكناً للفئة المستهدفة للوصول إلى فرص أفضل. - فعلى سبيل المثال، قد لا تتوافق فئة شديدة التهميش مع قطاع تقني منطور سريع الانتماء.	- يُمكن أن يُبهم تعزيز التوظيف بأجر في القطاعات ذات الإنتاجية الأعلى في رفع جودة الوظائف، لكن قد تكون هناك مفاضلات تتعلق بعدد المستفيدين من الفئة المستهدفة، والوقت المطلوب للوصول إلى نطاق هادف.	الفرصة لدعم أولويات توظيف الشباب 1. إلى أي مدى يعتبر حجم القطاع كبيراً؟ من حيث الإنتاج، نسبة المساهمة في الناتج المحلي الإجمالي GDP، حجم التجارة على المستوى المحلي/الإقليمي/الدولي. 2. ما مدى سرعة نموه (ولماذا)؟ النمو التاريخي والمتوقع، اتجاهات العرض والطلب، مستوى الابتكار، القدرة التنافسية، الإنتاجية، حجم الاستثمارات الواردة، وغيرها. 3. (بشكل تقريبي) كم عدد الشباب المستهدفين الذين قد يستفيدون، وما حجم الفائدة المحتملة؟ العلاقة بين حجم القطاع/نموه وتأثيراته على التوظيف، مثل: كثافة العمالة / مرونة التوظيف / مضاعفات خلق الوظائف، والطبيعة المتوقعة للوظائف الحالية والجديدة (مثلاً: رسمية مقابل غير رسمية، متطلبات المهارات، إلخ).
- يُعدّ وجود بيئة سياسات داعمة أمراً بالغ الأهمية لنمو القطاع وتعزيز فرص التوظيف فيه. - يجب أن يتوافق العامل الزمني لخلق فرص عمل مع غير المشروع. - وعلى أقل تقدير، ينبغي أن تستوفي الوظائف الجديدة المعايير الدنيا من حيث الشمول وظروف العمل.	- ينبغي أن تدعم البيئة السياسية والمؤسسية - أو تمتلك القدرة على دعم - شمول أفضل للفئة المستهدفة. - يمكن أن تتعزز تحديات الوصول بفعل أعراف اجتماعية متجذرة. لذا ينبغي فحص القطاعات بعناية للكشف عن أي «عوامل إخفاق» (deal breakers) في هذا الجانب.	- عندما يُركّز مفهوم "الجودة" على العمل في قطاعات عالية الإنتاجية (مثلاً من خلال التحول الاقتصادي)، يجب أن تكون هناك مؤشرات على وجود زخم واضح، مثل سياسات داعمة أو استثمارات داخلية. - أما عندما تتعلق "الجودة" بظروف العمل أو مستوى الأجور، فينبغي أن تكون هناك نقاط دخول واضحة لإحداث تغيير نظامي.	جدوى التدخل: 1. ما مدى توافق القطاع مع: أولويات التنمية الوطنية (مثل التحول الاقتصادي)، السياسات القطاعية، المبادرات الممولة من الجهات المانحة أو غير المانحة (القائمة والمخطط لها)، والاقتصاد السياسي المحلي؟ 2. ما مدى إمكانية تحقيق أولويات توظيف الشباب ضمن الإطار الزمني والميزانية المتاحة للبرنامج؟ مع ملاحظة أن النتائج المتوقعة يجب أن تكون نتيجة تغيير نظامي. 3. ما مدى تنوع الشركاء المحتملين من الجهات الفاعلة في السوق؟ وأين قد تكون خيارات الشراكة محدودة (مثلاً حول تقديم خدمات حكومية)؟ 4. هل العمل في هذا القطاع، بهذه الطريقة، يقع ضمن الكفاءات الأساسية للجهة المانحة و/أو المنفذة؟ وهل من الممكن ذلك؟ 5. تقييم المخاطر: مثل استدامة النتائج، احتمال حدوث تشوّه في السوق، أو إمكانية حدوث آثار اجتماعية وبيئية سلبية.

1.7 النظر في إمكانية «إعادة تجميع وتصنيف» القطاعات

النهج المعتاد في اختيار القطاعات يتمثل غالباً في التفكير من خلال قطاعات اقتصادية فردية ذات صلة بالسياق. ففي البرامج الحضرية، قد تشمل البناء، والسياحة وخدمات الفنادق، أو الصناعة. بينما قد تنظر البرامج الريفية في سلاسل فرعية زراعية محددة (مثل الذرة أو البستنة).

يمكن تشجيع الفرق على التفكير في منهجيات بديلة أيضاً. على سبيل المثال، قد تكون هناك إمكانات محدودة لتوظيف الشباب ضمن قطاع اقتصادي (فرعي) واحد، لكن قد تكون هناك إمكانات أعلى في تجمعات من القطاعات التي تتشارك خصائص متشابهة، مثل أنماط متقاربة من الوظائف بأجر أو من المشروعات متناهية الصغر غير الرسمية.

تكمّن مبررات تجميع القطاعات في أن جميع القطاعات (أو السلاسل الفرعية) التي تُجمع معاً تواجه قيوداً وفرصاً متشابهة فيما يتعلق بتحديات التوظيف التي تواجه الفئة المستهدفة. وهناك نهج بديل يتمثل في تحديد قيد أو فرصة مشتركة واحدة، وإذا ما تمت معالجتها، فإنها قد تؤدي إلى تحقيق نتائج توظيف في عدة قطاعات. في هذه الحالة، يمكن التركيز على هذا القيد أو الفرصة كنظام بحد ذاته. على سبيل المثال، قد يؤدي «التمويل» أو «التسويق» إلى نمو الأعمال في عدة قطاعات، مما يؤدي بدوره إلى خلق فرص عمل أو زيادة دخل العاملين لحسابهم الخاص. وبشكل مماثل، فإن اختيار نظام داعم شامل على جانب العرض، مثل «المهارات المهنية»، قد يمكن أفراد الفئة المستهدفة من الوصول إلى فرص عمل في مجموعة متنوعة من القطاعات المهنية. كما يمكن اعتبار نمط معين من «العمل» (مثل العمالة المهاجرة، أو العمل الموسمي، أو العمل اليومي، الخ) نظاماً داعماً شاملاً.

وفي بعض الحالات، قد لا تتضح أفضل أساليب تجميع القطاعات إلا بعد الانتهاء من مرحلة اختيار القطاعات، مثلاً خلال عملية التشخيص أو بمجرد بدء تنفيذ أحد التدخلات. لذلك، من المهم الحفاظ على قدر كافٍ من المرونة لإدماج مثل هذه التغييرات.

أمثلة على تجميع أنظمة السوق²⁹

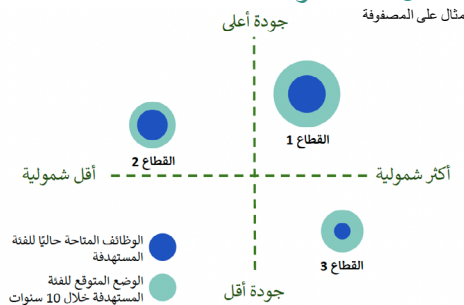
- في شمال كينيا، قام برنامج **RALIYS** بمراجعة قائمة موسعة تضم 62 قطاعاً تقليدياً وقطاعاً شاملاً. وفي النهاية، اختار التركيز على ست قطاعات تجمع بين: قطاعات اقتصادية فردية (مثل الثروة الحيوانية، وحليب الإبل، والطاقة المتجددة)، وقطاعات شاملة (مثل المشروعات الريفية متناهية الصغر)، بالإضافة إلى الأنظمة الداعمة الشاملة (مثل العمالة المهاجرة، ومنتجات الادخار المالي).
- في أديس أبابا، بدأ برنامج **LIWAY** بمراجعة 41 قطاعاً تقليدياً - منها: النسيج والملابس، الأغذية والمشروبات، المنتجات الجلدية، التصنيع الزراعي، التجارة، الصناعات المعدنية، الهندسة، الأعمال الخشبية، الصيانة، الحرف اليدوية، الضيافة، المطاعم، الفنادق والسياحة. لكن البرنامج رأى أنه لن يتمكن من تحقيق النطاق الكافي عبر اختيار عدد محدود من هذه القطاعات. كما لاحظ أن القيود كانت متشابهة إلى حد كبير عبر مختلف القطاعات، سواء بالنسبة للمشروعات الكبرى أو المشروعات متناهية الصغر، وأن معالجة هذه القيود يمكن أن تعود بالنفع على العاملين في مختلف القطاعات. لذلك، قرر البرنامج التركيز على القطاعات الشاملة للمشروعات متناهية الصغر (والتي تشمل قطاعات تقليدية مثل التجارة، الحرف اليدوية، والصيانة)، وعلى القطاعات التي تتطلب التوظيف بأجر (مثل الصناعات الجلدية، والنسيج، والأغذية والمشروبات). كما اختار البرنامج التركيز على «العمل» كنظام داعم شامل، مما أدى إلى التوجه نحو العمل على مواضيع مثل مواعمة فرص العمل، ورعاية الأطفال، وتطوير المهارات.

1.8 ترتيب أولويات القطاعات

عند تقديم نتائج ترتيب أولويات القطاعات، ينبغي أن تُركّز البرامج على إبراز المعايير الأكثر ارتباطاً بالفئة المستهدفة ونتائج التوظيف ذات الأولوية. وغالباً ما تكون هناك فائدة في عرض ذلك بصرياً:

- في حال استخدام منهجية بطاقة التقييم (انظر الشكل 6)، من المهم الإشارة إلى أن اختيار ألوان «إشارات المرور» يبقى قراراً ذاتياً (غير موضوعي)، ويجب شرح منهجية التقييم والافتراضات بشكل واضح.
- أما منهجية المصفوفة (انظر الشكل 7)، فتتيح منافع تتعلق بإظهار المفاضلات؛ ورغم أن تحديد المواقع فيها لا يزال ذاتياً (غير موضوعي)، إلا أنها تُقسم بقدر أقل من الدقة (المصطنعة) مقارنة ببطاقة التقييم. كما يمكن تعديل محاور التقييم لتتوافق مع الأهداف المحددة للبرنامج.

