

دليل المعايير الإرشادية للمؤسسات الشبابية

نحو مراكز شبابية تتمتع ببيئات تمكينية جاذبة وصديقة لليافعين والشباب

إعداد:

يوسف سعادة

شارك في الإثراء والمراجعة:

مشعل حميد الشمري

محمد سيف الأنصاري

محمد العباسي

رنا البنا

بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

3	المحتويات
4	المقدمات
5	مقدمة حول الدليل
8	ما الهدف من هذا الدليل؟
8	لمن هذا الدليل؟
10	المفاهيم الأساسية
27	مجالات المعايير والمؤشرات
52	الملاحق الخاصة
76	نماذج المتابعة والتقييم وخطة التحسين

مقدمة حول الدليل

ضمن هذا الدليل؛ تُعرّف المراكز الشبابية: بأنّها كل تجمع أو مجموعة أو نادي أو جمعية أو منظمة أو مركز، صغيراً أم كبيراً، حكومياً أم غير حكومي، مختصاً في مجال محدد أم يُقدم خدمات شاملة للشباب واليافعين. وهي تعمل من أجل توفير الخدمات الأساسية للشباب، وتلبية حقوقهم واحتياجاتهم، وتنميتهم وبناء قدراتهم. وهي بيئة تمكينية لتهيئتهم للحياة وتعزيز دورهم الريادي ومشاركتهم واندماجهم المجتمعي. ولكي تكون هذه المراكز فعّالة في تحقيق أهدافها يجب أن تكون بيئات تمكينية وصديقة للشباب، وتُقدم برامجها بأعلى جودة ممكنة، ووفق أفضل الممارسات المهنية في مجال العمل الشبابي. وللوصول إلى ذلك عليها أن تُحقق مجموعة من المعايير ومن أهمها؛ الالتزام بمنظور التنمية الشبابية المجتمعية الإيجابية، ومعايير الحوكمة والإدارة الرشيدة والإدارة بالنتائج، والالتزام بإعمال حقوق الشباب واليافعين وتفعيلها. خاصة حقوق النماء والحماية والمشاركة في كل مجالات عملها، وتعميق قيم العدالة والمشاركة وحقوق المواطنة. ويشمل ذلك البرامج والمشاريع والأنشطة والمبنى والموارد البشرية العاملة في المركز ونظام الإدارة وما يشمله من العمليات الإدارية والفنية.

وضمن هذا السياق تم إعداد هذا الدليل الذي يسعى لوضع قائمة لمجموعة من المكونات الرئيسية للمراكز الشبابية، بالإضافة إلى المعايير التي يجب تحقيقها والالتزام بها حسب كل مكون، وتحديد المؤشرات لتحقيقها. من أجل رفع سوية الخدمات التي تُقدمها المراكز لتكون جاذبة للشباب. ولتكون بمثابة إطار مرجعي لجعل المراكز بيئات تمكينية للشباب.

وتستمد هذه المعايير فعاليتها على أرض الواقع بقدر الجهد الذي سيبذل لوضعها كإطار عمل تنفيذي للمراكز الشبابية، وما يتطلبه ذلك من نشر الوعي حولها وتدريب المشرفين في المراكز، بحيث يُصبح هذا الدليل ضمن مصادر التعلّم والتدريب في تأهيل العاملين مع الشباب واليافعين.

كما ينبغي على المراكز اتخاذ خطوات ملموسة لتحسين مدى الالتزام بهذه المعايير، إذ لا نفترض أنّ المراكز ستكون قادرة على تحقيق جميع هذه المعايير دفعةً واحدة. وإثماً نتوقع أن يضع المركز بعد التقييم الأولي تصوراً والتزاماً واضحاً نحو تحقيقها.

ويتكون الدليل من ثلاثة أقسام؛ حيث يوفر القسم الأول خلفية عن المفاهيم الأساسية للمعايير والمؤشرات، والمبادئ والمرتكزات التي تقوم عليها. ويوضح آليات الاستفادة وطرق الاستخدام لهذه المعايير والمؤشرات. ويحدد القسم الثاني المجالات الرئيسية والمجالات الفرعية للمكونات التي يتطلب توفر معايير لها، إضافة إلى تحديد معايير لكل مجال فرعي والمؤشرات التي يجب تحقيقها، للتأكد من الوصول إلى المعايير. أماً القسم الثالث فيشمل نماذج للمتابعة والتقييم باستخدام هذه المعايير.

ولتسهيل الاستخدام فقد تم تقسيم المعايير إلى أربعة مجالات رئيسية:

- المركز (المكان والمبنى والمرافق وبيئات العمل).

- البرامج والمشاريع والأنشطة.

- الموارد البشرية (العاملون في المركز).

- الحوكمة والإدارة.

- إضافة إلى ملاحق خاصة:

- ملحق معايير ومؤشرات التخطيط الاستراتيجي.

- ملحق معايير ومؤشرات العمليات التنظيمية والإدارية داخل المراكز الشبابية.

- ملحق معايير إدارة المعرفة داخل المركز الشبابي.

- ملحق العمليات الإدارية التنفيذية الرئيسية للمشاريع التنموية الشبابية.

وتم تقسيم المجالات إلى مجالات فرعية، ولكل مجال فرعي تم تحديد عدد من المعايير التي نطمح الوصول إليها، ولكل معيار عدد من المؤشرات التي تدل على تحققه.

وأخيراً نؤكد على أنّ أساس العمل الفعّال مع اليافعين والياфعات، والذي يؤثر بشكل فعّال على جعل المراكز بيئات تمكينية جاذبة للشباب، هو شكل العلاقة التي يتم بناؤها بين العاملين والشباب وبين الشباب أنفسهم. فالمعايير الخاصة بالمرافق والمكان لها أهمية خاصة ولكنّها أقل تأثيراً على جودة البرامج، حيث تُثبت الممارسات العالمية والتطبيقية في أنحاء مختلفة من العالم أنّ الكثير من المؤسسات الشبابية نجحت في تحقيق أهدافها وحققت العديد من الإنجازات المتميزة مع أنّها لا تمتلك مرافق كافية أو مراكز تتمتع بمعايير عالية من حيث البناء والمرافق.

ما الهدف من هذا الدليل؟

- تقديم إطار مرجعي لجعل المراكز والمؤسسات بيئات تمكينية، جاذبة وصديقة لليافعين والياфعات.
- وضع معايير للممارسات والنشاطات لدى المراكز والمؤسسات الشبابية، لتمكينها من تطبيق أفضل الممارسات في مجال العمل الشبابي.
- المساعدة في تقييم مواطن القوة والضعف لدى المراكز والمؤسسات الشبابية القائمة، وتوضيح أي من الإجراءات والممارسات ستكون مفيدة في تحويل المراكز إلى بيئات تمكينية.
- المساعدة في تحديد الدعم والموارد الضرورية لتعزيز وتحسين المؤسسات والمراكز الشبابية.
- تزويد مدراء المؤسسات والبرامج الشبابية وأخصائيي التقييم بالأدوات اللازمة لاستخدام المعايير وتطبيقها.

لمن هذا الدليل؟

- مدراء البرامج والمشاريع الشبابية.
- مدراء المؤسسات والمنظمات الشبابية.
- العاملون في أقسام المتابعة والتقييم في المجالس الوطنية للشباب ووزارات الشباب.



كيف نستخدم الدليل بفعالية؟

- بداية نؤكد على أنّ هذه المعايير لا يتم تحقيقها مرة واحدة، وإّما يتم تفعيلها من خلال إدخال التحسينات على العمل الشبابي حسب عمليات تقييم مستمر.
- يكتسب كل جانب من هذه المعايير أهميته الخاصة لتحسين بيئات العمل الشبابي، ومساعدة المؤسسات الشبابية على تحقيق أهدافها وفق أفضل الممارسات المعمول بها في هذا المجال. إلا أنّ الجوانب ذات الصلة بالعلاقة بين الشباب والعاملين في المركز تكتسب أهمية أكبر من غيرها.
- لقد تم تصميمها لكي تُستخدم بطرق متعددة فقد يتم استخدامها بشكل جزئي في عمليات تقييم الموارد البشرية، أو أثناء رسم الخطط التطويرية للمؤسسات الشبابية. وقد يتم استخدامها بشكل متكامل من خلال عدة مراحل (تقييم وتحديد الوضع، بناء خطة التحسين، تطبيق الخطة، تقييم التحسين الذي تم على مدار عام كامل مثلاً)، للوصول إلى تحقيق أفضل الممارسات في العمل الشبابي. حيث يعتمد شكل الاستخدام على حاجة المؤسسة.
- ننصح المستخدم بقراءة الدليل قراءة أولية متكاملة، ثم يُتبعها بقراءة تفصيلية، ومن ثم يمكن عقد ورش قصيرة للنقاش الجماعي داخل المؤسسة حول الدليل ومحتوياته.
- أن تُشكل المؤسسة فريق عمل داخلي للمراجعة والتقييم والوقوف على نقاط القوة والضعف في عملها الحالي. وبناءً على ذلك يتم بناء خطة للتحسين ولتطبيق المعايير، ومن ثم يتم تبني هذه الخطة من إدارة المؤسسة وتعريف العاملين على محتوياتها وعلى الأدوار المتوقعة منهم. وبعد التطبيق تتم عملية المراجعة والتقييم ومدى التحسن الذي تم.

- ماذا نعني بالمعايير في هذا الدليل؟
- ماذا نعني بالمؤشرات في هذا الدليل؟
- من أين استمدت هذه المعايير؟
- منظور التنمية الشبابية المجتمعية "الإيجابية".
- المنظور الحقوقي، ومبادئ حقوق الإنسان والطفل والشباب.
- المنظور النمائي، الخصائص والاحتياجات العمرية.
- أخلاقيات العمل المهني، وأفضل الممارسات المهنية في العمل الشبابي.

- معايير ومبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة.
- معايير ومبادئ الإدارة المبنية على النتائج.
- بعض المبادئ التي تقوم عليها المعايير بناءً على المنظور الحقوقي.
- مبادئ وأسس يجب أن يركز عليها العمل في المراكز الشبابية.

ماذا نعني بالمعايير في هذا الدليل؟

ضمن سياق هذا الدليل نعني بالمعايير الحالة المرغوب الوصول إليها في مجال من مجالات عمل المركز الشبابي، وهي بمثابة نقاط مرجعية موحدة، يُمكن استخدامها لقياس الأداء والإنجازات. وبصيغة أخرى هي عبارة تصف خاصية مطلوبة في البرامج أو العمليات أو الأداء وتُستعمل كأساس لقياس مستوى الأداء والإنجاز والجودة. وهي ضرورية لأي عملية تقييم للمشاريع والبرامج والمؤسسة بشكل عام. ويمكن أن تختص بعض هذه المعايير بالمركز كمبنى ومرافق وبيئات للعمل الشبابي، أو الموارد البشرية العاملة في المركز، أو البرامج والأنشطة والمشاريع، أو تتصل بالحوكمة والإدارة للمشاريع والمركز الشبابي. ويُعدّ الالتزام بها وتحقيقها ضرورياً لتحقيق الأهداف المتوقعة من العمل الشبابي بكفاءة وفعالية وملائمة

وجودة عالية. وهي ليست جامدة ونهائية وتخضع لمراجعة مستمرة بغرض تطويرها وتحديثها حسب معطيات الواقع العملي لممارسة العمل الشبابي.