الشكل 7: مصفوفة 2 × 2



الشكل 6: منهجية بطاقة التقييم

المعايير	القطاع 1	القطاع 2	القطاع 3	القطاع 4	القطاع 5
الصلة					
الفرصة					
الجنوى					

مراجعة واقعية: الذاتية في ترتيب أولويات القطاعات

إن ترتيب أولويات القطاعات سيظل دائماً منطوقاً، بشكل جزئي، على قدر من الذاتية (غير الموضوعية)، إذ ستكون هناك دوماً مفاضلات، وبيانات غير مكتملة، وتباين في وجهات النظر حول ما يُعتبر «أفضل» القطاعات. وتكمّن قيمة كبيرة في النقاش البناء، سواء ضمن فرق البرامج أو بينها وبين الجهات المانحة، من أجل الوصول إلى قرارات تستند إلى فهم مشترك للمخاطر والفرص.

تهدف مرحلة التشخيص إلى تطوير فهم كافٍ للأسباب الجذرية وراء ضعف أداء النظام، وذلك من أجل بناء محفظة مفتوحة من التدخلات. وفي سياق توظيف الشباب، يُعرّف ضعف الأداء على أنه **الإخفاق في تحقيق نتائج التوظيف ذات الأولوية (أي وظائف أكثر، أو أفضل، أو أكثر شمولاً) للفئة المستهدفة من الشباب**. وتتمثل الخطوات الرئيسية لتشخيصات توظيف الشباب باستخدام نهج MSD فيما يلي:

- تحديد نقطة الدخول والاستراتيجية للتحليل (انظر المربع أدناه).
- رسم خريطة هيكل النظام، ثم بناء فهم للأسباب التي تجعل الوظائف الداعمة وقواعد ولوائح السوق لا تعمل بالشكل الذي يدعم نتائج التوظيف ذات الأولوية.
- اختيار مجموعة قابلة للإدارة من الأسباب الجذرية ذات الأولوية لمعالجتها.
- النظر في كيفية استخدام أدوات وأساليب موجهة للشباب، بما في ذلك إشراك الشباب المستهدفين.

كيف تضع إطاراً للتحليل وتتخذ قراراً من أين تبدأ

كما تم توضيحه في النموذج المفاهيمي في الشكل 2، يُوصى في نهج MSD لتوظيف الشباب أن يُوضع سوق العمل كنظام رئيسي، مع اعتبار القطاعات الاقتصادية ذات الأولوية (التي تم اختيارها في الخطوة السابقة) كعوامل دافعة للطلب على توظيف الشباب. وعند الانتقال إلى إجراء التحليل، يمكن النظر في نهجين رئيسيين:

- **النهج الأول:** أجر تحليلات سوق منفصلة (MSAs) لكل من القطاعات ذات الأولوية التي تم تحديدها (وتجميعها) في الخطوة السابقة، مع التركيز على فهم القيود النظامية التي تعيق تحقيق نتائج التوظيف ذات الأولوية. تأكد من الحفاظ على التركيز على سوق العمل إلى جانب التحليل على مستوى القطاع ككل.
 - **النهج الثاني:** أجر تحليل سوق متكامل (MSA) لسوق عمل الشباب، مع التركيز - على جانب الطلب - على القطاعات ذات الأولوية المحددة في الخطوة السابقة. في هذه النهج، يبقى سوق العمل هو محور التحليل، كونه مرتبط بالقطاعات ذات الأولوية.
- ولا يُوصى أن تبدأ بتحليل جانب العرض، إذ إن ذلك يفترض مسبقاً وجود قيد مُلزم في وظيفة داعمة معينة على جانب العرض، وهو ما يقلل من احتمال أن يكون هذا هو التحدي الوحيد أو الأهم في معظم السياقات في أفريقيا جنوب الصحراء.

2.1 رسم خريطة هيكل النظام وتحديد القيود النظامية

يتبع رسم خريطة هيكل النظام العملية الموضحة في الدليل التشغيلي لنهج M4P³⁰ وتشمل الخطوات الرئيسية ما يلي:

- فهم كيفية مشاركة الفئة المستهدفة من الشباب حالياً - أو عدم مشاركتها - في التوظيف، سواء في شكل عمل بأجر أو عمل حر.
- تحليل التحديات التي تواجهها الفئة المستهدفة في الوصول إلى وظائف جديدة أو أفضل. فقد لا يُواكب خلق الوظائف النمو في حجم القوة العاملة، أو قد تكون الوظائف المتاحة منخفضة الجودة.
- النظر في مدى كفاءة أداء النظام وتطوره بطريقة تدعم نتائج التوظيف ذات الأولوية للشباب، إلى جانب العوامل الدافعة لهذه التغييرات.
- تحديد الوظائف الداعمة وقواعد ولوائح السوق التي تُحدث التأثير الأكبر على قدرة النظام على الإسهام في تحقيق نتائج التوظيف ذات الأولوية (أمثلة مذكورة أدناه).
- وأخيراً، رسم خريطة للجهات الفاعلة التي تؤدي هذه الوظائف الداعمة أو تضع قواعد ولوائح السوق، ومدى كفاءتها في تنفيذ أدوارها.

خلال هذه الخطوة، يتحوّل التركيز نحو فهم الأسباب الجذرية لضعف الأداء، بكلمات أخرى: لماذا لا تعمل الوظائف الداعمة وقواعد ولوائح السوق بطريقة تدعم نتائج التوظيف ذات الأولوية. وغالباً ما تُعزى هذه الإشكالات إلى خلل في أداء الوظائف الداعمة وقواعد ولوائح السوق، إضافة إلى انعدام الحوافز المتوازنة أو وجود فجوات في القدرات لدى الجهات الفاعلة في السوق. وبالنظر إلى أهمية السياق، تشمل بعض الوظائف الداعمة وقواعد ولوائح السوق التي قد تكون ذات صلة خاصة بتوظيف الشباب ما يلي:

أمثلة على الوظائف الداعمة

في القطاعات الاقتصادية والقطاعات الشاملة، قد تشمل الوظائف الداعمة الخدمات المالية الشمولية لفئة الشباب (خاصة في مجال العمل الحر)، والاستثمار (مع التركيز على القطاعات الإنتاجية و/أو القطاعات ذات الإمكانيات العالية لتشغيل الشباب)، والتنسيق بين رواد الأعمال الشباب. ولا يعني ذلك أن يتم تجاهل الوظائف الداعمة «المعيارية»، إذ إن العديد من القيود التي تعيق نمو القطاعات الغنية بالوظائف والشمولية لا ترتبط فقط بالشباب.

في نظام سوق العمل، قد تشمل الوظائف الداعمة المهمة معلومات سوق العمل الموجهة للفئة المستهدفة من الشباب، أو الشبكات غير الرسمية (وهي من القنوات الرئيسية لسوق العمل)، أو وسائل التواصل الاجتماعي، أو النقل، أو رعاية الأطفال، أو خدمات التوظيف، أو التكنولوجيا، أو المهارات، أو الانتقال من المدرسة إلى العمل، أو المناصرة لحقوق الشباب في العمل.

أمثلة على وظائف داعمة ذات صلة بالشباب

يمكن أن تسهم **التقنيات الرقمية** في تحسين نتائج توظيف الشباب بعدة طرق، منها: (أ) خلق وظائف جديدة لم تكن متاحة سابقاً في السوق (مثل العمل الحر عبر الإنترنت، أو الوظائف متناهية الصغر **microwork** التي تُنفَّذ عن بُعد)؛ (ب) تقليل الحواجز أمام الوصول إلى الفرص لبعض الفئات (نتيجة لانخفاض مستويات التمييز أو زيادة المرونة، مثل إمكانية التوفيق بين العمل والمسؤوليات الأسرية³¹)؛ (ج) توفير بنية تحتية لتعزيز نتائج التوظيف والعمل الحر، من خلال تحسين الوصول إلى الأسواق، أو تمويل الأصول، أو توفير تأمينات مُحسنة للعاملين في القطاع غير الرسمي³² ومع ذلك، فإن التحولات الرقمية تحدث أيضاً مخاطر جديدة ينبغي أن تأخذها البرامج بعين الاعتبار – مثل العنف القائم على النوع الاجتماعي عبر الإنترنت³³.

في برنامج **LIWAY** في إثيوبيا، كان من أبرز العوائق التي كانت تواجه الأمهات والآباء العاملين غياب خدمات رعاية أطفال بأسعار معقولة. بدأ البرنامج العمل مع مزودي خدمات من القطاع الخاص، إلا أن التحدي الأكبر تمثل في ارتفاع تكلفة الأراضي في المناطق الحضرية، مما أعاق توفير الخدمة بأسعار مناسبة. لذلك غيّر برنامج **LIWAY** مساره عبر دعم مدرستين حكوميتين لتأسيس خدمات رعاية أطفال بأسعار معقولة، تستخدم لاحقاً للضغط على الحكومة لإجراء تغييرات تنظيمية تتيح للمدارس الحكومية الأخرى، البالغ عددها 002 مدرسة في أديس أبابا، تأسيس خدمات مماثلة³⁴.

تُسجَع الفرق على التفكير في الوظائف الداعمة، ضمن سياق البرنامج، التي يُمكن أن تساعد الشباب من الفئة المستهدفة في الوصول إلى أول وظيفة لهم. وقد تشمل الأمثلة: الإرشاد المهني، توفير معلومات حول الشواغر الوظيفية للمبتدئين، برامج الإرشاد والتوجيه، فرص التدريب المهني أو الداخلي.

أمثلة على قواعد ولوائح السوق

على جانب الطلب، قد تكون هناك مجموعة من قواعد ولوائح السوق الخاصة بالقطاع، مثل السياسات القطاعية، أو المعايير القياسية للمنتجات، أو الانظمة الجمركية، أو اللوائح التنظيمية؛ بالإضافة إلى قواعد غير مرتبطة بقطاع محدد، مثل السياسات الضريبية العامة أو خطط التحول الاقتصادي الوطني³⁵. وتُعدّ قواعد ولوائح السوق التي تُنظّم تطوير المشروعات وريادة الأعمال (مثل لأي مدى من السهل إنشاء وتوسيع المشروعات التجارية) ذات صلة خاصة بالبرامج التي تستهدف تحسين نتائج العمل الحر لدى الشباب.

أما في **سوق العمل**، فقد تشمل الأمثلة: الاستراتيجيات الوطنية للتوظيف، وسياسات الشباب (بما في ذلك السياسات الموجهة لفئات بعينها، مثل الشباب، أو الشباب من ذوي الإعاقة، أو أولئك المُنتَمين إلى مجتمعات مهمشة)، بالإضافة إلى قوانين وأنظمة العمل (مثل الحد الأدنى لأجور الشباب، وظروف العمل، والتدابير الوقائية، وبدلات الأمومة، وغيرها).

مراجعة واقعية: القطاع غير الرسمي

يُعدّ القطاع غير الرسمي مصدراً رئيسياً لتوظيف الشباب في إفريقيا جنوب الصحراء، ومن المُرجَّح أن يظل كذلك في المستقبل القريب. لذلك، ينبغي على البرامج تجنب الدفع المفرط نحو إضفاء الطابع الرسمي، والعمل بدلاً من ذلك ضمن معطيات الواقع، لدعم تحسينات تدريجية في الإنتاجية، وظروف العمل، وتعزيز التكامل مع القطاع الرسمي³⁶.

أمثلة على اللوائح والأعراف

عبر جانبي الطلب وسوق العمل، يُمكن أن يكون **للأعراف الاجتماعية**³⁷ تأثير كبير على نتائج توظيف الشباب. ونظراً للطبيعة النوعية والضمنية لبعض هذه القضايا، فإن الحصول على معلومات عالية الجودة قد يكون صعباً. ولذلك، تُعدّ عملية التثليث (**Triangulation**) أمراً بالغ الأهمية، وينبغي عدم اعتبار وجهات النظر الفردية حقائق مُسلماً بها. تشمل أمثلة الأعراف الاجتماعية المرتبطة بتوظيف الشباب ما يلي:

31 Hunt, Samman, Tapfuma, Mwaura, Omenya, Kim, Stevano & Roumer (2019) Women in the gig economy Paid work, care and flexibility in Kenya and South Africa. ODI: London. odi.org/en/publications/women-in-the-gig-economy-paid-work-care-and-flexibility-in-kenya-and-south-africa

32 لمزيد من المعلومات حول توظيف الشباب والتحول الرقمي، انظر [Jobtech Alliance](https://www.jobtechalliance.org/)

33 Solutions for Youth Employment (2022) Online Violence Against Young Female Workers: Risks, Threats and Mitigation Strategies. Briefing Note. youthforesight.org/resource-details/Publications/1461

34 وثيقة داخلية لمنظمة ميرسي كور

35 Coulibaly & Page (2021) Addressing Africa youth unemployment through industries without smokestacks. The Brookings Institution. [brookings.edu/research/addressing-youth-unemployment-through-industries-without-smokestacks-a-tunisia-case-study/](https://www.brookings.edu/research/addressing-youth-unemployment-through-industries-without-smokestacks-a-tunisia-case-study/)

36 Quak & Flynn (2019) Private Sector Development Interventions and Better-Quality Job Creation for Youth in Africa. [Leiden IDS.ac.uk/publications/private-sector-development-interventions-and-better-quality-job-creation-for-youth-in-africa](https://www.leidenids.ac.uk/publications/private-sector-development-interventions-and-better-quality-job-creation-for-youth-in-africa/)

37 Klassen, Shakya, Cislighi, Markel, Merrill, Jenal, Vasudevan & Garloch (2017) Social norms in market systems development: a practitioner-led research brief. BEAM Exchange [389/securouser/gro.egnahcxemaeb](https://www.beamexchange.org/research-brief/389/securouser/gro.egnahcxemaeb). انظر

- **التوقعات من الشبابات** فيما يتعلق بدورهن في المجتمع والمنزل – مثل رعاية الأطفال والمسؤوليات المنزلية – يُمكن أن تؤثر بشكل كبير على قدرتهن على الوصول إلى فرص عمل لائقة تتناسب مع تطلعاتهن. أما الشبابات العاملات، فغالبًا ما يواجهن تحديات إضافية تتعلق بالفصل في سوق العمل (مثل حصرهن في قطاعات ذات أجور أقل أو مناصب أدنى مقارنة بالرجال)، فضلًا عن التمييز، وصعوبة الحصول على إجازات ومزايا الأمومة.
- **التمييز في سوق العمل**، مثلًا على أساس صفة اللجوء، أو الإعاقة، أو الانتماء العرقي. فقد أشار أحد البرامج في الشرق الأوسط إلى تعامله مع 600 شركة، لكن القليل منها فقط كان مستعدًا لتوظيف الشباب اللاجئيين – وهم فئة مستهدفة رئيسية. مثل هذه القضايا قد لا تظهر في المصادر الثانوية، لذلك لا بديل عن «المراجعة الواقعية» من خلال التفاعل المباشر مع الجهات الفاعلة على الأرض.
- **المؤثرون الاجتماعيون** مثل الأقران، أفراد الأسرة، قادة المجتمع، والشخصيات العامة، يُمكن أن يكون لهم تأثير كبير على طموحات الشباب ومسارات دخولهم إلى سوق العمل.

معالجة الأعراف الاجتماعية بطريقة مستدامة يُعدّ من أكثر مجالات التدخل تحديًا. ينبغي للفرق أن تستثمر الوقت لفهم أيّ من هذه الأعراف يؤثر على أداء النظام، وأيّ منها يمكن للبرنامج معالجته بشكل واقعي – ومنهجي – خلال فترة تنفيذ البرنامج. وفي كثير من الحالات، يكون النهج الأكثر جدوى هو العمل ضمن أو بمحاذاة الأعراف الاجتماعية القائمة.

مراجعة واقعية: الأعراف الاجتماعية وتدابير الحماية

ينبغي للفرق البرامج أن تولي اهتمامًا خاصًا لإدارة المخاطر المرتبطة بالأعراف الاجتماعية التي تؤثر على الشباب، مع التركيز بشكل خاص على مبدأ عدم الإضرار. وتشمل الأمثلة على ذلك المخاطر المرتبطة بالحماية، خصوصًا للشابات في القطاعات التي يهيمن عليها الذكور مثل قطاع البناء، أو في السياقات التي يُتوقع فيها من الشباب القبول بظروف عمل متدنية (بما في ذلك ضعف تدابير الصحة والسلامة، أو غياب الحماية من التحرش والتنمر).

2.2 اتخاذ القرار حول الأسباب الجذرية ذات الأولوية

البرامج لديها وقت وموارد محدودة، ولا يمكنها معالجة كل شيء. لذلك، من المهم اختيار مجموعة قابلة للإدارة من الأسباب الجذرية لمعالجتها، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية³⁸:

- هل هناك مجال لإحداث تغيير ملموس في السلوك والممارسات في حال معالجة هذا السبب الجذري؟
- ما مدى قوة الأدلة التي تشير إلى أنّ هذا هو بالفعل سبب جذري لضعف نتائج توظيف الشباب؟
- ما مدى جدوى معالجة هذا السبب بطريقة نظامية؟
- ما مدى التأثير المحتمل على توظيف الشباب إذا تمت معالجة هذا السبب؟
- ما أهمية التسلسل؟ وهل توجد أسباب جذرية أخرى يجب معالجتها أولاً؟

2.3 الأدوات والأساليب

تتوافق العديد من أدوات التشخيص والعمليات المستخدمة مع ممارسات MSD القياسية الفضلى³⁹. وتتضمن بعض الاعتبارات الخاصة بتشخيص فرص توظيف الشباب ما يلي:

- **كيفية إشراك الشباب في عملية التشخيص**، على سبيل المثال كباحثين أو كأعضاء في هيئة استشارية. ويُنصح البرامج التي تسعى لإشراك الشباب باتباع نهج شامل يركز على بناء المهارات وتعزيز المشاركة على المدى الطويل.
- **تذليل آراء أصحاب العمل**: عبر السياقات المختلفة، وُجد نمط شائع يتمثل في أن البرامج كثيرًا ما تُبالغ في تقدير (أو قدرة أصحاب العمل على التعبير بدقة عن التحديات التي تواجههم في سوق العمل، وب) مدى فهمهم للمشكلات المنهجية الأوسع التي تعيق نمو الشركات. وعليه، ينبغي للفرق أن تتحدّى بالوعي من خلال تذليل آراء أصحاب العمل مع مصادر بيانات أخرى، وأن تتذكر أنّ المعلومات، حتى وإن لم تكن دقيقة من الناحية الواقعية، قد تظلّ مفيدة في الكشف عن التصورات والانحيازات والفجوات المعرفية.
- **أساليب بحثية شمولية للشباب**: تستند عملية التشخيص إلى التحديات التي تواجه الفئة المستهدفة من الشباب في سوق العمل، ومن المهم التفاعل مع هذه الفئة طيلة مراحل العملية. في بعض الأحيان، يكون هؤلاء الشباب «غير مرئيين»، على سبيل المثال بسبب الأعراف الدينية، أو تواجدهم في مناطق نائية، أو لأنهم يعملون في قطاعات اقتصادية رمادية غير رسمية، أو لأنهم لم يعودوا يُعرفون أنفسهم كـ «شباب» (مثلًا، الأمهات الشابات في بعض السياقات، كما أشار بعض المستجيبين في المقابلات). ينبغي للفرق التفكير بإبداع وحساسية عند محاولة الوصول إلى آراء هؤلاء الشباب. هل هناك أماكن محددة يتجمعون فيها؟ هل توجد اعتبارات حساسة تمنع التواصل المباشر معهم؟ من يمكنه تسهيل عملية التواصل؟ من الأنسب لإجراء المقابلة أو إدارة نقاش البؤرة المركزة؟ كيف ستحصل الفرق على موافقة مستنيرة؟ كيف يمكن التأكد من أن محتوى المقابلة مفيد وسهل الفهم؟ وهل هناك أي نوع من المتابعة سيتم تقديمه لاحقًا، إن وُجد؟

M4P Operational Guide, Chapter 2, p17 beamexchange.org/resources/118 38

M4P Operational Guide, Chapter 2, p18 beamexchange.org/resources/118 39

بعد مرحلة التشخيص، تنتقل الفرق إلى بناء رؤية للبرنامج. ويتضمن ذلك تحديد مجالات التدخل التي تُعالج الأسباب الجذرية لضعف الأداء بطرق مستدامة وذات جدوى.