وهي أدوات تُساعد العاملين أنفسهم على تحسين جودة أعمالهم والخدمات التي يقدمونها. حيث تُساعد في تنسيق أعمال المركز المتعددة. وتُساعد في الوقت ذاته في تنظيم الأعمال الفردية، بحيث تتماشى مع الأهداف العامة للمركز. فهي أداة لمساعدة الموظف على تحسين أدائه، وتوفير تغذية راجعة دورية ومنتظمة بحيث تُعزز من مستوى تحفيز الأفراد.

ماذا نعني بالمؤشرات في هذا الدليل؟

المؤشرات عبارة عن علامة أو دلالة ملموسة أو قابلة للقياس على أنّ أمراً ما قد أُنجز أو تحقق. وهي عبارات ودلالات تصف مدى تحقيق المعايير ومدى الالتزام بها. وتُساعد في إظهار التغيرات الحاصلة في حالة معينة في فترة زمنية محددة. ويمكن أنّ ننظر إليها كأدوات لقياس تحقق معيار ما (المؤشرات مرتبطة بالمعايير في هذا الدليل). وقد تكون كمية (رقم، نسبة، معدل) أو نوعية (حقيقة، صفة، سلوك). وهي توفر أساساً موثوقاً لتقييم الإنجاز أو التغيّر أو الأداء.

من أين استُمدت هذه المعايير؟

منظور التنمية الشبابية المجتمعية "الإيجابية"

تذهب التنمية الشبابية المجتمعية إلى أبعد من مجرد بناء وتطوير إمكانات الشباب وتنميتها، على أهمية ذلك، إلى توفير الفرص للشباب لقيادة البرامج والمشاريع، عبر تمكينهم من مهارات القيادة والريادة المجتمعية. وبالتالي يشارك الشباب بفعالية في تنمية مجتمعاتهم. حيث يُنظر للشباب كثروة حقيقية،

ومفتاح للتنمية الشاملة المستدامة، وأنه يُمكنهم القيام بدور فَعّال من أجل صالحهم وصالح مجتمعاتهم. فهم أداة التنمية وغاية من غاياتها (لمزيد من الاطلاع، نقترح على مستخدم الدليل العودة إلى دليل نوافذ العمل مع الشباب).

المنظور الحقوقي، ومبادئ حقوق الإنسان والطفل والشباب

تستند هذه المعايير إلى المبادئ الأساسية لحقوق الإنسان، وتتصل بشكل وثيق بمضامين اتفاقية حقوق الطفل، خاصة المتصلة بالنماء والحماية والمشاركة، ومبادئها المستندة إلى عدم التمييز وتقديم المصلحة الفضلى للأطفال واليافعين. مع الأخذ في الحسبان الثقافات المحلية والظروف المختلفة للمجتمعات. وسيلاحظ مستخدم الدليل انعكاس هذه الحقوق في معظم المعايير والمؤشرات.

المنظور النمائي، الخصائص والاحتياجات العمرية

إنّ أساس العمل الشبابي يقوم على تفهم الخصائص العمرية والاحتياجات النمائية للشباب، والممارسات المهنية للعمل الشبابي تنطلق من هذه الخصائص، وتعمل على تلبية احتياجات المرحلة العمرية. فقد حرصنا في بناء هذه المعايير على التوافق مع الخصائص والاحتياجات العمرية.

أخلاقيات العمل المهني، وأفضل الممارسات المهنية في العمل الشبابي

درجت العادة في كل الحقول المعرفية والتطبيقية على اعتماد أخلاقيات مهنية واعتماد ممارسات فضلى. انطلاقاً من ذلك قُمنا بمراجعة عدد كبير من الدراسات والأدبيات الخاصة بالعمل مع الشباب، للوقوف على هذه الأخلاقيات والممارسات الفضلى الموصى بها في العمل الشبابي. وحرصنا على مراعاتها وتضمينها في هذه المعايير والمؤشرات، للمساعدة في الوصول إلى أفضل جودة ممكنة في البرامج والمشاريع التي تنفذها المراكز الشبابية.

معايير ومبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة

الحوكمة هي أسلوب إدارة وتوجيه وتسيير شؤون المركز الشبابي وأنشطته وبرامجه والعمل على تحقيق أهدافه. ويكون هذا الحكم رشيداً من خلال الالتزام بمجموعة من المبادئ والخصائص مثل؛ المشاركة والمساءلة والعدالة والنزاهة وسيادة القانون والشفافية والجودة وحسن الاستجابة لحاجات الفئات المستهدفة. وسيلحظ المستخدم تمييز معظم هذه المبادئ والخصائص وتعزيزها في المجالات الأربعة للمعايير والمؤشرات في هذا الدليل بشكل عام وعلى وجه الخصوص القسم الرابع المتعلق بالحوكمة والإدارة للمركز الشبابي.

معايير ومبادئ الإدارة المبنية على النتائج

هي نهج في توجيه وتسيير جميع عمليات البرامج التنموية من تخطيط وتنفيذ وإدارة وتقييم نحو الوصول إلى نتائج مخططة مسبقاً وقابلة للتحقيق والقياس. وفي هذا النهج في الإدارة للبرامج التنموية يتم تحديد الأثر المتوقع أن يحدثه المشروع على الفئة المستهدفة، ومن ثم تحديد النتائج المتوقعة الوصول إليها في نهاية البرنامج أو بعض مراحله بما يؤدي لتحقيق الأثر، وتحديد المخرجات المتوقعة من الأنشطة والتي تؤثر في الوصول إلى النتائج المتوقعة من المشروع. ومن ثم توجيه جميع عمليات الإدارة والرصد والتقييم نحو الوصول إلى هذه النتائج.

بعض المبادئ الأساسية التي تقوم عليها المعايير بناء على منظور الحقوق

مصالح الطفل/ اليافع الفُضلى

تنص المادة الثالثة من اتفاقية حقوق الطفل على ما يلي : « في جميع الاجراءات المتعلقة بالأطفال، سواء أقامت بها مؤسسات الرعاية الاجتماعية العامة أو الخاصة، أم المحاكم الإدارية والهيئات التشريعية، يولى الاعتبار الأول لمصالح الطفل الكبرى». ويتطلب مبدأ «المصالح الفضلى» من القائمين على المراكز الشبابية والعاملين مع اليافعين والياфعات مراجعة أي إجراء من إجراءاتها التي تُتخذ للتأثير على الأطفال، بما يضمن تقديم مصالحهم الفضلى.

الشمولية وعدم التمييز

يتطلب نهج تنمية الشباب المستند إلى حقوق الإنسان وحقوق الطفل، بذل كل جهد ممكن للوصول إلى جميع اليافعين دون استثناء. ومبدأ الشمولية الذي هو أساس جميع معاهدات حقوق الإنسان، والمبدأ المرتبط به المتعلق بعدم التمييز (وفقاً للعرق، أو اللون، أو الجنس، أو اللغة، أو الأصل، أو الإعاقة، أو الرأي، أو أي صفة أخرى) كما تم التعبير عنها في المادة الثانية من اتفاقية حقوق الطفل، يجب أن يطبق على جميع الأعمال لدعم وحماية ورعاية جميع الأطفال.

حماية الطفل/ اليافع

مصطلح شامل يصف الفلسفات، والسياسات، والمعايير، والتوجيهات، والإجراءات الهادفة إلى حماية الأطفال من الأذى المتعمد، والأذى غير المتعمد. في هذا الإطار، ينطبق المصطلح بشكل خاص على واجب المنظمات، والأفراد التابعين لهذه المنظمات، تجاه الأطفال واليافعين الذين في عهدة هذه المنظمات وهؤلاء الأفراد.

وعلى المنظمات والمراكز الراحية لليافعين واليافعات، أن تُظهر التزاماً بحماية اليافعين من الأذى، ويوضح إجراءات الحماية، ويساهم في تأمين بيئة آمنة وإيجابية داخل المراكز وخلال البرامج.

مشاركة الأطفال / اليافعين

- أكدت عليها الاتفاقية العالمية لحقوق الطفل في أكثر من مادة مثل ؛ مادة (١٢)، ومادة (١٣)، ومادة (١٥)، والتي تتضمن الإشارة إلى:
- آراء الطفل: يُكفل حق الطفل في التعبير عن رأيه في المسائل والإجراءات التي تمسه، ويُؤخذ ذلك الرأي في الحسبان.
 - حرية التعبير: للطفل الحق في الوصول إلى المعلومات، وإذاعتها وله حق التعبير عن آرائه ووجهات نظره ما لم يكن في ذلك انتهاك لحقوق الآخرين.
 - حق الاجتماع وتكوين الجمعيات: للأطفال حق الاجتماع السلمي وتكوين الجمعيات أو الانضمام إليها إلا إذا كان في هذا انتهاك لحقوق الآخرين.



مبادئ وأسس يجب أن يركز عليها العمل في المراكز الشبابية

الإدارة من خلال البرامج والمشاريع: حيث نلاحظ أنّ الكثير من المؤسسات الشبابية حالياً، تعمل وفق منهجية الإدارة بالأنشطة، مما يسبب صعوبة إحداث تغييرات واضحة وعميقة على الفئات المستهدفة، فضلاً عن استدامة الأثر التنموي. ونحن في هذا الدليل نوصي باعتماد منهجية الإدارة التنموية القائمة على المشاريع، وذلك لعدة اعتبارات أهمها:

- لأنها الطريقة العملية لتحويل الأفكار إلى مشاريع وبالتالي إلى نتائج ملموسة.
- لأنها آلية عملية وفعّالة في تلبية حاجات الأفراد والجماعات والمجتمعات المحلية والمساهمة في حل مشكلاتهم.
- لأنها تُحدث تأثيرات عميقة وتساعد على الوصول إلى نتائج تغير وتحسن في حياة المستفيدين من الجهود التنموية، وتُسهل عملية تقييم العائد من الإنفاق على التنمية.
- لأنها طريقة عملية وعلمية في تنمية الموارد وحُسن استثمارها.
- لأنها وسيلة ملموسة في تنمية الأفراد والمجتمعات المحلية.

ونعني بالبرنامج التنموي في هذا الدليل: عبارة عن مجموعة من المشروعات والخدمات المترابطة والمتجانسة التي تهتم بقطاع معين (صحة، تعليم) وقد يتعلق بفترة معينة (أطفال، ذوي احتياجات خاصة، شباب) أو منطقة جغرافية بذاتها. والبرنامج عادة أكثر ديمومة من المشاريع، كما أنّ تخطيط البرامج يكون أوسع نطاقاً من تخطيط المشاريع.

والمشروع عادة جزء من برنامج، والبرنامج عدة مشاريع متجانسة ومترابطة. حيث من المفضل أن تُدمج كل سلسلة مترابطة من المشاريع لدى مركز الشباب مع بعضها البعض ضمن برنامج واحد، فهذا أضمن للاستمرارية في العمل وتحقيق نتائج وآثار تراكمية واضحة لجهود التنمية.

ونعني بالمشروع التنموي في هذا الدليل: عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة التي تسعى إلى تحقيق أهداف محددة لتنمية المجتمع المحلي، ويحده إطار زمني وميزانية وهيكل تنظيمي. فالمشروع التنموي يجب أن يكون محدد بغرض ويسعى للوصول إلى نتائج محددة. ولكل مشروع دورة حياة خاصة به تنطلق من نقطة ما وتنتهي عند نقطة أخرى. وجميع المشاريع التنموية تبدأ من وجود حاجة تنموية وتنتهي بعملية التقييم مروراً بالتخطيط والإدارة التنفيذية. إن تقسيم المشروع إلى مراحل يعتبر أداة جيدة لفهم الواجبات والوظائف التي يجب أن تتم على مدى فترة المشروع. وتتصف المشاريع التنموية بأنها:

- مؤقتة ولها بداية ونهاية.
- لها أثر يدوم.
- لها نتيجة مميزة أو تُقدم خدمة مميزة أو مُنتج مميز.
- تمر في تتابع مراحل.
- تحتاج إلى موارد بشرية تقوم بالتخطيط والتنفيذ والمتابعة.
- تحتاج إلى إدارة كفؤة ومدربة.
- تحتاج إلى موارد مالية ومادية (أموال، أجهزة، معدات، مكان).
- قابلة للتقييم، حيث لا بد وأن يكون لها مخرجات محددة ونتائج قابلة للقياس.
- يتم تنفيذها داخل سياق محدد وفي نطاق جغرافي محدد.

ونعني بإدارة المشروعات التنموية في هذا الدليل: هي عملية القيادة لجميع مراحل المشروع ومراقبة أنشطته وإدارة موارده المالية وتوجيه جميع العمليات للوصول إلى أهداف المشروع. فهي أدوات وأساليب يتخذها القائمون على البرنامج والمشروع التنموي من أجل الإنجاز الفعّال لتحقيق أهداف المشروع. وعملياً تشمل تحديد الاحتياجات ودراسة الجدوى وتصميم المشروع والعمليات التنفيذية والمتابعة والتقييم والعمليات الفنية مثل إدارة وقت المشروع واتصالاته وموارده المالية والبشرية.

٢) تبني مفاهيم الإدارة المبنية على النتائج: في ظل تناقص الموارد وازدياد الحاجات، وما أثبتته الدراسات التقييمية للمشروعات التنموية، من أنّ كثيراً من الخطط المصممة للمشاريع التنموية لا تُقدم ارتباطاً واضحاً بين ما أنجزته وبين ما أرادت تحقيقه، كما أنّ كثيراً من الأنشطة التي تُنفذها المؤسسات لا تساهم بالضرورة في تحقيق الهدف الرئيسي للمشروع. وبالتالي أصبح من الضروري الآن أن تعمل البرامج والمشاريع التنموية الشبابية على تحقيق نتائج محددة ملموسة. ومن هنا يجب أن تولي إدارة المشاريع أهمية لمتابعة تحقيق النتائج والآثار المتوقعة من المشروع بصورة مستمرة أثناء فترة تنفيذ المشروع ومعالجة أي قصور أو مشكلات تعوق دون تحقيق النتائج. فمحور الإدارة بالنتائج يتعلق بتحديد النتائج والآثار المتوقعة من البرامج والمشاريع ورسم السياسات والإجراءات والعمليات التي تضمن الوصول إليها. والمقصود بالنتائج هنا؛ التغييرات التنموية التي يمكن وصفها وقياسها، والتي تنتج عن علاقة بين السبب والنتيجة، أي أنّها تغييرات مقصودة تحدث نتيجة تنفيذ أنشطة المشروع.

يهدف هذا التوجه الإداري إلى تحسين فاعلية وكفاءة الأداء خاصة في تنفيذ البرامج والمشروعات التنموية عن طريق تحديد النتائج المتوقعة من تنفيذ البرنامج أو المشروع، والتي يجب أن تكون محددة ويمكن قياسها. ومن ثم التأكد من أنّ جميع المدخلات والعمليات والأنشطة والمخرجات تُساهم في الوصول إلى النتائج المحددة مسبقاً. حيث يتم التركيز على تحقيق النتائج والتأثيرات المتعلقة بالتغييرات التنموية في حياة الناس أكثر من التركيز على تحقيق الأنشطة.

وبكلمات مختصرة تُعتبر الإدارة بالنتائج نهجاً في الإدارة، يضمن أن تُسهم مدخلات وعمليات ومخرجات المشروع في تحقيق نتائج محددة بوضوح من خلال استخدام التفكير المنطقي والتحليل السببي. وتتكون من ثلاثة مكونات رئيسية: التخطيط وفق نتائج محددة، وإدارة لجميع عمليات البرنامج التنفيذية للوصول إلى النتائج المخططة، والرصد والتقييم المبني على النتائج.

الإدارة القائمة على النتائج... سبعة خطوات أساسية

- تحليل المشكلات التي يتعين التصدي لها لتحديد أسبابها وتأثيراتها.
- تحديد النتائج القابلة للقياس التي يجب تحقيقها (بناءً على التحليل السببي للمشكلات).
- صياغة الأساليب والأنشطة التي ستؤدي إلى هذه التغييرات (النتائج).
- موازنة النتائج المتوقعة مع الموارد المتاحة.
- توجيه العمليات التنفيذية في المشروع نحو النتائج المتوقعة.
- رصد التقدم نحو النتائج المخططة بصورة منتظمة.
- تقييم ما تحقق وتوثيق الدروس التعلّمية.

لماذا الإدارة المبنية على النتائج؟

- لأنها نهج إداري يضمن تحقق النتائج المرجوة من المشاريع.
- لأنها تُساعد على توضيح الفرق الذي أحدثه المشروع على أرض الواقع وعلى حياة الناس.
- لأنها تُمكننا من تحديد العائد من الإنفاق على المشروع.
- لأنها تُساعد في توجيه العاملين للتركيز على الأثر والنتائج والمخرجات وتسهيل متابعتها وتوثيقها.
- لأنها تُساهم في تحسين فاعلية وكفاءة الأداء في تنفيذ البرامج التنموية عن طريق تحديد النتائج المتوقعة والتأكد من أنّ كل المدخلات والعمليات والأنشطة والمخرجات مترابطة ومنطقية وتقود إلى هذه النتائج.
- لأنها تُوفر إطاراً أكبر وأوضح للمساءلة.

٣) اعتماد النهج التنموي التشاركي (العمل بالمشاركة): بعد قيام العديد من المنظمات العالمية التنموية في السنوات الأخيرة بمراجعات تقييمية مكثفة للمشروعات التنموية، أصبحت البرامج والمشاريع التنموية

تتبنى مفهوم التخطيط والعمل بالمشاركة، وذلك بعد إثبات فشل معظم الآليات السابقة والتي كانت تتبنى التخطيط المركزي.

ونحن في هذا الدليل نوصي باعتماد منهجية العمل بالمشاركة، والتي نقصد بها الأدوات والأساليب التي يمكن استعمالها من أجل مشاركة أعضاء المجتمع المحلي والاستفادة من معارفهم ومهاراتهم الذاتية في تحليل المشكلات والبحث عن حلول. حيث تُمكن هذه المقاربة التشاركية المجتمع المحلي (أفراده، جماعته، مؤسساته) والفئات المستهدفة من البرامج والقطاعات المراد تنميتها من المشاركة الفاعلة في كل مراحل دورة المشاريع ابتداءً من التشخيص وتحديد الاحتياجات وصولاً إلى تقييم البرامج.

وتشمل المشاركة جميع أصحاب المصلحة؛ ونعني بهم هنا: أي مؤسسة أو منظمة أو مجموعة من الأفراد لهم مصلحة مباشرة في المشروع أو البرنامج وتؤثر أو تتأثر إيجابياً أو سلبياً بتنفيذه وأهمهم المستفيدين الرئيسيين من المشروع.

حيث يجب أن يكون لكل أصحاب المصلحة أدوار واضحة ونشطة في تصميم المشروع وإدارته وتنفيذه وتقييمه، حيث تؤدي هذه المشاركة إلى ضمان سلامة أهداف المشروع وضمان ملائمة استراتيجياته للظروف المحلية، فضلاً عن بناء الالتزام والشعور بالملكية بصفاتها عناصر لازمة للتنفيذ الفعّال. كما أنها تساهم في تمكين المجتمع المحلي.

وتتمثل أهمية العمل بالمشاركة في:

- تبني ومتابعة الخطط من قبل المجتمعات المحلية نتيجة إحساسهم بأن الخطط نابعة من احتياجاتهم، وبالتالي رفع حس ملكية البرامج من جانب المستهدفين.
- تُشجع المجتمع المحلي على تحديد موارده الخاصة وفهم نقاط قوته.
- تساهم في دفع قادة من داخل المجتمع المحلي لتولي زمام المبادرة.
- إعداد خطط نابعة من الاحتياجات الفعلية.
- ترسيخ منهج التشاركية والنهج (الديموقراطي) كثقافة مجتمعية.

- تدفع باتجاه التركيز على الأولويات واستكشاف أفضل الوسائل من أجل تنسيق التدخلات التنموية.
- تُساهم في بناء قدرات المجتمعات المحلية.
- المساعدة على دمج الجماعات التي تمثل الفئات المهمشة بشكل أكثر فاعلية ضمن المسار التنموي.
- فرصة أكبر لتحقيق الاستدامة.

٤) تطبيق مبادئ ومعايير الحكم الصالح والإدارة الرشيدة: الحكم هو أسلوب قيادة وتوجيه المؤسسة الشبابية وإدارة برامجها وشؤونها على كافة المستويات، وهو الطريقة التي تباشر بها السلطة والقيادة إدارة الموارد المالية والبشرية للمؤسسة بغية تحقيق أهدافها، بما يعزز ويدعم مشاركة الأفراد. ويقوم على توسيع قدراتهم وخياراتهم وفرصهم وحرّياتهم، ويسعى إلى تمثيل كافة الفئات المستفيدة من المؤسسة وخدماتها تمثيلاً كاملاً، وتكون مسؤولة أمامهم لضمان مصالحهم.