3.1 تطوير تصوّر مستقبلي

تتمثل الخطوة الأولى في تشكيل تصوّر واقعي حول كيفية عمل كل نظام أولوية حاليًا، وكيف يُمكن أن يعمل في المستقبل، بما يشمل الوظائف الداعمة الرئيسية، وقواعد ولوائح السوق التي تعاني من ضعف الأداء. ويُعدّ إطار «من يفعل، ومن يدفع»⁴⁰ أداة مفيدة لتوجيه هذه الخطوة. ومن الاعتبارات المهمة ما يلي:

- هل هناك تصورات واقعية بشأن الجهات التي يمكن أن تؤدي الوظيفة في المستقبل (مع الإشارة إلى أن هذه الجهات ينبغي أن تكون من الفاعلين في السوق، لا من برامج الجهات المانحة)؟ في بعض الحالات، (قد تبدو) الخيارات محدودة – مثل وجود جهة حكومية واحدة مسؤولة عن سياسات الشباب، أو الاعتماد على مدارس التعليم والتدريب المهني والتقني (TVET) العامة باعتبارها الجهات الوحيدة المتاحة في بعض المناطق. ومن المفيد تخصيص وقت لاستكشاف نقاط دخول قابلة للتطبيق أو فاعلين محتملين آخرين.
- ما الذي قد يدعم إحداث تغييرات سلوكية طويلة الأجل؟ من المهم بشكل خاص التفكير في هذا الأمر عند النظر في المجالات التي لا تستند إلى دوافع تجارية واضحة، مثل تحسين قابلية توظيف الشباب الأكثر تهميشًا.
- لماذا لم تحدث هذه التغييرات من قَبْل؟
- ما هو الحد الأدنى من مدخلات البرنامج القابلة للتطبيق لدعم هذه التغييرات؟
- هل هناك عوامل أخرى قد تدعم أو تُقوّض الجدوى؟ على سبيل المثال، قد تؤدي خدمات تطوير المشروعات متناهية الصغر المقفلة بشكل مباشر، أو التدريب الفني، أو تقديم إعانات لأصحاب العمل، إلى تشويه النظام وخلق توقعات غير واقعية بشأن نتائج نهج التغيير النظامي.
- لدى الفاعلين في السوق، يمكن أن تؤدي الإعانات والخدمات المقدمة مباشرة من البرامج المانحة إلى إضعاف الحافز لتأدية الوظائف المهمة وتحمل تكاليفها على المدى الطويل.
- لدى الجهات المانحة والمنفذة: قد يُنظر (بشكل خاطئ) إلى برامج MSD على أنها أقل فاعلية إذا تم تقييمها باستخدام مؤشرات الأداء نفسها الخاصة بالبرامج التنفيذية المباشرة (مثل عدد الشباب الذين تم تدريبهم خلال فترة قصيرة).

3.2 اتخاذ القرار حول مجالات التركيز للتدخلات

عند اتخاذ قرار بشأن مجالات التدخل التي ينبغي التركيز عليها، تحتاج البرامج إلى تحديد الفاعلين في السوق وتقييم ما إذا كانوا، وكيف، يُمكن أن يساهموا في تحقيق التصرّ المستقبلي الموضح أعلاه. وتُعدّ مصفوفة «الإرادة - والقدرة»⁴¹ أداة مفيدة لتقييم مدى الاستعداد والقدرة على التغيير، وتحديد نوعية الدعم البرامجي الذي قد يدعم التغييرات السلوكية لدى الفاعلين.

التحقق من جدوى الفكرة

أثبتت التجربة أنه في مرحلة الرؤية، قد تدفع تحيزات التفاؤل الفرق للانجراف وراء أفكار تدخّل مثيرة ولكنها غير واقعية أو غير قابلة للتطبيق فعليًا. ولمعالجة ذلك، تستخدم منظمة ميرسي كور (Mercy Corps) سلسلة مما يُعرف بـ «المراجعات الواقعية» لتقييم أفكار التدخل، (وهي مستوحاة جزئيًا من اختبارات الجدوى التي طوّرها مركز Springfield⁴²). وتشمل الاعتبارات الأساسية ما يلي:

- **الصلة:** كيف ستعود هذه التغييرات بالنفع على الفئة المستهدفة؟ من المستفيد ومن قد يتضرر؟ وهل تعود التدخلات بالنفع على الشباب بشكل مختلف عن الشباب؟
- **الفرصة للفئة المستهدفة:** العمق: ما حجم التغيير المتوقع لكل فرد في المتوسط؟ النطاق: كم عدد الأفراد الذين يُرجّح أن يستفيدوا خلال فترة تنفيذ المشروع؟
- **الفرصة للفاعلين في السوق:** هل توجد حوافز حقيقية كافية للتغيير؟ ما القيمة المتوقعة لهذا التغيير بالنسبة للفاعلين في السوق؟ ولماذا لم يحدث هذا التغيير مسبقًا؟
- **الجدوى:** من قد يكون مهتمًا (خلال فترة التجريب وما بعدها)؟ ما هي دوافعهم وقدراتهم على التغيير واستدامته؟ ما هي التكاليف والمخاطر المرتبطة بالتغيير؟ ما مدى ثقتنا في أن النموذج قابل للتطبيق؟ هل هناك خطر كبير لحدوث تشويه في النظام (بسبب تدخل الجهات المانحة أو الحكومة)؟ ما تكلفة البرنامج وكم من الوقت سيستغرق تحقيق النتائج؟ هل قمنا بإجراء تحليل «ما قبل الفشل»؟

M4P Operational Guide, Chapter 3, p21 beamexchange.org/resources/119 40

M4P Operational Guide, Chapter 3, p24 beamexchange.org/resources/119 41

springfieldcentre.com/the-other-f-word انظر 42

3.3 تطوير نظرية التغيير

بمجرد أن يتم صياغة رؤية البرنامج لتغيير النظام، يُمكن للفريق المضي قدماً في تطوير نظرية تغيير أكثر تفصيلاً، استناداً إلى الإطار الاستراتيجي الموضح في القسم 2. وتُعدّ عملية بناء نظرية التغيير موثقة بشكل جيد⁴³، مع وجود بعض الاعتبارات الخاصة بتوظيف الشباب، ومنها:

- فُكر بعناية في كيفية تغيير النظام (على مستوى المخرجات) لإنتاج وظائف أكثر، وأفضل، وأكثر شمولاً للفئة المستهدفة من الشباب (على مستوى النتائج). ويجب التأكد من أن الروابط السببية منطقية، ومبنية على مستوى كافٍ من الأدلة، مع توضيح الفرضيات الرئيسية.
- هل تظهر الارتباطات المتبادلة بين مختلف مكونات نظام توظيف الشباب بشكل واضح؟
- تحقق من اتساق توقعات المانحين، والمنفذين، والميسرين المشاركين⁴⁴ (إن وُجدوا) بشأن نوع النتائج المتوقعة ونطاقها. وينبغي مراجعة المؤشرات والأهداف الرئيسية قدر الإمكان، على سبيل المثال: تكلفة خلق وظيفة واحدة في البلد أو القطاع المستهدف⁴⁵.
- تذكر تضمين العوامل المهمة ولكن الأقل قابلية للقياس – مثل قضايا الاقتصاد السياسي والأعراف الاجتماعية – ضمن المؤشرات والفرضيات المرتبطة بالتغيير.

43 انظر ، على سبيل المثال [/beamexchange.org/guidance/vision/theory-change](https://beamexchange.org/guidance/vision/theory-change)

44 «الميسرون المشاركون (Co-facilitators)» هم منظمات يتم التعاقد معها من قبل الجهة المنقذة الرئيسية لدعم تنفيذ البرنامج، وذلك من خلال مثلاً تقديم خبرات فنية متخصصة أو معرفة محلية وشبكات مجتمعية.

45 انظر Robalino, D. (2018) How much does it cost to create a job? World Bank Blog Post متاح عبر: blogs.worldbank.org/jobs/how-much-does-it-cost-create-job

تشهد مرحلة التدخل قيام البرامج بتخطيط التدخلات، وتأسيس الشراكات، وتنفيذ أنشطة تجريبية، إلى جانب دعم التوسع حيثما يتم إحراز تقدم فعلي. وتهدف تدخلات توظيف الشباب في إطار نهج MSD في نهاية المطاف إلى إحداث تغيير نظامي⁴⁶ يدعم تحقيق نتائج إيجابية ودائمة في مجال توظيف الشباب.

4.1 تخطيط التدخلات

تُبنى هذه المرحلة على تفكير «الصورة الأكبر» الذي تم تطويره خلال مرحلة الرؤية، بهدف تخطيط مجموعة من التدخلات التجريبية. وعادةً ما يتم تخطيط التدخلات مرة واحدة في بداية البرنامج، ثم تُراجع وتُحدَّث بشكل دوري (مثلاً كل ثلاثة أشهر) طوال فترة تنفيذ البرنامج.

تأتي **خطت التدخل** بصيغ متعددة – أحياناً تُحدَّد وفقاً لمتطلبات الجهات المانحة – لكنها لا تحتاج إلى أن تكون رسمية أو مفصلة بشكل مُفرط حتى تكون فعالة. الجانب الأهم هو جودة ووضوح المنطق الكامن وراءها. وبما يتماشى مع هذه المبادئ، يمكن للبرامج اختبار صيغ مختلفة للإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم الشركاء المناسبون من بين الفاعلين في السوق وما هو مستوى الإرادة والقدرة لديهما؟ - كيف سيتم تنفيذ التدخل؟ على سبيل المثال، ما نوع الميسرين المشاركين تحديداً (انظر القسم ٧)؟ - هل توجد مبادرات قائمة في هذا المجال؟ وهل تُعدّ تنافسية أم تكاملية؟ وهل هناك مجال للتعاون أو التنسيق معها؟ - ما أبرز المخاطر المتوقعة، مثل: مخاطر التنفيذ، أو المخاطر المالية (الائتمانية والرقابية)، أو المخاطر المرتبطة بالشراكات، أو السمعة، أو مبدأ عدم الإضرار (اجتماعياً وبيئياً)، أو الاستدامة، أو الحماية، أو المخاطر السياسية والسياسية؟ - ما التكلفة المتوقعة للتدخل؟ - هل تم التشاور مع الفئة المستهدفة من الشباب؟	- ما المشكلة التي يتم التعامل معها (وما الوظيفة الداعمة أو القاعدة المرتبطة بها)؟ - ما الرؤية المتوقعة بعد تنفيذ التدخل؟ - ما نظرية التغيير الخاصة بالتدخل (ويعكس ذلك من خلال سلسلة نتائج ترتبط مباشرة بالإطار الاستراتيجي للبرنامج)؟ - ما الفرضيات التي يتم اختبارها؟ وما الذي نسعى إلى تعلمه من التجربة؟ - ما الأنشطة والأدوات التي ستستخدم لاختبار هذه الفرضيات؟ وهل توجد طرق بديلة أكثر كفاءة من حيث التكلفة أو أقل احتمالاً لإحداث تشويه في النظام؟
---	--

- في سياق برامج توظيف الشباب باستخدام نهج MSD، قد تكون هناك اعتبارات خاصة تتعلق بمدى تركيز التدخل، على سبيل المثال بالنسبة للتدخلات التجريبية على جانب الطلب، من المهم إجراء تحقق واقعي من منطق التدخل والافتراضات التي تقود إلى تحقيق نتائج توظيف ذات أولوية للفئة المستهدفة.
- أما على جانب العرض، فمن الضروري التأكد من أن التدخلات المرتبطة بتطوير المهارات أو موازنة فرص العمل تهدف إلى إحداث تغيير نظامي، ولا تقتصر على تقديم خدمات مباشرة (انظر الإطار التوضيحي للمزيد من المعلومات).