ولكي يكون هذا الحكم رشيداً ينبغي أن يتمتع بالخصائص التالية:



- المشاركة.
- الشفافية.
- المساواة.
- سيادة القانون.
- النزاهة.
- حُسن الاستجابة (لمصلحة جميع الأطراف).
- الاهتمام بالإجماع والتوافق.
- المساءلة.
- الرؤية طويلة المدى.
- الكفاءة والفاعلية.

يسعى الحكم الرشيد للمؤسسات الشبابية لتعزيز القدرات المؤسسية وتمكين الشباب وتوسيع الخيارات والفرص أمامهم للاستفادة من التنمية ومؤسساتها وبرامجها، ويسعى لتحقيق مصالحهم، من خلال مشاركتهم في صنع القرار وتطبيق القانون وإرساء قيم المشاركة والعدالة والمساواة. كما يُرسي الحكم الرشيد قواعد العدل والمساواة ويسعى لإعمال مبدأ تكافؤ الفرص بين الشباب في الوصول إلى الموارد والاستفادة منها بما يكفل إتاحة المشاركة للجميع.

ومن الشروط الأساسية التي تُساعد منظمات المجتمع المدني العاملة مع الشباب على تحقيق خصائص الحكم الرشيد هو مدى التزامها بتوفير عناصر وأركان العمل المؤسسي شكلاً ومضموناً، خاصةً وجود تشريعات وقوانين وأنظمة ولوائح تحكم المؤسسة ووجود موارد بشرية مُدربة ومُحفزة ومُنتمية ووجود خطط متكاملة ووجود بنية تنظيمية.

ويُعزز الحكم الرشيد دور منظمات المجتمع المدني ومؤسسات التنمية في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجات الفئات التي وجدت من أجلها بأفضل صورة ممكنة. كما أنّ غياب الحكم الرشيد والصالح عن المؤسسات الشبابية يُمثل عاملاً أساسياً في إعاقة الجهود الرامية إلى تحقيق أهداف التنمية، ويُعمق التهميش ويُولد عدم الاستقرار في المؤسسات.

0 (المنظور الحقوقي: ونعني بذلك الإيمان بمنظومة حقوق الإنسان والطفل، القائمة على العدالة والمشاركة وعدم التمييز واحترام الكرامة الإنسانية والحرية، والعمل على نشرها وتعزيزها في برامجنا، وأن نجعل منها الأساس لأهداف المشاريع، والمعيّار للحكم عليها. ونؤكد هنا على الميثاق العالمي لحقوق الإنسان كأساس لحقوق جميع الفئات، وبما يشكله من أرضية مشتركة لجميع الاتفاقيات الدولية، لا سيما اتفاقية حقوق الطفل، والمواثيق والاتفاقيات الخاصة باللاجئين.

٦) القيم التي يجب أن يؤمن بها ويتمثلها العاملون مع الشباب:

- الاحترام: احترام المشاركين والفئات المستهدفة وثقافتهم الأسرية ولغاتهم وعاداتهم وخصوصياتهم وشخصياتهم ومشاعرهم وقدراتهم وتنوعهم واهتماماتهم. وكذلك احترام الثقافة المحلية والقيم المجتمعية، واحترام الآراء والأفكار وتقديرها.
- المشاركة: الإيمان بالمشاركة الإيجابية والفَعّالة لفريق العمل ولل فئة المستهدفة، وممارستها أثناء العمل بشكل حقيقي وليس مجرد مظهر شكلي، فتح الفرص أمام الجميع للمشاركة في التخطيط والتنفيذ والتقييم، تبني المبادرات والأفكار التي يقترحها المستهدفون والإنصات لآرائهم.
- العدالة: الإيمان بأنّ لجميع المستهدفين وبدون أي شكل من أشكال التمييز الحق في الحصول على الفرص والموارد والخدمات، وإتاحة الفرص وإمكانية الوصول إليها للجميع دون أي شكل من أشكال التمييز. وعدم المحاباة في توزيع الامتيازات والتكليفات. والحرص على تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص، ومراعاة حاجات الفئات المختلفة وإتاحة الفرصة أمامها للوصول إلى الخدمات.
- الإيجابية: التفاؤل والأمل والتفكير الإيجابي، والنظرة الإيجابية للأطفال والشباب والفئات المشاركة كموارد وفرص وطاقات، البحث عن الإيجابيات والإمكانات والبناء عليها، التفاعل مع المشاركين، البحث عن عناصر القوة وتعزيزها والبناء عليها، تثمين الإنجازات الإيجابية، ومناقشة الإخفاقات كدروس تعلمية وليس للحكم على الآخرين، ونشر مهارات التفكير الإيجابي بين فريق العمل.
- المسؤولية: القيام بمتطلبات العمل التنموي والتطور المهني المستمر، والشعور بالمسؤولية الذاتية نحو المجتمع والفئات المستهدفة، والعطاء المستمر، وحسن الاستجابة لحاجات المشاركين في البرنامج، والحرص على الوصول إلى نتائج ملموسة للبرامج بجودة عالية.
- الالتزام: الإيمان بالشباب ودورهم كمواطنين كاملين الأهلية، وتبني قضاياهم والدفاع عن حقوقهم كقضية مركزية تشغل حيزاً من الاهتمامات الشخصية كمسؤولية اجتماعية ورسالة، وليس مجرد وظيفة مهنية.

- الابتكارية: وتشمل تقدير قيمة الإبداع والتجديد والتغيير، وتقبل إبداعات الفريق والحرص على مواكبة التطور والتغيير في حياة المجتمعات، إبداع الأنشطة الجديدة، وتشجيع الابتكار ورعايته، والعمل على جعل الإبداع ثقافة مؤسسية.
- الإنسانية: الإيمان بالإنسان وحقوقه وكرامته، ومراعاة المشاعر، والحرص على بناء علاقات إنسانية وصدقة إيجابية مع الأطفال والفئات المستهدفة، وخلق جو من التعاطف والتراحم والاهتمام المشترك، والحرص على التوازن بين الوصول إلى الإنجاز المهني وفي الوقت نفسه المحافظة على العلاقات الإيجابية.
- التمكين: العمل على بناء مهارات الشباب والعاملين في المشروع وإمدادهم بالكفايات اللازمة، يفوض العاملين ويعطيهم بعض الصلاحيات والمسؤوليات، يعمل باستمرار على بناء وتنمية قدرات الآخرين، يفتح أمامهم الفرص للتطور المستمر، يشاركهم في القيادة.
- النزاهة: وتتجلى في العمل من خلال تعليمات وقوانين واضحة ومعلنة وعادلة، وتطبيقها بدون تحيز.
- الشفافية: وتتجلى في توفير المعلومات والبيانات عن المؤسسة والمشاريع والبرامج والفرص والموارد، ونشرها وإشراك الفريق فيها بشكل مستمر، وإتاحة المجال للوصول إليها بكل سهولة ويسر.

- معايير ومؤشرات خاصة بالمكان والمبنى وبيئة العمل الشبابي.
- معايير ومؤشرات خاصة بالعاملين مع الشباب والموارد البشرية.
- معايير ومؤشرات خاصة بالبرامج والمشاريع والأنشطة.
- معايير ومؤشرات متصلة بالحوكمة والإدارة.

ملاحق خاصة:

- ملحق معايير ومؤشرات التخطيط الاستراتيجي.
- ملحق معايير ومؤشرات العمليات التنظيمية والإدارية داخل المراكز الشبابية.
- ملحق معايير إدارة المعرفة داخل المركز الشبابي.
- ملحق العمليات الإدارية التنفيذية للمشاريع الشبابية.
- ملحق أفضل الممارسات الموصى بها في المراكز الشبابية.

المجالات والمداور الرئيسية للمعايير التي تم اعتمادها في هذا الدليل

لقد تم تحديد مجموعة من المداور الرئيسية والمكونات الفرعية التي يتضمنها هذا الدليل. ضمن أربعة مداور، وبعد تحليل العمل للمراكز الشبابية ومكوناتها، والاطلاع على وثائق شبيهة، خاصة على المستوى العالمي. رأينا أنّ جميع المعايير يُمكن إدراجها في هذه المداور، بحيث تتمتع بالشمول لجميع الجوانب المؤثرة على جودة العمل الشبابي وعلى جعل المراكز بيئات تمكينية جاذبة، وهو ما يسعى هذا الدليل الوصول إليه، وهذه المجالات تم حصرها في:

- المركز (المكان والمبنى والبيئة).
- البرامج والمشاريع والأنشطة.
- الموارد البشرية (العاملون في المركز).
- الحوكمة والإدارة.

فيما يلي جدولاً يوضح المكونات الفرعية لكل محور:

الرقم	المحور	المكونات الفرعية
١	المركز (المكان والمبنى والبيئة)	١-١ الموقع. ٢-١ الحجم والمساحة والمرافق. ٣-١ أوقات إتاحة الخدمات. ٤-١ البيئة الآمنة للمركز.
٢	البرامج والمشاريع والأنشطة	١-٢ مجالات البرامج وطبيعتها. ٢-٢ الإتاحة وإمكانية الوصول. ٣-٢ الأنشطة والبرامج اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية. ٤-٢ دور الشباب في البرامج. ٥-٢ الشراكة مع الأهل والمجتمع.
٢	الموارد البشرية (العاملون في المركز)	١-٣ إعداد العاملين. ٢-٣ المهام والأدوار. ٣-٣ قيم العاملين. ٤-٣ المؤهلات. ٥-٣ القدرات. ٦-٣ التدريب المستمر.
٤	الحوكمة والإدارة	١-٤ معايير الحوكمة والإدارة الرشيدة. ٢-٤ معايير الإدارة المبنية على النتائج. ٣-٤ عمليات التخطيط. ٤-٤ عمليات التقييم.

وفي ما يلي من هذا الفصل سوف نستعرض معايير كل مجال وفق نفس التسلسل الوارد في الجدول السابق، وإزاء كل معيار سنعرض المؤشرات الخاصة به، حيث سنلتزم بهذا التسلسل؛ المجال، ثم المجال الفرعي، ثم المعايير (الحالة المرغوب الوصول إليها)، ثم المؤشرات (الأدلة التي تشير إلى تحقق المعيار). ومن الجدير التأكيد على أنّ الفصل بين هذه المجالات يكون غاية في الصعوبة فهي متداخلة، حيث تتداخل البيئة الآمنة مع الموارد البشرية والبرامج مع الحوكمة، وهكذا. وأحياناً تجد بعض المعايير تتكرر في أكثر من مجال مع اختلاف السياق مثل معايير ذات صلة بالمشاركة تجدها في بيئة المركز وفي البرامج والمشاريع وأيضاً في تأهيل الموارد البشرية، وفي الحوكمة والإدارة.

المجال الأول: المركز (المكان والمبنى والبيئة)

يتضمن هذا المجال أربعة مكونات فرعية، الثلاثة الأولى منها ركزت على الجانب المادي من المركز، وهي: الموقع، الحجم والمساحة، المرافق، أوقات إتاحة الخدمة. أما المكون الرابع فقد ركز على البيئة المعنوية والممارسات المهنية، والجوانب النفسية الاجتماعية، المؤثرة في كون المركز بيئة آمنة وحامية ومشاركة للشباب.

نؤكد هنا مرة أخرى أنّه من الممكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للعمل الشبابي بدون توافر المكونات المادية للمبنى بالشكل النموذجي. إلا أنّ المركز لن يتمكن من تحقيق النجاح بدون طبيعة معنوية وبيئة متميزة، خاصة المتصلة بممارسات العاملين مع الشباب، ومدى تحقيق المشاركة الحقيقية من جانب الشباب وعدم التمييز والحماية واستخدام أساليب تعلم ناشطة.

وقد كشف لنا المسح الذي قمنا به لعدد من المراكز الشبابية من خلال زيارات ميدانية للتحضير أثناء فترة إعداد الدليل، أنّ هناك مراكز تتمتع بأعلى مقاييس مادية من حيث المرافق والمبنى والمساحات إلا أنّها غير فعّالة

في الوصول إلى الشباب واستقطابهم في برامج تتمتع بالاستمرارية. ومن وجهة نظر فريق العمل نفس ذلك بضعف البيئة النفسية الاجتماعية ولطبيعة الممارسات المهنية التي يقوم بها العاملون في المركز وإدارته.

وهذا لا ينفي الأهمية الخاصة للمكان ومرافقه المادية، فقد ثبت أيضاً في مؤسسات أخرى أنّ الجاذبية المادية للمكان وتوافر مرافق رياضية وصلات، يساهم بشكل فاعل في تحسين مستوى البرامج والمشاريع وتنوعها.

لمزيد من الاطلاع حول البيئة الآمنة، والعلاقة الإيجابية بين العاملين في المراكز واليافعين، نقترح على المستخدم العودة إلى دليل مدخل العمل مع الشباب من هذه السلسلة، فصل بناء العلاقة الإيجابية مع اليافعين.

جدول (ا) معايير ومؤشرات خاصة بالمركز (المبنى والبيئة)

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<ul style="list-style-type: none">- يقع المركز في منطقة سكنية آمنة اجتماعياً، ومن المخاطر المادية مثل التلوث والحوادث أو التعرض للإساءة.- يمكن الوصول للمركز بسهولة وأمان لجميع فئات الشباب واليافعين.- يمكن الوصول من المبنى إلى مساحات خارجية للترفيه وممارسة الأنشطة الخارجية.- يمكن لليافعين/اليافعات ذوي الإعاقة الوصول إلى المركز والاستفادة من خدماته.- ينشر المركز أوقات الدوام وعنوان الموقع في مكان واضح.	<ul style="list-style-type: none">- يجب أن يكون المركز في مكان آمن وسهل الوصول إليه للشباب ولأفراد المجتمع المحلي.	(1-1) الموقع

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<p>- يحتوي المركز على حد أدنى من المساحات والغرف المخصصة للأنشطة والاجتماعات الشبابية.</p> <p>- يُنسق المركز مع المدارس والمؤسسات المحلية للاستفادة من المساحات المتاحة.</p> <p>- يُراعى ملاءمة المساحات لذوي الاحتياجات الخاصة.</p> <p>- تُستثمر المساحات الأكبر في المركز لصالح أنشطة الشباب.</p> <p>- أن تكون المرافق الصحية (دورات مياه) متوافرة ونظيفة، وأن تكون مواد التنظيف الشخصية متوافرة باستمرار.</p> <p>- يتم استشارة اليافعين والشباب بشأن أولويات استخدام المساحات المتاحة.</p> <p>- يُفضل في المراكز الجديدة (تحت الإنشاء، أو إذا توافر الدعم المالي الكافي) تخصيص قاعة للاجتماعات، قاعة رياضية، قاعة متعددة الأغراض، ساحات خارجية.</p> <p>- تتصل أجهزة الحاسب بالشبكة العنكبوتية الآمن والمراقب، ومع أجهزة الاتصال بالكمبيوتر، وتعمل بانتظام وبصورة مستمرة.</p> <p>- تزود أجهزة الحاسب بأحدث البرامج -إن أمكن- مع مجموعة من البرامج موزعة على الأجهزة، ومزودة ببرامج مضادة للفيروسات.</p> <p>- تتوافر مجموعة من المعدات والمواد الأساسية للفنون والجزف اليدوية والقرطاسية والرياضة للاستخدام اليومي في المركز.</p>	<p>- يتمتع المركز بمساحات كافية تتناسب مع عدد الشباب المرتادين للمؤسسة ونوعية الأنشطة المقدمة. وفي حال عدم توافر المساحة يتم الاستفادة من مرافق المجتمع المحلي ومؤسساته.</p> <p>- تتمتع مرافق المبنى بحالة جيدة من حيث النظافة والألوان ونوعية الأثاث.</p> <p>- تتوافر أجهزة حاسب متصلة بالشبكة العنكبوتية من أجل استخدامها يومياً. وفق نظام لإدارة وقت استخدامها وضمان الاستخدام العادل لها.</p> <p>- يتوافر مساحات لعقد الاجتماعات غير الرسمية، يمارس فيها الشباب هواياتهم ورياضات وفنون مختلفة يلتقون فيها مع أقرانهم.</p>	<p>(٢-١) الحجم والمساحة والمرافق</p>

تابع المؤشرات

- تُختار أدوات الرياضة الأساسية من قبل اليافعين/ اليافعات من مختلف الأعمار طبقاً للاحتياجات والأولويات الخاصة بهم. كما يتم اختيار المواد والأدوات الأخرى مثل أدوات الجُزف اليدوية من قبل اليافعين/اليافعات، ويتم توفيرها على أساس يومي.
- يتناسب الأثاث مع اليافعين، ويكون متيناً وملائماً للأنشطة المعد لها.
- يراعى في الأثاث قُلاءمته لليافعين ذوي الإعاقة.
- يتم المحافظة على المركز وصيانته جيداً، بحيث تكون الأرضيات متساوية ونظيفة، والسلالم والممرات والمداخل سالكة وآمنة، والتمديدات الكهربائية سليمة.
- تكون الأرضيات متساوية ونظيفة، والسلالم والممرات والمداخل سالكة وآمنة لذوي الإعاقة.
- يكون المركز حسن الإضاءة والتهوية.

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<p>- يكون المركز مفتوحاً بعد المدرسة خلال الأيام الدراسية.</p> <p>- يكون المركز مفتوحاً خلال الأسبوع في أوقات تناسب الشباب المنقطعين عن الدراسة، بما في ذلك العاملون منهم.</p> <p>- يشارك اليافعون/اليافعات في تحديد ساعات فتح المركز.</p> <p>- يُعلن عن ساعات فتح المركز، ويكون المركز مفتوحاً بانتظام وبشكل ثابت في جميع الأوقات المحددة.</p> <p>- يُحدد المركز الشروط المتعلقة بفئات عمرية بعينها إذا تطلب ذلك المصلحة الفضلى لهذه الفئة.</p> <p>- تتوافر معلومات بشأن المركز وكيفية عمله بما في ذلك العضوية ومجموعات اليافعين/اليافعات واللجان وحول البرامج اليومية والشهرية والسنوية للنشاطات.</p>	<p>- يفتح المركز أبوابه بشكل منتظم لمدة ستة أيام في الأسبوع، وفي الأوقات التي تناسب اليافعين/اليافعات الملتحقين بالمدارس والمتسربين (بما في ذلك اليافعون/اليافعات العاملون).</p>	<p>(٣-١) الوقت</p>

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<p>- يُستخدم المركز من جانب اليافعين/ اليافعات من كل الأعمار. ومن جميع الفئات (على مقاعد الدراسة، متسربين من المدارس، يافعون في سوق العمل، ذوو الاحتياجات الخاصة).</p> <p>- تشمل قواعد المركز (العدالة وعدم التمييز، احترام الآخرين، عدم إساءة المعاملة، نبذ العنف وتقدير قيمة الحوار، المشاركة).</p> <p>- يوجد سياسة واضحة وملتبزم بها تمنع أي شكل من التهيب أو الإساءة اللفظية أو البدنية بين مستخدمي المركز فيما بينهم أو ما بين متلقي الخدمة أو الموظفين.</p> <p>- يشعر اليافعون/اليافعات من كل الأعمار والخلفيات أنهم قادرون على التعبير عن آرائهم.</p> <p>- يجري الاحتفاظ بمعدات الإسعاف الأولية وصيانتها كل سنة.</p> <p>- يجري اعتماد إجراءات للطوارئ والتعريف بها.</p> <p>- توجد في المركز سياسة واضحة ومعلنة خاصة بحماية الأطفال واليافعين/اليافعات، ويتم التعريف بشأنها داخل المركز.</p> <p>- يعتمد آليات تبليغ مقيدة للإبلاغ عن حوادث إساءة المعاملة، العنف والتهيب، شاملة أساليب للتبليغ عن المشرفين والمديرين.</p> <p>- يراعى عدم دمج الفئات العمرية جميعها في أنشطة المركز وبرامجه، ويتم فصل الفئات العمرية المختلفة عن بعضها عند تنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة.</p>	<p>- يتميز المركز بطبيعة قائمة على الاحترام المتبادل، والمشاركة، وعدم التمييز.</p> <p>- تترتد المركز مجموعات مختلفة من اليافعين/ اليافعات من حيث الفئة العمرية والخلفية والقدرات والظروف.</p> <p>- يعتبر المركز الشبابي بيئة آمنة لجميع اليافعين/ اليافعات، ومساحة يشعرون فيها بالأمان، ويستطيعون إثارة المواضيع بثقة مع الموظفين ومع أقرانهم.</p> <p>- يعتبر المركز مكاناً يتمتع فيه اليافعون/اليافعات بالحماية من كل أشكال سوء المعاملة: العنف والتهيب من جانب الأقران، اليافعين الأكبر أو الأصغر سناً، الشباب وكذلك من جانب الموظفين (بما في ذلك اليافعون/اليافعات في إدارة شؤون المركز، وتجري استشارتهم وإشراكهم في صنع القرارات، وفي اختيار النشاطات التي تقام في المركز وفي المجتمع المحلي وقيادتها وتنفيذها.</p> <p>- يستشار اليافعون/اليافعات في المجتمع من مختلف الأعمار والخلفيات فيما يخص المركز وأنشطته وفعالياته.</p> <p>- يستعان بأسلوب التعليم المرتكز على المتعلم، والتعلم النشط، في جميع ورش العمل والدورات والأنشطة التعليمية والتدريبية.</p>	<p>(ع-1) البيئة الآمنة</p>

تابع المؤشرات

- تتوافر آليات معينة لاستشارة جميع الأعضاء/متلقي الخدمة في المركز وأخذ آرائهم عند صنع القرارات.
- يُستشار الشباب بشكل منتظم حول أنشطة المركز وإدارته.
- توجد آليات خاصة في المركز يعبر الشباب من خلالها عن آرائهم ويثيرون القضايا والمشاكل، وتؤخذ جميع المواضيع على محمل الجد ويتم الإجابة عنها.
- يشارك اليافعون/اليافعات من مختلف الأعمار والخلفيات في اختيار أنشطة البرنامج والتخطيط لها على أساس منتظم.
- تُوجد معايير واضحة خاصة باختيار اليافعين/اليافعات للمشاركة في الأنشطة والفعاليات.
- يشارك اليافعون/اليافعات بإدارة البرامج اليومية والشهرية والسنوية.
- تضم كل مجموعة تخطيط أو استشارة أو أية مجموعة أخرى ممثلين عن كل الأعمار ومن خلفيات متنوعة.
- يكون محتوى الدورات وورش العمل التي تعقد في المركز أو في المجتمع المحلي ذا أهمية بالنسبة لحياة اليافعين/اليافعات وهمومهم.
- يُستعان بأساليب تعليم وتدريب تشاركية خلال الدورات وورش العمل داخل المركز.
- يُستعان بأساليب تدريب تطبيقية (تعلم من خلال الممارسة) في الدورات وورش العمل التي يعقدها المركز.