46 تشمل الأطر المستخدمة لتتبع التغيير النظامي ما يلي:

· The 'Adopt Adapt Expand Respond' AAER framework, M4P Operational Guide, Chapter 4, p27 beamexchange.org/resources/129
 · Posthumus, Shah, Miehlbradt & Kessler(2020) A Pragmatic Approach to Assessing System Change beamexchange.org/resources/1334
 · Bekkers& Shahroz Jaiil (2015) Achieving Changes in Markets. Market Development Facility beamexchange.org/resources/589
 · Lomax (2020). The antidote to systemic change frameworks: Six practical steps to assess systemic change. 3sd.Research beamexchange.org/resources/1315

جعل التدخلات على جانب العرض أكثر نظامية

يُعدّ جعل العمل على جانب العرض – مثل التدريب على المهارات – أكثر نظامية تحدياً في بعض الأحيان، لا سيما عند التركيز على الشباب المهمشين في المناطق التي تعاني من ضعف في تقديم الخدمات العامة وشبكات الأمان الاجتماعي المحدودة. فما الذي يمكن فعله إذا كانت فرق البرامج مهمته باستكشاف حلول نظامية للتحديات المرتبطة بجانب العرض؟ فيما يلي بعض الأمثلة على المجالات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار:

- صياغة نموذج للاستدامة التجارية، سواء عبر التمويل الخاص (من أصحاب العمل)، أو من خلال التمويل العام، أو رسوم المشاركين، أو مزيج من هذه الخيارات. في نهاية المطاف، لا بد أن يتحمل أحد تكلفة التدريب بعد انتهاء البرنامج لضمان استمراريته. يُعدّ بناء نموذج للتكاليف التأسيسية والمتكررة، إلى جانب تصوّر واقعي للإيرادات، نقطة انطلاق مفيدة. في بعض السياقات، قد يكون من الصعب تطوير نموذج تجاري «قابل للتطبيق»، ولكن لا يزال من المفيد فهم الواقع التجاري (حتى لو كانت المنفعة الأساسية هي تحديد وقياس فجوات التمويل).
- التركيز في النموذج التجريبي على اختبار وتحسين «نموذج العمل»: هل يمكن تقديم التدريب بكفاءة أعلى من حيث التكلفة دون خسائر كبيرة في الجودة؟ هل يمكن تحسين الجودة والصلة إلى درجة تجعل المستخدمين مستعدين لدفع تكلفة أعلى؟ يُعدّ مخطط نموذج الأعمال (Business Model Canvas)⁴⁷ أداة منهجية وتشاركية مفيدة لتحليل هذه الجوانب.
- اختبار منهجيات تنفيذ جديدة، مثل: التدريب التشاركي والتطبيقي، التعلم بين الأقران والتوجيه، المحتوى عبر الإنترنت أو الهاتف المحمول، خدمات الدعم المصاحبة «wraparound» المصممة خصيصاً لفئات محددة من الشباب، التدريب المتنقل، أو توفير مرافق حضائية لدعم مشاركة الأمهات الشابات.
- اختبار طرق مستدامة للاستفادة من الطلب المحلي في سوق العمل، مثل: إجراء مسوحات سريعة لسوق العمل لتوجيه محتوى الدورات، وبناء علاقات طويلة الأمد مع أصحاب العمل المحليين على أساس روابط تحقق منفعة متبادلة.
- الاستناد إلى واقع السياق، على سبيل المثال من خلال اختبار سبل تعزيز نماذج التدريب المهني القائمة وغير الرسمية (بطرق تضيق قيمة لكل من المتدربين وأصحاب العمل)، قد يكون أكثر استدامة تجارياً من تطوير نماذج تدريب صفي جديدة من الصفر.
- صقل العلامة التجارية والتسويق لجذب الشباب المستهدفين وأصحاب العمل المحتملين، بهدف زيادة الإقبال وتعزيز النموذج التجاري.
- النظر في نقاط دخول بديلة، مثل التعاون مع مؤسسات مالية لتصميم منتجات تمويلية جديدة موجهة إلى رواد الأعمال الشباب، تتضمن تدريبات في الثقافة المالية ومهارات تطوير الأعمال.

4.2 بناء الشراكات

عادةً ما يتم تنفيذ التدخلات من خلال شراكات مع الجهات الفاعلة في السوق. يبني برنامج MSD لتوظيف الشباب ويُدير محفظة من هذه الشراكات لمعالجة القيود المُلمزة في نظام توظيف الشباب. وتنطبق هذه الشراكات على المبادئ الأساسية التالية:

- الشراكات موجودة بهدف إحداث تغيير نظامي، وليس من أجل «إصلاح» الجهات الفاعلة في السوق أو دعم «العمل كالمعتاد».
- يجب أن تكون الشراكات تبادلية، لا مجرد عقود فرعية. ينبغي أن تُولي البرامج اهتماماً خاصاً عند تقديم الخدمات من خلال عقود باطن – مثل التدريب على المهارات – إلى شركاء من الجهات الفاعلة في السوق، وذلك في حال عدم وجود مسار واضح نحو تغيير النظام.
- ينبغي أن تكون هناك مرونة في تكيف الشراكات بناءً على النتائج الفعلية، مثل اعتماد نهج تدريجي وتكراري قائم على مؤشرات نجاح مشتركة. ويجب الحذر من الترتيبات طويلة الأمد التي لا تتضمن «خطة بديلة ب» (راجع الإطار التوضيحي).

تشمل بعض التفاصيل الخاصة بالتعامل مع أنواع معينة من الشركاء في سياق مبادرة MSD لتوظيف الشباب ما يلي:

- يمكن للشركات الخاصة أن تلعب أدواراً متعددة (ومتداخلة أحياناً) في سياق تدخلات توظيف الشباب، مثل أن تكون محرّكات لتغيير الأنظمة، أو بمثابة أصحاب عمل للشباب. ومن المفيد أخذ الفروقات الدقيقة التالية بعين الاعتبار:
- إذا كان من المتوقع من شركاء القطاع الخاص اختبار وتوضيح طرق عمل جديدة – مثل نماذج أعمال جديدة شاملة للشباب – فيجب أن تصمّم الشراكات لدعم النموذج التجريبي وفهم كيف يمكن أن يُسهم في إحداث تغيير نظامي.
- أما إذا تم اشراك شركاء القطاع الخاص بصفتهم أصحاب عمل – مثلاً في تدخل قائم على المهارات الموجهة بحسب الطلب – فقد لا تكون الاتفاقيات مباشرة مع البرنامج، بل مع جهة فاعلة أخرى في السوق (مثل مزود تدريب). في هذه الحالة، قد يركز النموذج التجريبي على إبراز الجدوى الاقتصادية للشركات لاعتماد النموذج الجديد وتوظيف الشباب، مع الإشارة إلى أن تصورات المخاطر المرتبطة بتوظيف الشباب تختلف باختلاف القطاعات والشركات⁴⁸. كما أنه من المهم التفكير في كامل «رحلة» التوظيف – من الجذب، إلى الاختيار، إلى الاستبقاء، إلخ – من وجهتي نظر صاحب العمل والموظف، وتصميم نماذج التدخلات وفقاً لذلك.

47 انظر strategyzer.com/canvas/business-model-canvas

48 Somji & Duffin (2020) Getting Africa's youth working. Taking a systems approach to create more & better jobs for young people in sub-Saharan Africa. DCED, ILO Lab & Mastercard Foundation beamexchange.org/resources/1368

هل ينبغي على البرامج «بناء مبرر – make the case» لتوظيف الشباب عند التعامل مع شركاء من القطاع الخاص؟

بالنسبة لمعظم الشركات (الرسمية أو غير الرسمية)، فإن توليد وظائف أكثر أو أفضل للشباب ليس هدفاً أساسياً بل أثراً جانبياً لقراراتها التجارية. وعند العمل مع الشركات باعتبارها عوامل دافعة لتغيير النظام، يكون التركيز عادةً أقل على «بناء مبرر» لتوظيف الشباب. ومع ذلك، ينبغي للفرق أن تتحقق واقعياً من أن الابتكار المدعوم من المبرر أن يفضي إلى نتائج إيجابية في توظيف الشباب. أما عند العمل مع الشركات بصفاتها أصحاب عمل، فيصبح من الأجدى أن يقوم البرنامج – أو يفضل أن يكون ذلك من خلال فاعل آخر في نظام السوق – ببناء هذا المبرر.

يمكن أن تمثل الجهات الحكومية تحديات خاصة، لا سيما عندما تكون جهة حكومية واحدة مسؤولة عن وظيفة داعمة أو قاعدة من قواعد السوق ذات أهمية، مثل أحد المجالات الرئيسية في سياسات الشباب، أو تقديم الخدمات في منطقة محرومة من الخدمات (راجع الإطار أدناه).

- ينبغي النظر بعناية في هذه الشراكات، خصوصاً من حيث مخاطر الاستدامة. ويجب أن تكون الافتراضات – مثل الإرادة السياسية والمساهمات في الميزانية – متحفظة. ينبغي للبرامج تطوير «خطة بديلة ب» في حال لم تسر الشراكة كما هو متوقع.
- أحياناً لا تكون نقاط الدخول واضحة، على سبيل المثال قد لا تُبدي وزارة وطنية اهتماماً فورياً بالشراكة. في مثل هذه الحالات، قد تحتاج البرامج إلى البحث عن نقاط دخول بديلة – مثل التعاون مع هيئة على المستوى الإقليمي بشكل أساسي لإثبات المفهوم، أو تعيين ميسر مشترك يتمتع بخبرة في السياسات العامة. كما ينبغي أن تحرص البرامج أيضاً على عدم التقيّد بجهة واحدة فقط (سواء كانت عامة أو خاصة).