المجال الثاني: البرامج والمشاريع والأنشطة

يتضمن ذلك جميع الفعاليات التي ينفذها المركز، سواء البرامج التي تشمل عدد من المشاريع، أو المشاريع المتكررة أو الأنشطة الموسمية، والأنشطة الأسبوعية واليومية للمركز. وقد تكون هذه الفعاليات موجهة مباشرة للشباب والياافعين أو موجهة للأسر والمجتمع المحلي. وقد يتم تنفيذها في المركز أو خارجه.

إنّ نوعية هذه البرامج وتنوعها ومدى ملاءمتها للشباب، وكيفية تخطيطها بالتشارك مع الشباب وإدارتها، تلعب دوراً حيوياً في جعل المراكز الشبابية بيئات تمكينية جاذبة وصديقة للشباب. وسوف نلحظ الترابط الشديد بين هذا القسم من المعايير والقسمين التاليين له، بحيث لا يمكن الفصل بين المشاريع وبين العاملين الذين يديرونها، وكذلك الفصل بينها وبين نمط الإدارة ونموذج القيادة المعمول به في المركز الشبابي.

لمزيد من الاطلاع على معايير ومؤشرات مختصة بتقييم البرامج والمشاريع التنموية الشبابية، مثل (معايير المدخلات والمخرجات، معايير الأثر والنتائج، معايير الأداء، معايير الاستمرارية) نقترح على المستخدم العودة إلى القسم الرابع من دليل التخطيط التنموي للمشاريع الشبابية، الخاص بتقييم المشاريع التنموية.

وقد رأينا المناسب في هذا المجال تصنيف المعايير تحت خمسة مكونات فرعية، وفق الجدول المرفق

جدول (٢) معايير ومؤشرات خاصة بالبرامج والمشاريع والأنشطة

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<ul style="list-style-type: none"> - يتم تدريب العاملين في المركز على تخطيط البرامج من منظور التنمية الشبابية المجتمعية. - يُخصص مبلغ لمبادرات الشباب. - تُشجع المبادرات الشبابية، ويتم تقديرها بشكل علني من خلال شهادات وجوائز إن أمكن. - يُروج للمبادرات الشبابية من خلال الإعلام المحلي، بقيادة الشباب أنفسهم. - يتم إجراء دراسة بالتشارك مع الشباب لتحديد الاحتياجات. - يوجد برنامج معلن ودائم وبأسلوب التعلم النشط لتنمية المهارات الحياتية عند الشباب. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتوافق برامج المركز مع مفاهيم التنمية الشبابية المجتمعية. - تتنوع البرامج بما يلائم الاحتياجات المختلفة للشباب والياfeعين. - تُبنى البرامج على دراسات تحديد احتياجات ميدانية. - تُركز المشاريع على بناء المهارات والقدرات عند الشباب من خلال برامج تنمية ومهارات حياتية متنوعة ومستمرة ومتكررة في المركز. - تشمل مجالات متعددة بحيث تلائم جميع الفئات في المجتمع وبما يلبي الاحتياجات المتعددة لليافعين. 	<p>(١-٢) مجالات البرامج، وطبيعتها</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار جميع فئات اليافعين عند تخطيط البرامج. - توفر المؤسسة فرصة الوصول إلى الخدمات لجميع اليافعين والشباب. - يمكن لليافعين/اليافعات ذوي الإعاقات الوصول إلى المركز والاستفادة من خدماته. - ينشر المركز أوقات الدوام وعنوان الموقع في مكان واضح. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتوفر الخدمات والبرامج لجميع فئات اليافعين في المجتمع المحلي، ويتاح لهم إمكانية الوصول إليها، خاصة الفئات المهمشة والأقل حظاً وذوي الظروف الخاصة. 	<p>(٢-٢) الإتاحة وإمكانية الوصول</p>

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<p>- يوجد خطط واضحة للأنشطة اليومية والأسبوعية والشهرية والموسمية معلنة وتناسب مع جميع فئات اليافعين. تشمل المرافق الأساسية، والأنشطة اليومية (إنترنت، استعلام ومكتبة، اللقاءات الاجتماعية، تواصل غير رسمي مع الأقران، مساحات آمنة للرياضة واللعب).</p> <p>- يتنوع البرنامج ويشمل فعاليات في المركز وفي المجتمع المحلي ورحلات خارجهما، ويتنوع البرنامج كل سنة عن الأخرى.</p>	<p>- توفير حد أدنى من البرامج الأساسية لليافعين واليافعات، ويتواجد موظفون متفهمون للتفاعل مع اليافعين واليافعات، والاستجابة لمتطلباتهم وتساؤلاتهم.</p> <p>- إعداد برنامج خاص بالفعاليات والأنشطة اليومية والأسبوعية المتاحة لليافعين/اليافعات.</p> <p>- إعداد برنامج خاص بالفعاليات الشهرية والموسمية المتاحة لليافعين واليافعات.</p>	<p>(٣-٢) البرامج والأنشطة اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية</p>
<p>- يوجد تنوع في البرامج السنوية من معسكرات ومهرجانات واحتفاليات.</p> <p>- يعلن عن البرامج بشكل دوري لليافعين في المجتمع المحلي.</p> <p>- تُشكّل مجموعات أو لجان من اليافعين/اليافعات وتجتمع هذه اللجان دورياً.</p> <p>- يشارك في عضوية اللجان يافعون من مختلف الأعمار والخلفيات وضمن الفئة المستهدفة.</p> <p>- يشارك اليافعون/اليافعات في تقييم البرامج الشهرية، ويؤخذ رأيهم على محمل الجد والاهتمام.</p> <p>- يُستشار اليافعون/اليافعات في المركز وفي المجتمع المحلي حول موضوعات البرامج السنوية.</p> <p>- يشارك اليافعون/اليافعات في التخطيط للبرامج من خلال المجموعات واللجان، حيث يتم تشكيل لجان من الفئات المختلفة وتجتمع بشكل دوري.</p> <p>- تعقد أنشطة التواصل على نحو منتظم مرة كل شهر على الأقل.</p>	<p>- يجري إعداد برنامج لمشاركة اليافعين/اليافعات في التشاور، والتخطيط، صنع القرار، وتنظيم النشاطات والفعاليات وقيادتها في المركز وفي المجتمع المحلي.</p> <p>- يعمل المركز على التواصل مع اليافعين واليافعات في المجتمع المحلي من خلال التشاور والإعلام.</p>	<p>(٤-٢) دور الشباب في البرامج</p>

المجال الثالث: الموارد البشرية (العاملون في المركز)

يتضمن كل من يعمل في المركز الشبابي سواء بتفرغ تام أم جزئي، ويشمل التطوع أيضاً، وفي جميع الوظائف المهنية داخل المركز وحتى الإدارية منها. ولهذا المجال من المعايير أهمية خاصة، حيث يشير عدد لا بأس به من الدراسات التقييمية لبرامج الشباب، إلى أنّ العامل الحاسم في نجاح المراكز الشبابية في تحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على نوعية التأهيل والتدريب الذي يتلقاه العاملون في المركز، وإلى شكل العلاقة الإيجابية التي يبنونها مع الشباب، والتي لها دور أساسي في جعل المركز بيئة جاذبة للشباب.

يُعتبر موظفو المركز عناصر مهمة في الكيفية التي يعمل بها المركز، لذا من المهم أن يتفهم الموظفون طبيعة العمل، وأن تتوافر لديهم الكفاءة للعمل، مدركين أنّ هذا عمل يتطلب مهارة مهنية عالية، ويجب أن يكون الموظفون قادرين على تيسير وتحفيز مشاركة اليافعين في صنع القرارات واتخاذ الإجراءات من خلال تمكينهم والعمل إلى جانبهم.

يجب أن يكون كل الموظفين مؤهلين للعمل، وأن يشاركوا في التدريب والتطوير ما بعد التأهيل. ولا بد من تطوير المؤهلات الخاصة بالعمل الشبابي في حالة عدم حصولهم على شهادة جامعية. لمزيد من الاطلاع حول خصائص ومؤهلات وقيم وأدوار العاملين مع الشباب. نقترح على المستخدم العودة إلى دليل نوافذ العمل مع الشباب، فصل العاملين مع الشباب واليافعين خاصة من منظور التنمية الشبابية المجتمعية الإيجابية.

يشمل هذا المجال ستة مكونات فرعية، تُركز على المؤهلات والكفايات والأدوار والممارسات، وفيما يلي يوضح الجدول هذه المكونات المختلفة للمعايير:

جدول (٣) معايير ومؤشرات خاصة بالموارد البشرية.