«الانحباس» داخل شراكة

حاول برنامج كبير لتوظيف الشباب في سياق هاش إحياء شبكة من مراكز التعليم والتدريب المهني (TVET) العامة المتوقفة عن العمل، كجزء من تدخل رئيسي على جانب العرض. شمل التدخل إعادة تصميم المنهاج، وتدريب المدربين، وتجديد المرافق، وتنفيذ حملات توعية موجهة إلى الشباب الأكثر تهميشاً في المنطقة. تم تنفيذ التدخل على أساس تقاسم التكاليف مع الحكومة المحلية. وكانت الفرضية أن تقديم نموذج أفضل لتقديم خدمات التدريب سيُفنع الحكومة بتولي التمويل لاحقاً. إلا أن تقليص موازنة الحكومة وتغيير أولوياتها السياسية جعل خفض مساهمة البرنامج أمراً بالغ الصعوبة. ونتيجة لالتزام البرنامج بهذه الشراكة طويلة الأمد، أصبح «منحبساً» في التدخل دون وجود «خطة بديلة ب» قابلة للتطبيق.

الشركاء المتخصصون في قضايا الشباب – مثل الشبكات، والهيئات التمثيلية، والمؤثرين – يمكن أن يكون لهم دور مهم في دعم التغيير النظامي. ويجب أن يكون هذا الدور دائماً في سياق معالجة وظيفة داعمة أو قاعدة من قواعد السوق ضعيفة الأداء، مثل: بناء نظام حوار أكثر شمولاً بين القطاعين العام والخاص يشمل الشباب، تحسين تقديم الخدمات على المدى الطويل للشباب الأكثر هشاشة، أو إنشاء منصة تنسيق مستدامة للمشروعات متناهية الصغر التي يقودها الشباب. وينبغي أن تنتبه الفرق إلى تجنب الشراكات التي تهدف فقط إلى تحسين «صورة» البرنامج.

اختيار التكتيكات

كما هو الحال في نهج MSD القياسي، تمتلك برامج توظيف الشباب ما يُعرف بـ «تسلسل هرمي للتكتيكات» عند تنفيذ التدخلات. وتوجّه عملية اختيار التكتيك بمبدئين أساسيين: (1) ضمان وجود فرضية تغيير نظامي تُبرّر اختيار التكتيك، و(2) استخدام أقل تكتيك ممكن يحدث تشويهاً في النظام لتيسير التغيير المطلوب. وفي الحالات التي قد يُبرّر فيها استخدام تكتيكات أكثر كثافة (راجع الإطار أدناه)، من المهم التذكير بأن البرنامج يسعى إلى إحداث تغيير نظامي، وليس إلى تقديم الخدمات بشكل مباشر. وقد يكون هناك فارق دقيق، على سبيل المثال، بين دعم التدريب كدليل على المفهوم (proof-of-concept)، وبين دعم التدريب كخدمة مباشرة.

ما هي أمثلة التكتيكات الأكثر كثافة، ومتى (إن وُجد) يمكن تبرير استخدامها؟

تُعتبر التكتيكات التالية من الأساليب المكثفة ضمن نهج MSD:

- بدلات النقل، والمخصصات، والوجبات المقدمة للمشاركين في التدريب
- المدفوعات القائمة على الأداء، مثلاً لمزوّد التدريب الذين ينجحون في توظيف المتدربين
- دعم الأجور لأصحاب العمل
- التدريب المقدم مباشرة من البرنامج، سواء للمستفيدين أو للشركات (مثل المشروعات متناهية الصغر)

قد تتماشى هذه التكتيكات مع نهج MSD إذا توفّر شرطان: (أ) أن يكون هناك أساس منطقي قائم على اختبار فرضية محددة للتغيير النظامي. (مثل إثبات مفهوم لطريقة جديدة في العمل)، و(ب) وجود مبرر واضح للاستدامة (من سيقوم، ومن سيدفع بعد انتهاء التدخل)، إلى جانب استراتيجية خروج واضحة للبرنامج.

4.3 تشغيل النماذج التجريبية

تُستخدم البرامج التجريبية لاختبار فرضيات التغيير النظامي في سياق واقعي (راجع الإطار أدناه). وفي مرحلة النموذج التجريبي، ينبغي تعديل التوقعات المرتبطة بالأهداف «الصلبة» – مثل عدد المتدربين، أو عدد الشركات المدعومة، وما إلى ذلك – لصالح مؤشرات تساعد في تقييم ما الذي نجح، وما الذي لم ينجح، ولماذا⁴⁹.

قصة نموذجين تجريبيين

النموذج التجريبي 1: تم إطلاق برنامج تجريبي لاختبار الفرضية القائلة بأن شريحة جديدة من العملاء – أصحاب العمل من الشركات الصغيرة والمتوسطة (SME) في قطاع البناء سريع النمو في إفريقيا – سيكونون مستعدين لدفع مقابل خدمات مواءمة وظائف عالية الجودة. تم اختيار مجموعة من الشباب، ولخصوا لعملية مسح وتعريف منظمة من قبل مزود قائم لخدمات مواءمة الوظائف، ثم جرت موائمتهم مع واحدة من 01 شركات SME مختارة مسبقاً. وبدعم من البرنامج، قام مزود الخدمات بمتابعة كل مجموعة لتقييم درجة الرضا والانطباعات، ومجالات التحسين. في نهاية التجربة، عرض على أصحاب العمل مواصلة استخدام خدمة مواءمة الوظائف مقابل رسوم.

النموذج التجريبي 2: أما النموذج الثاني فقد قام بتدريب مجموعة من 200 شاب يعملون لحسابهم الخاص في قطاع المشروعات متناهية الصغر. استند التدريب إلى منهج مبتكر، ونفذ في مركز شبابي داخل المدينة، وبمشاركة من الحكومة المحلية. تضمن التدريب تمثيلات وأنشطة تعليمية تطبيقية أخرى، وتم تصميمه بما يتناسب مع السياق المحلي. شارك المستفيدون بنشاط وخرجوا بأفكار جديدة. لكن المشكلة كانت أن هذا النموذج التجريبي لم يصمم لاختبار أو إثبات فرضية محددة. ورغم أن بعض المتدربين حسّنوا أعمالهم لاحقاً، إلا أن الأثر توقف عند هذا الحد، لأن النظام الأساسي لم يتم تحسينه.

رغم أن على البرامج أن تُمارس قدرًا من الانضباط في النماذج التجريبية، ينبغي على الفرق أيضًا أن تبقى منفتحة ومتقبلة للفرص التي قد تنشأ بشكل طبيعي. قد تشمل هذه الفرص نتائج غير مقصودة – سواء كانت إيجابية أو سلبية – ناتجة عن النموذج التجريبي نفسه. كما قد تظهر فرصًا للتعلم في مجالات خارج النطاق المباشر للنموذج التجريبي. فعلى سبيل المثال، أشار برنامج CFYE في كينيا إلى أن 11 شريكًا بدأوا بالإبلاغ عن أنواع التحديات نفسها المرتبطة بالعمل اللائق في القطاع غير الرسمي، وهو ما شكّل نقطة دخول جديدة للبرنامج في مجال جديد.

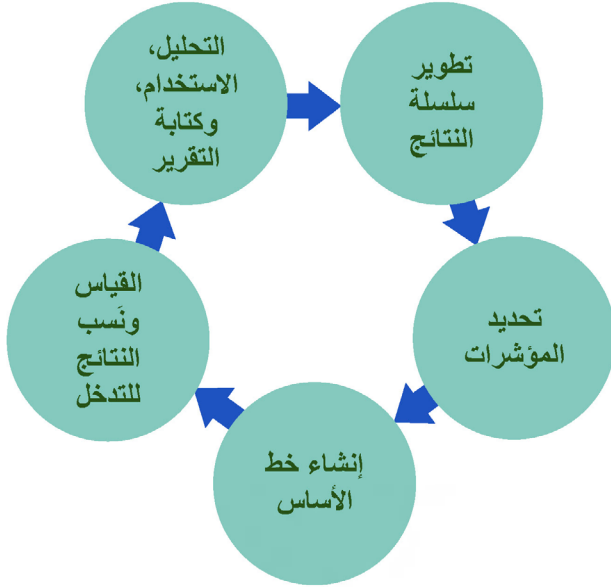
4.4 دعم التوسع

رغم أن الوصول إلى نطاق واسع يبقى طموحًا أساسيًا في برامج توظيف الشباب ضمن نهج MSD، ينبغي على المانحين والمنفّذين التفكير بعناية فيما يعنيه «التوسع» (وكيف يمكن تحقيقه) في سياق توظيف الشباب. يشير تقرير *Getting to Scale*⁵⁰ إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تطبيقها هنا بشكل مفيد، منها:

- **الوصول إلى التوسع يستغرق وقتًا:** معالجة الأسباب الجذرية لضعف توظيف الشباب قد تتطلب التعامل مع فجوات أساسية على جانبي الطلب (مثل النمو البطيء للشركات) والعرض (مثل ضعف أنظمة التعليم). وهذا المسار ليس سريعًا أو خطيًا، خاصة عندما يكون الهدف الأساسي (توظيف الشباب) أقرب إلى تغيير نوعي مفاجئ أكثر منه إلى مسار تدريجي نحو دخل أعلى، على سبيل المثال.
- **التحقق من الجدوى الاقتصادية لنموذج الأعمال في وقت مبكر:** العديد من قيود سوق العمل لا يمكن معالجتها بحلول تجارية بحتة، ما يجعل البحث عن «الجدوى الاقتصادية لنموذج الأعمال» أكثر تعقيدًا. ومع ذلك، حتى في الحالات التي لا تكون فيها الحوافز مالية، من المهم التفكير فيما إذا كان التغيير مرجحًا أن ينتشر في النظام بعد انتهاء التدخل، ولماذا وكيف.
- **العوائق أمام التوسع غالبًا ما تكون خارج الشركة:** معالجة قواعد ولوائح السوق والأعراف المرتبطة بتوظيف الشباب يمكن أن تدعم التوسع، إذا تم تنفيذها وفق مبادئ MSD (مثل الملكية المحلية).