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<p>- يعمل في المركز موظفان مؤهلان على الأقل بدوام كامل، مكرسان للعمل مع اليافعين فقط.</p> <p>- تتسم ساعات عمل الموظفين بالمرونة استجابة لاحتياجات المجموعات المختلفة من اليافعين.</p> <p>- يستقطب المركز المتطوعين من المجتمعات المحلية ومن المركز نفسه (بما في ذلك الشباب)، ويوفر الدعم لهم والمشاركة في الدورات المقامة وغير ذلك من الموارد.</p> <p>- يوجد نظام لتحفيز الموظفين.</p> <p>- يوجد وصف وظيفي واضح للموظفين ضمن هيكل إداري واضح، ويحدد عدد الموظفين فيه.</p> <p>- يوجد معايير لاختيار المتطوعين، وآليات لاستقطابهم والإعلان عن الفرص المتاحة أمامهم. يناط بالمتطوعين أدوار ومسؤوليات منتظمة.</p> <p>- يحصل جميع المتطوعين على تدريب أساسي، يشمل تدريب المتطوعين على تفهم الطبيعة المتميزة للمركز وقيمه والالتزام بها، بما في ذلك عدم التمييز والحماية والمشاركة وتطبيقها العملي.</p>	<p>- يعمل في المركز موظفون مؤهلون بما يتلائم مع حجمه وأنشطته، وعدد الأعضاء المستفيدين منه، وعلى أعمار وخلفيات اليافعين.</p> <p>- يعمل في المركز عدد من المتطوعين، ويعاملون كأنهم أفراد من الموظفين، يجب تزويدهم بالتدريب المطلوب وأن يكونوا ملتزمين بمفهوم المشاركة والحماية وحقوق اليافعين.</p> <p>- يقوم المركز باستقطاب متطوعين وتزويدهم بالحد الأعلى من التدريب الأساسي للتعامل مع الشباب إلى جانب تفهمهم لدورهم ومسؤولياتهم.</p>	<p>١-٣ أعداد العاملين، والمتطوعين وطبيعة العمل</p>

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<ul style="list-style-type: none"> - يخضع عمل المتطوعين للإشراف والتنسيق من قبل موظفين في المركز. - يتم اختيار موظفين مختصين راغبين بالعمل الشبابي. - يحصل الموظفون على حوافز مادية بناء على مهاراتهم وعملهم وكفاءتهم في العمل مع اليافعين. 		
<ul style="list-style-type: none"> - يتولى الموظفون تفعيل مجموعات/ لجان اليافعين لتخطيط الأنشطة والفعاليات وتنفيذها. - يتصل اليافعون الأفراد بالموظفين للحصول على النصح ولمناقشة الأفكار والموضوعات والهموم، ويصغي الموظفون إليهم ويدعمونهم في حل مشاكلهم. - يعمل الموظفون على تخويل اليافعين وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتولي المسؤوليات بصورة فردية أو كمجموعات. (مثال: المبادرات الشبابية، والمشاركة في داخل المركز). - يعمل الموظفون على تيسير الأنشطة والفعاليات المتنوعة التي يتولاها اليافعون ودعمها، بما في ذلك الدورات التدريبية وورش العمل. - يعمل الموظفون على إيجاد بيئة من الدمج وعدم التمييز واستدامتها. - يعمل الموظفون على إطلاق برامج التعلم المرتكزة على المتعلم ودعمها. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتولى الموظفون تيسير قيام مجموعات اليافعين بالعمل معاً، وإثارة القضايا والهموم والموضوعات ومناقشتها. - يعمل الموظفون مع اليافعين الأفراد من خلال النقاش البناء لموضوعاتهم وهمومهم. - يعد الموظفون بالتعاون مع اليافعين برامج متنوعة ودعمها، وتشمل أنشطة وفعاليات اجتماعية ترفيهية وتعليمية. - يخضع عمل الموظفون للإشراف بصورة منتظمة. 	<p>(٢-٣) المهام والأدوار</p>

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<p>- يستطيع الموظفون إثبات أمثلة على إلتزامهم وتطبيق القيم السابقة.</p> <p>- تكون ممارسة تلك القيم جزءاً من شروط العقد الموقع مع الموظف.</p> <p>- يتم تعريف وتدريب العاملين على مضامين وتمثل هذه القيم.</p>	<p>- جميع الموظفين العاملين مع اليافعين/اليافعات والشباب يعتقدون قيماً ملائمة وقيمون الدليل على ذلك من خلال تصرفاتهم.</p> <p>- يتبنى المركز في عمله القيم التالية: (الاحترام، المشاركة، العدالة، الايجابية، المسؤولية، الالتزام، الابتكارية، الإنسانية، التمكين، النزاهة، الشفافية).</p>	<p>(٣-٣) قيم العاملين</p>
<p>- يحمل مؤهلاً علمياً ويجتاز شهادة بالتدريب العملي على العمل الشبابي.</p> <p>- يكمل فترات تطبيق عملي معتمد ويجتازها.</p> <p>- يجتاز الموظفون مقابلة شخصية ومرحلة تجريبية.</p> <p>- يجتاز الموظفون (1٠) ساعة عمل في الميدان مع الشباب قبل التوظيف، ويخضع خلالها للتقييم.</p>	<p>- الموظفون الذين يعملون مع اليافعين والشباب قد اجتازوا دورة معتمدة/دبلوم في العمل الشبابي.</p> <p>- الموظفون العاملون مع اليافعين والشباب أظهروا كفاءة في المعرفة والمهارات والقيم على الصعيدين النظري والعملي.</p>	<p>(٣-٤) المؤهلات</p>
<p>- يستطيع الموظفون إثبات كفاءة في المهارات والمعارف التي تم اعتمادها في فصل العاملين مع الشباب ضمن خريطة الكفايات الخاصة بالعاملين مع الشباب.</p> <p>- يستطيع الموظفون إثبات التقبل والتفهم للعمل الشبابي، وتبينهم اتجاهات ايجابية نحو الشباب ومشاركتهم وحمائتهم وتنميتهم.</p> <p>- يتم تطبيق المؤشرات الخاصة بمنظور التنمية الشبابية المجتمعية (كما تم تناولها في دليل نواخذ العمل مع الشباب).</p> <p>- عدد الساعات والأيام التدريبية التي تلقاها الموظفون والمتطوعون.</p>	<p>- يكون الموظفون بدوام كامل حاصلين على التأهيل ويستطيعون إثبات كفاءة في العمل مع المجموعات وأساليب المشاركة والاتصال المجتمعي.</p> <p>- يكون الموظفون بدوام كامل أصحاب تأهيل، وقادرين على إظهار المعرفة والتفهم للخصائص العمرية والاحتياجات والحقوق، ومبادئ العمل الشبابي وأسسها، وتفهم لمنظور التنمية الشبابية المجتمعية.</p> <p>- المتطوعون مدربون على الأقل برامج تدريب سريعة حسب مجال تطوعهم، على أن يكون من بينها مبادئ العمل مع الشباب ومنظور التنمية الشبابية المجتمعية والمدخل النمائي والتواصل مع اليافعين والشباب.</p>	<p>(٣-٥) القدرات</p>

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<p>- يتم التخطيط لبرنامج فردي لتوفير التدريب الأساسي لجميع الموظفين الذين هم على رأس عملهم، ولكنهم لا يمتلكون المؤهلات اللازمة. يرتبط التدريب المستمر للموظفين المؤهلين بالمراجعة السنوية لاهتماماتهم واحتياجات الشباب ومتطلبات المركز، وطبيعة المشاريع والبرامج المنفذة، وبما يعزز نهج التنمية الشبابية المجتمعية.</p> <p>- يجري تقييم جميع وحدات التدريب الأساسي بما في ذلك التطبيق.</p> <p>- تشمل مكونات التدريب الأساسي لجميع الموظفين الجدد وغير الحاصلين على تأهيل جامعي أو مهني معتمد.</p> <p>- يلتحق كل موظف سنويا ببرنامج تدريبية كحد أدنى لا تقل عن (٣٠) ساعة.</p>	<p>- يخضع الموظفون والعاملون في المراكز الشبابية لبرنامج مستمر من التدريب والتطوير في مرحلتين، المرحلة الأساسية ومرحلة ما بعد التأهيل.</p> <p>- يخضع كل برنامج تدريبي للتقييم وبمشاركة اليافعين.</p> <p>- يتم إجراء تقييم تشاركي للحاجات التدريبية وبرامج رفع الكفاءة للعاملين سنوياً.</p>	<p>(٦-٣) التدريب المستمر</p>

المجال الرابع: الحوكمة والإدارة

سبق في مقدمات هذا الدليل الإشارة إلى مفهوم الحوكمة الرشيدة والإدارة المبنية على النتائج، والتي ننظر إليها في هذا الدليل كأساس في الممارسات الفضلى الموصى بها في تسيير وإدارة شؤون المراكز الشبابية.

ويشمل هذا المجال خمسة مكونات فرعية، يوضحها الجدول التالي:

جدول (٤) معايير ومؤشرات خاصة بالحوكمة والإدارة.

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<ul style="list-style-type: none">- تُتخذ القرارات من خلال التشاور والتشاور.- تشارك الفئات المستفيدة في اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة.- يتشارك اعضاء الهيئة العامة والفئات المستفيدة في جميع مراحل مشاريعها.- تطبق الاجراءات والقوانين على الجميع بمساواة.- تعلن المؤسسة عن الأنظمة والإجراءات المعمول بها.- تنشر المؤسسة تقاريرها الدورية في موعدها.- إتاحة الوصول إلى المعلومات لجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة.- يوجد آلية واضحة لمساءلة أصحاب القرار.- يخضع كل أصحاب المسؤولية للمحاسبة.- تبني المؤسسة مشاريعها بناء على حاجات حقيقية للفئات التي وجدت من أجلها.	<ul style="list-style-type: none">- (المشاركة) تلتزم المؤسسة في تسيير جميع أعمالها من خلال نهج تشاركي يتيح لجميع الموظفين والشباب أنفسهم التأثير في القرارات والخطط والبرامج.- (النزاهة) النظام الأساسي وقواعد العمل المتبعة في المؤسسة هي المرجعية وسيادتها على الجميع، وأن تتسم جميع الأطر القانونية بالعدالة وأن تطبق على الجميع دون تحيز.- (الشفافية) توافر المعلومات ومصداقيتها، وإتاحتها أمام جميع أصحاب المصلحة في الوقت الملائم. (المساءلة) تفعيل أدوات التقييم والمحاسبة، وخضوع صناع القرار للمساءلة المؤسسية من أصحاب المصلحة.- (حسن الاستجابة) القدرة على خدمة الجميع دون استثناء.	١-٤ معايير الحوكمة الرشيدة