49 ILO (2021) "How to" Manage Adaptively in Value Chain Development Projects". ILO Brief beamexchange.org/resources/1554
50 Davies, G. (2016) Getting to scale: Lessons in reaching scale in private sector development programmes beamexchange.org/resources/785

الشكل 8: دورة قياس النتائج وفقاً لمعيار DCED



يُعدّ المعيار الخاص بقياس النتائج الصادر عن DCED⁵¹ – والذي طُبّق على أكثر من 051 برنامجاً منذ عام 8002 – واحداً من العديد من الأطر الراسخة⁵² لقياس النتائج في برامج MSD. وتنطبق الخطوات الأساسية لمعيار DCED (انظر الشكل 8) على برامج MSD الخاصة بتوظيف الشباب بنفس القدر الذي تنطبق فيه على نهج MSD القياسي. يبني هذا القسم على هذه الممارسات الجيدة المعتمدة، مع تسليط الضوء على الفروقات الدقيقة المرتبطة بقياس نتائج برامج MSD لتوظيف الشباب⁵³.

بعض النقاط العامة:

- لا يوجد تعريف واحد ومتفق عليه عالمياً لمفهوم «النجاح» في نتائج التوظيف. إن أخذ الجودة وقابلية الوصول بعين الاعتبار، إلى جانب خلق فرص العمل، يُعدّ تطوراً إيجابياً، لكنه يُمكن أن يزيد من تعقيد هذا التحدي أيضاً.
- يُعتبر قياس التوظيف مجاًلاً واسعاً ودقيقاً، وقد تضيع البرامج وسط المنهجيات الفنية المعقدة. بالنسبة لمعظم فرق البرامج، من الأفضل قياس عدد محدود من الأمور المهمة، والقيام بذلك باتقان، بدلاً من محاولة قياس كل جانب. وكبدءاً عام: يجب أن يُعرف كل فرد في البرنامج – وأن يكون قادراً على شرح – ما الذي يتم قياسه ولماذا.

5.1 تطوير سلاسل النتائج

توضّح سلسلة النتائج كيف يُمكن لتدخل فردي أن يُسهم في إحداث تغيير نظامي (المخرجات)، وكيف ستدعم هذه التغييرات لاحقاً توفير وظائف أكثر، وأفضل، وأكثر شمولاً للشباب (النتائج)، وكيف ستُسهم نتائج التوظيف في تحقيق أثر إنمائي (مثل خفض الفقر وعدم المساواة). ويُمكن للفرق التي قد لا تكون متألّفة مع نموذج سلسلة النتائج الرجوع إلى إرشادات DCED الخاصة بـ Articulating the Results Chain⁵⁴. من المهم تذكّر أن سلاسل النتائج ليست أداة قياس فقط، بل هي أيضاً جزء أساسي من إدارة التدخل؛ ويجب مراجعتها بانتظام وتكييفها بناءً على ما يتم تعلمه.

5.2 تحديد المؤشرات

توجد مجموعة واسعة من المؤشرات المحتملة على كل مستوى من مستويات سلسلة النتائج الخاصة بتوظيف الشباب⁵⁵. ويتمثّل التحدي الرئيسي في اختيار عدد محدود من المؤشرات الأكثر صلة، والتي يكون من المجدي قياسها. وتقدّم DCED إرشادات خاصة بـ Defining Indicators of Change⁵⁶ والتي تُعدّ مقدمة مفيدة عن هذا الموضوع. وتشمل بعض النقاط المحددة حول مؤشرات النتائج والمخرجات في برامج توظيف الشباب ما يلي:

51 المزيد من المعلومات عن معايير DCED متاحة عبر enterprise-development.org/implementing-the-dced-standard

52 انظر، على سبيل المثال، [the BEAM Exchange Monitoring Guidance available at beamexchange.org/guidance/monitoring-overview](http://beamexchange.org/guidance/monitoring-overview)

53 انظر، على سبيل المثال، [Fowler & Markel \(2014\) Measuring Job Creation in Private Sector Development. MarketShare Associates for DCED beamexchange.org/re-sources/328](http://beamexchange.org/re-sources/328)

54 متاح عبر: enterprise-development.org/wp-content/uploads/1_Implementation_Guidelines_Results_Chains.pdf

55 انظر، على سبيل المثال، [the ILO's SME Performance Measurement Toolkit: sme-measurement.org/gimi/SMEHome.action](http://sme-measurement.org/gimi/SMEHome.action)

56 متاح عبر: enterprise-development.org/wp-content/uploads/2_Implementation_Guidelines_Defining_Indicators.pdf

مؤشرات التوظيف

قد تبدو التعريفات والمؤشرات المرتبطة بالتوظيف معقدة. ومع ذلك، يُقسّم دليل منظمة العمل الدولية ILO الخاص بـ Measuring Decent Jobs for Youth⁵⁷ هذه المؤشرات إلى مؤشرات قابلة للإدارة، مُجمعة تحت أربعة أبعاد:

- **فرصة التوظيف:** تشير إلى خلق وظائف أكثر – رسمية وغير رسمية، سواء من خلال العمل بأجر أو العمل الحر – للفئة المستهدفة من الشباب. وتشمل الاعتبارات هنا ما إذا كان ينبغي تقييم إجمالي أو صافي الوظائف التي تم خلقها⁵⁸، وكذلك المنهجيات المستخدمة لاحتساب الوظائف غير المباشرة⁵⁹.
 - **جودة التوظيف:**⁶⁰ تشير إلى قدرة الشباب المستهدفين على الوصول إلى فرص ذات جودة أعلى، مثل تحسين الدخل، الحوار الاجتماعي، ساعات العمل اللائقة، والحماية الاجتماعية. ملاحظة: يشمل تعريف الجودة في هذا الدليل أيضاً إنتاجية العمل.
 - **الوصول إلى التوظيف:** يشمل أداء سوق العمل، ومشاركة الفئة المستهدفة في سوق العمل، بالإضافة إلى الطلب على اليد العاملة والمهارات لدى هذه الفئة.
 - **مهارات التوظيف:** تشمل المهارات الأساسية (مثل الإلمام بالقراءة والكتابة)، والمهارات الفنية، و«المهارات المحورية» (مثل تقدير الذات، والتواصل، وحل المشكلات). ملاحظة: ضمن نظرية التغيير في MSD، قد تُدرج مهارات التوظيف في طبقة ضمن النتائج الثلاث السابقة (على سبيل المثال، كنتيجة وسيطة ناتجة عن نظام أفضل لتنمية المهارات).
- حيثما تُستخدم، ينبغي تفصيل كلٍّ من هذه المؤشرات بحسب خصائص الفئة المستهدفة، مثل الفئة العمرية، والجنس، والموقع الجغرافي (على سبيل المثال: المناطق الحضرية مقابل الريفية).

مؤشرات التغيير النظامي

يُقدّم دليل DCED بخصوص Assessing Systemic Change⁶¹، إلى جانب A Pragmatic Approach to Assessing System Change⁶²، إرشادات ومؤشرات لقياس التغيير النظامي. عند النظر في تغيير النظم، من المهم تقييم التغييرات في سلوك الجهات الفاعلة في السوق (بما في ذلك مدى تبنّيهم للتغيير، ومدى انتشاره)، وأثر هذه التغييرات السلوكية على أداء الوظيفة (تقييم مدى تغيير الجودة، أو الكمية، أو السعر، أو توقيت تقديم المهارات، أو خدمات رعاية الأطفال، أو اليد العاملة، وغيرها). في سياق توظيف الشباب، قد تشمل مؤشرات التغيير النظامي ما يلي:

- **استثمار فاعلي السوق في طرق عمل جديدة،** مثل تقديم تدريب جديد، أو منصة معلومات سوق العمل، أو خدمة لدعم المشروعات متناهية الصغر، أو ابتكار في نموذج العمل.
- **الرضا عن خدمة جديدة،** على سبيل المثال: رضا أرباب العمل عن خدمة موازنة الوظائف الجديدة.
- **تغيير في التصورات أو الأعراف،** مثل تغيير التوقعات تجاه دور الشباب في قطاع يُهيمن عليه الذكور.
- **الحوار والتنسيق بقيادة فاعلي السوق،** مثل استخدام آليات تنسيق محسنة بين أصحاب العمل ومزودي المهارات، أو عمليات صنع السياسات التي تشمل مشاركة حقيقية من الشباب.
- **تحسين في ممارسات فاعلي السوق،** مثل تحسين جمع معلومات سوق العمل واستخدامها.

مراجعة واقعية: مقاييس الغرور

ينبغي مراعاة «مقاييس الغرور»⁶³ – وهي أرقام تبدو جيدة على الورق لكنها لا تُعدّ مقاييس ذات فائدة حقيقية لما يهتم في سياق نهج MSD لتوظيف الشباب. تشمل أمثلة مقاييس الغرور: المنح المصروفة، أو التدريبات المنفذة، أو الورشات المعقودة، أو التحليلات المكتملة، وذلك عندما تكون هذه الأنشطة منفذة أو ممولة مباشرة من البرنامج (بدلاً من كونها ناتجة عن تغيير نظامي يقوده السوق).

وبحسب متطلبات الجهة المانحة، واستراتيجيات المشروع وتصميمه، قد تختار بعض البرامج توسيع نطاق القياس ليشمل، إلى جانب مؤشرات التوظيف والتغيير النظامي، قياس الأثر على الفئة المستهدفة، مثل: جودة الحياة، والتمكين الذاتي، والقدرة على التعبير، والاندماج الاجتماعي، وغير ذلك.

57 ILO (2018), *Guide on Measuring Decent Jobs for Youth - Monitoring, evaluation and learning in labour market programmes*. Geneva. See Note 2, pages 4-23. ilo.org/employment/areas/youth-employment/WCMS_627307/lang-en/index.htm

58 Davies & Ripley (2019). FSD Africa: Jobs Framework. Methodology Paper. FSD Africa. Ripley (2019). FSD Africa: Jobs Framework. Methodology Paper. FSD Africa. fsdafrica.org/publication/fsd-africas-jobs-framework-methodology-paper

59 MacGillivray, Kim van Moorsel & Kehoe (2017) Measuring Total Employment Effects: a lean data approach. *Methodology for a portfolio of investments in developing countries*, CDC. [Group assets.cdcgroup.com/wp-content/uploads/2018/06/25150849/Methodology-for-measuring-total-employment-effects.pdf](https://www.cdc.gov/group-assets/cdcgroup.com/wp-content/uploads/2018/06/25150849/Methodology-for-measuring-total-employment-effects.pdf)

60 Ripley (2021) "How to" Measure Job Quality in value chain development projects. ILO. beamexchange.org/resources/1631-enterprise-development.org/wp-content/uploads/4_Implementation_Guidelines_Systemic_Change.pdf

61 Posthumus, Shah, Miehliardt & Kessler (2020) A Pragmatic Approach to Assessing System Change. DCED. beamexchange.org/resources/1334

62 Posthumus, Shah, Miehliardt & Kessler (2020) A Pragmatic Approach to Assessing System Change. DCED. beamexchange.org/resources/1334

63 Ries, E. (2010) Entrepreneurs: Beware of Vanity Metrics. Harvard Business Review. Available at hbr.org/2010/02/entrepreneurs-beware-of-vanity-metrics

5.3 قياس النتائج

تشمل بعض الجوانب المحددة التي ينبغي تسليط الضوء عليها، إلى جانب الإرشادات الأساسية لقياس النتائج⁶⁴، ما يلي:

- من المهم تكييف أدوات القياس مع السياق المحلي والفئة المستهدفة، على سبيل المثال: النظر في اختيار اللغة؛ وكيفية تقديم المعلومات (على سبيل المثال في السياقات التي يكون فيها مستوى إلمام الشباب بالقراءة والكتابة منخفضاً)؛ والطرق المناسبة لجمع آراء الشباب؛ واستخدام قنوات مثل وسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل المباشر مع الشباب. ومن المهم أيضاً ضمان حماية المستجيبين وبياناتهم⁶⁵.
- إذا تم إشراك الشباب في عملية قياس النتائج، مثلاً كمُعَدِّي بيانات (enumerators)، ينبغي أن تستثمر البرامج في بناء مهاراتهم، وتحديد نموذج تعويض عادل.
- ينبغي أن تقوم البرامج بتوثيق النتائج التي يتم الإبلاغ عنها ذاتياً، مثل نتائج المعرفة المكتسبة من خلال التدريب، حيث قد يكون هناك ميل من المستفيدين للمبالغة في تقدير المنافع.

5.4 استخدام معلومات النتائج

تحتاج فرق البرامج إلى الاستفادة الكاملة من معلومات النتائج لتوجيه العمل ضمن تعقيدات نهج MSD في توظيف الشباب. وتُعدّ حلقة التغذية الراجعة «أفعل-هَس-تعلم»⁶⁶ مفهوماً مفيداً يدعم اختبار الفرضيات والتفكير المنظم ضمن ثقافة فريق قائمة على الفضول والتعلم التطبيقي، ويجب مراجعة سلاسل النتائج وتكييفها بانتظام استناداً إلى الدروس المستفادة.

ثانياً، لا مفرّ من وجود فجوات في البيانات عبر نظام توظيف الشباب. ويمكن للفرق اعتماد نهج «البيانات ذات الاستخدام المزدوج»، بحيث تُستخدم البيانات التي يُنتجها البرنامج لدعم وإعلام أصحاب المصلحة – على سبيل المثال من خلال مشاركة نتائج بحوث سوق العمل مع شركاء حكوميين، ومزوّدَي التدريب، والمشاريع التجارية، والشباب أنفسهم. وحيثما أمكن، يمكن للبرامج التعاون مع أطراف أخرى مهتمة ببيانات مماثلة لتنفيذ أنشطة بحث مشتركة.

64 متاح عبر: enterprise-development.org/wp-content/uploads/3_Implementation_Guidelines_Measuring_Attributable_Change.pdf

65 للمزيد من المعلومات، انظر USAID Learning Lab (2016) Data Security Guidance [usaidelearninglab.org/sites/default/files/resource/files/cleared_-_mt_-_data_security_guidance.pdf](https://learninglab.org/sites/default/files/resource/files/cleared_-_mt_-_data_security_guidance.pdf)

66 ILO (2021) 'How to' manage adaptively in value chain development projects. ILO. beamexchange.org/resources/1554

إن الطابع غير المتوقع لبرامج MSD يعني أن التخطيط التفصيلي طويل الأجل ذو فائدة محدودة. وبدلاً من ذلك، تحتاج الفرق إلى وجود أنظمة، ومساحة، ومهارات تمكنها من توجيه الشراكات والتدخلات نحو أهداف التغيير النظامي. لقد تم توثيق الأسس الخاصة بالإدارة الجيدة في برامج MSD بشكل جيد⁶⁷، ويسلط هذا القسم الضوء على بعض الاعتبارات الخاصة بتوظيف الشباب ضمن هذا السياق.

6.1 الجاهزية: أنظمة ملائمة للغرض

استخدام الميسرين المشاركين

في سياق برامج MSD لتوظيف الشباب، يمكن أن يسهم الميسرون المشاركون المتخصصون في مساعدة البرامج على الوصول إلى فئات مستهدفة محددة، مثل الشباب من ذوي الإعاقة، أو شباب مجتمع الميم (LGBT+)، أو المجتمعات النائية، أو الأقليات العرقية. ينبغي على الفرق أن تأخذ بعين الاعتبار أن هناك منحنى تعلم حاد قد يواجهه الميسرين المشاركون، خاصة أولئك المتخصصين الذين لديهم خبرة محدودة في نهج MSD. وبالتالي، يجب على كل من الجهات المانحة والمنفذة أن تولي عناية خاصة لترتيبات التيسير التشاركي، لا سيما ما يتعلق بالنهج المقترح لتعريف الميسر المشارك، وبناء قدراته، وتحديد مسؤولياته (مقارنة بمسؤوليات الفريق المحوري)، وترتيبات الرصد والمتابعة، وكيفية إدارة المخاطر بالاستعانة بجهة خارجية.

الظهور

من الممارسات الجيدة في MSD أن تبقى البرامج «خلف الكواليس» وتعمل من خلال شركاء من الجهات الفاعلة في السوق. وغالبًا ما يكون قول ذلك أسهل من فعله في سياق العمل في مجال توظيف الشباب، على سبيل المثال في الحالات التي توجد فيها متطلبات أو أعراف لتقديم تدريبات تحمل شعار البرنامج، أو الظهور العلني في المناسبات العامة مثل الافتتاحات أو حفلات التخرج. ينبغي على الجهات المانحة والمنفذة⁶⁸ أن تقيم بعناية تبعات زيادة الظهور العلني وأن تحسم ما إذا كانت المخاطر مبررة:

- ما هو المبرر الحقيقي لزيادة الظهور؟ ومن يمتلك صلاحية اتخاذ هذا القرار؟
- إلى أي مدى يمكن أن يؤدي هذا الظهور المتزايد (سواء من جانب البرنامج أو الجهة المانحة أو المنفذة) إلى سحب التركيز والملكية من الجهات المحلية الفاعلة؟ وهل يشكل ذلك تهديدًا لأجندة التغيير النظامي؟
- هل هناك طريقة لتحقيق متطلبات البرنامج أو الجهة المانحة – سواء كانت لأغراض العلاقات العامة، أو بسبب قواعد داخلية، أو اعتبارات دبلوماسية، أو بناء علاقات – ولكن بشكل أقل وضوحًا وعلنية؟

6.2 الرغبة: الموظفين ممكنون وراغبون

شراكة الجهة المنفذة والجهة المانحة

يجب على كلٍّ من الجهات المنفذة والجهات المانحة أن تبدأ برامج توظيف الشباب وفق نهج MSD بتوقعات واقعية تجاه الطرف الآخر

الجهات المانحة	الجهات المنفذة
- اعترف بالتحديات الإضافية التي تواجه معالجة توظيف الشباب بطريقة نظامية بدلاً من اللجوء إلى التدخلات المباشرة - حدد أهدافاً ومعايير واقعية مبنية على أدلة تدعم أهداف البرنامج - جنب تحميل البرنامج أعباء زائدة بإضافة الكثير من الأولويات أو السمات الخاصة بالفئة المستهدفة - اختبر الفرضيات الأساسية التي وضعتها في مرحلة التصميم بعناية (انظر المراجعة الواقعية أدناه) - أوجد التوازن بين إخضاع البرامج للمساءلة والسماح بالمرونة	- اقض وقتاً في فهم أولويات الجهة المانحة و«نقاط الضغط» لديها، مثل المخاطر والنتائج، سواء على مستوى البرنامج أو السياسات - أحكم إدارة البرنامج الأساسية (التخطيط، التمويل، إدارة المخاطر، وغيرها) لتتمكن من التركيز على التنفيذ الفعلي - أعلن عن التقدم والنتائج بطريقة تتناسب مع اهتمامات الجهة المانحة، وساعد نظراء الجهة المانحة في بناء الاهتمام لدى مقرهم الرئيسي (HQ) - تفاعل بشكل بناء وقدم أدلة واضحة إذا بدت الأهداف غير واقعية
- كن على دراية بعلاقات «التشارك في العمل arms-length»: فالجهات المانحة والمنفذة يعملان معاً في هذا المجال - الرغبة في الانخراط في وظائف سوق العمل الشاملة (مقابل استخدام منظور قطاعي بحت)	

مراجعة واقعية: أهمية دقة الافتراضات

⁶⁷ انظر نموذج الحدود الاقتصادية للأجور الممّاين في تقرير حالة التنمية التحتية لتطوير المهارات في الموقع المستهدف ضمن برنامج MSD في إثيوبيا، والذي نُشر في المرفق الثاني من هذا التقرير. ⁶⁸ MSD في إثيوبيا، انظر الفصل الثاني من هذا التقرير، والذي يصف كيف تم تصميم البرنامج في إثيوبيا، وأهداف

غير واقعية للتدريب والتوظيف، وميزانية غير كافية لمعالجة الفجوات الأساسية في تقديم التدريب. وقد أُعدَّ نموذج الجدوى الاقتصادية بنية حسنة، لكنه فشل في عكس صورة دقيقة عن الواقع الفعلي على الأرض.

6.3 القدرة: القيادة والخبرة الفنية

أخصائيو شؤون الشباب

يُمكن لأعضاء الفريق والاستشاريين الذين يمتلكون خبرة في التعامل مع الفئة المستهدفة من الشباب الاستفادة من شبكاتهم لتحديد القطاعات والشركاء المناسبين، وضمان أخذ آراء الشباب وتجاربهم بعين الاعتبار.

الخبرة في سوق العمل

يُستحسن أن تستعين الفرق بخبراء فنيين في سوق العمل في نقاط رئيسية، مثل: أثناء إجراء مسح سوق العمل، وعند تقييم الإمكانيات التوظيفية لقطاع معين، وأثناء تصميم نظام قياس النتائج. يُمكن الوصول إلى هذه الخبرات بطرق متعددة، على سبيل المثال من خلال المتخصصين الفنيين داخل منظمة التمويل، أو المستشارين على المدى القصير، أو أعضاء المجلس الاستشاري للبرنامج، أو من خلال مقابلات مع الجهات المُطلعة.