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<p>- تعمل المؤسسة لتلبية احتياجات المستفيدين.</p> <p>- تقيم المؤسسة أدائها دورياً بناءً على مدى قدرتها على تلبية حاجات المستفيدين.</p> <p>- يوفق بين المصالح المختلفة عند اتخاذ القرارات.</p> <p>- تراعى مصالح جميع الفئات الذكور والإناث، ذوي الاحتياجات الخاصة.</p> <p>- تحرص الإدارة على اتخاذ قراراتها بالتوافق.</p> <p>- يتم تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع.</p> <p>- تحرص المؤسسة على توفير الفرص والخدمات وفي نفس امكانية الوصول إليها للجميع.</p> <p>- يراعى حاجات الفئات المهمشة وإتاحة الفرصة أمامها للوصول إلى الخدمات.</p> <p>- تعمل المؤسسة ملتزمة بمعايير الجودة.</p> <p>- يحدد معايير جودة للمشاريع.</p> <p>- تحرص المؤسسة على تطبيق أفضل الممارسات والمعايير المعمول بها حسب كل مشروع.</p> <p>- يوجد أهداف بعيدة المدى للمؤسسة ومشاريعها.</p> <p>- يوجد رؤية ورسالة واضحة للمؤسسة.</p> <p>- توفر المؤسسة شروط الاستمرارية لمشاريعها.</p>	<p>- (التوافق) التوفيق بين المصالح المختلفة من أجل الوصول إلى أوسع إجماع، والبحث عن توافق يقود إلى افضل مصلحة للجميع. (المساواة والعدالة) للجميع الحق في الحصول على الفرص والموارد والخدمات، إتاحة الفرص وامكانية الوصول إليها للجميع دون أي شكل من أشكال التمييز.</p> <p>- (الجودة) الالتزام بالمعايير والمقاييس المعتمدة.</p> <p>- (الرؤية الاستراتيجية) ممارسة القيادة سلطتها واتخاذ قراراتها بناءً على رؤية مستقبلية طموحة وتأخذ مصالح الأجيال القادمة بعين الاعتبار، وتوفر عناصر استمرارية النجاح للمشاريع.</p>	

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<p>- يتم تدريب جميع موظفي المؤسسة على مفاهيم الإدارة المبنية على النتائج.</p> <p>- تعتمد المؤسسة نماذج لتخطيط مشاريعها تتوافق مع مفاهيم الإدارة بالنتائج.</p> <p>- يُظهر المركز أدلة على أن إدارة البرنامج تستخدم أدوات الإدارة بالنتائج أثناء التطبيق.</p> <p>- يُظهر المركز أدلة على أن إدارة البرنامج تستخدم أدوات الإدارة بالنتائج في عمليات التقييم للبرامج والمشاريع.</p> <p>- تُدير المؤسسة برامجها من منظور الإدارة المبنية على النتائج.</p> <p>- تحقق المؤسسة المخرجات المخطط لها بما يتناسب مع المدخلات .</p> <p>- يوجد للمؤسسة وبرامجها أهداف محددة قابلة للقياس.</p> <p>- تقيّم المؤسسة مدى تحقيقها للأهداف المعلنة.</p> <p>- تستخدم المؤسسة الموارد بكفاءة للوصول إلى النتائج المخطط لها.</p>	<p>- تُظهر المؤسسة التزاماً واضحاً ومعلناً بتبنيها نهج الإدارة المبنية على النتائج.</p> <p>- الإداريون ومدراء البرامج مدربون ومؤهلون بشكل كاف على مفاهيم الإدارة المبنية على النتائج.</p> <p>- يظهر في جميع المشاريع في مرحلة التخطيط والإدارة التنفيذية والمتابعة والتقييم الإلتزام بهذا النهج.</p> <p>- (الانتاجية) قياس النسبة بين المدخلات والمخرجات/ وتكون المخرجات على شكل نتائج تل الاحتياجات.</p> <p>- (الفعالية) القدرة على تحقيق الأهداف التي من أجلها وُجدت المؤسسة.</p> <p>- (الكفاءة) توظيف الإمكانيات والموارد واستثمارها بأفضل صورة ممكنة وبأقل وقت وجهد ونفقة من أجل الوصول إلى النتائج والأهداف (الاستخدام الأمثل للموارد) .</p>	<p>(٢-٤) معايير الإدارة المبنية على النتائج</p>

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<ul style="list-style-type: none"> - يتم تحقيق الأهداف بتكاليف وجهد ملائم. - يوجد آليات سليمة لتحقيق الأهداف والنتائج وقياس الأثر. - يُعلن عن خطة سنوية في المركز ويساهم اليافعون في إعدادها. - تتضمن الخطة جميع عناصر الخطة الجيدة. - تحتفظ المؤسسة بنماذج خطط للمشاريع وفق وثيقة متكاملة. - يُستشار اليافعون في المركز وفي المجتمع المحلي حول أفكار الأنشطة وخطتها، والفعاليات، والدورات وورش العمل، وتدرج اقتراحات اليافعين ضمن الخطة السنوية. - تُعقد اجتماعات شهرية على الأقل لمجموعات/ لجان اليافعين من أجل التخطيط لما يلي: - برنامج الأنشطة الأسبوعية ومضمونها (بما في ذلك الدورات). - مبادرات الشباب في المركز والمجتمع. 	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد للمؤسسة أو المركز خطة تتضمن عناصر الخطة السنوية المتكاملة. - يوجد لكل مشروع خطة واضحة ووثيقة متكاملة. - يظهر بشكل واضح التزام المؤسسة بالتخطيط المبني على النتائج. - يتم التخطيط بمنهجية التخطيط التشاركي داخل المؤسسة. - يساهم اليافعون من أعمار وخلفيات مختلفة في عملية التخطيط من خلال المشاورات. 	<p>(٣-٤) عمليات التخطيط</p>

المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
<ul style="list-style-type: none"> - اجتماعات ربع سنوية مع المجتمع والشبكات المختلفة. - عمل التواصل الشبابي التطوعي في المجتمعات المحلية (تنظيف الشوارع، وزراعة الأشجار، والعمل مع الأشخاص الأكبر أو الأصغر سناً ... إلخ). - يجري تقييم بعد كل ورشة عمل أو نشاط. - يشارك اليافعون من مجموعات مختلفة في عملية المتابعة. - يوضع نظام للمتابعة والتقييم ويعتمد رسمياً. - يشارك اليافعون في تخطيط التقييم السنوي وذي الخمس سنوات واستكمالها. - يستشار الأهالي وأفراد المجتمع المحلي ومنظمات أخرى بما في ذلك منظمات المجتمع المدني في عمليات التقييم. - تعقد مشاورات مع اليافعين في المركز وفي المجتمع حول آرائهم بشأن الأنشطة وبشأن استخدام المركز، مرة واحدة في السنة على الأقل. - يشارك الموظفون في عملية التقييم. - تُحلل نتائج التقييم بعد جمعها وتنظيمها، وتُنشر بشكل سنوي. - يُعتبر التقييم السنوي جزءاً من تقييم الخمس سنوات. 	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد نظام للمتابعة تكون له سجلات وأدوات محددة. - ويساهم اليافعون في عملية المتابعة، رغم أن الموظفين تقع عليهم المسؤولية العامة لضمان عمل النظام. - يكون نظام المتابعة متصلاً بنظام التقييم ويجري استعراضه ومراجحته سنوياً. - يعتبر التقييم السنوي الذي ينخرط فيه جميع أصحاب المصلحة جزءاً من نظام المتابعة والتقييم. - يجري تقييم أوسع نطاقاً مرة كل خمس سنوات كجزء من دورة تخطيط وتقييم خمسية. 	<p>(٤-٤) عمليات المتابعة والتقييم</p>

- ملحق (١) معايير ومؤشرات التخطيط الاستراتيجي.
- ملحق (٢) معايير ومؤشرات العمليات التنظيمية والإدارية داخل المراكز الشبابية.
- ملحق (٣) معايير إدارة المعرفة داخل المركز الشبابي.
- ملحق (٤) العمليات الإدارية التنفيذية الرئيسية للمشاريع التنموية.
- ملحق (٥) أفضل الممارسات الموصى بها في المراكز الشبابية.

ملحق خاص (ا) معايير ومؤشرات التخطيط الاستراتيجي

المعيار	مؤشرات الأداء
وجود رؤية محددة وواضحة	<ul style="list-style-type: none"> - رؤية للمؤسسة مصاغة بشكل يعبر عن طموحاتها المستقبلية. - مصاغة بشكل واضح ومحدد وموجز ويمكن تحقيقها. - اعتمادها وتعميمها على الموظفين والعمالين في المؤسسة. - الإعلان عنها في مكان بارز داخل مبنى المؤسسة. - نشرها في الموقع الإلكتروني والمطبوعات المعتمدة للمؤسسة. - مرتبطة بمحاور الخطة الاستراتيجية وبرامجها التنفيذية. - السعي لتحقيقها.
وجود رسالة (مهمة) واضحة ومحددة	<ul style="list-style-type: none"> - مصاغة بشكل يعبر عن مهمة المؤسسة التي تسعى لتحقيقها. - معتمدة ومعتمدة ومعلن عنها ومنشورة ومترافقة لرؤية ومرتبطة بمحاور الخطة الاستراتيجية. - طموحة وتعبر عن أبعاد حالية ومستقبلية. - توضح مجالات عمل المؤسسة وتعكس صفات مميزة وتنافسية. - مرشدة كدليل عند اتخاذ القرارات. - واقعية وقابلة لتحقيق ومصاغة بطريقة تحفز العاملين على تحقيق الأهداف.
وجود أهداف بعيدة المدى	<ul style="list-style-type: none"> - تحقق رسالة المؤسسة. - تُعبر بشكل عام عما تود المؤسسة القيام بإنجازه. - مبنية على تحديد احتياجات حقيقي وتلبي هذه الاحتياجات. - تتضمن في بنودها محاور تتعلق بتطوير قدرات الموظفين. - تتضمن في بنودها إشراك المجتمع المحلي بكافة قطاعاته. - مرتبطة بالاستراتيجيات والتطلعات الوطنية. - تراعي الأولويات والضروريات الملحة.

مؤشرات الأداء	المعيار
<ul style="list-style-type: none"> - تحدد معتقدات المؤسسة . - تبين الدوافع التي تحركها. - تبين الأفكار التي تحكمها. - توضح المبادئ التي يجب التزام العاملين بها. 	وجود قيم ناظمة لعمل المؤسسة
<ul style="list-style-type: none"> - تتوافق مع مبادئ التنمية الشبابية المجتمعية. - تعتمد على التشريعات والقوانين المحلية والمواثيق الدولية . - تتضمن العلاقة مع المجتمع المحلي وقياداته. - مبنية على دراسات وإحصاءات رسمية. - تحدد النطاق الجغرافي والنطاق البشري والنطاق الخدمي المستهدف. -تظهر اعتمادها على موارد بشرية تتصف بالأداء المتميز والكفاءة المطلوبة . -تبين التصورات الشاملة في نظرتها وتعاملها مع الشباب. - توضح العلاقة مع الشركاء وتتيح لهم المساهمة في تقديم الخدمة. 	وجود سياسات محددة للعمل
<ul style="list-style-type: none"> - موصوفة ومختصرة توضح مجالات العمل وترتبط بالفئة المستهدفة واحتياجاتها. - لها أهداف محددة وألفاظها واضحة. - لها خطط ووثائق متكاملة حسب إدارة البرامج التنموية. - مبنية على مبادئ الإدارة بالنتائج. - تتبنى نهج تشاركي. 	وجود برامج مؤسسية

مؤشرات الأداء	المعيار
<ul style="list-style-type: none"> - وثيقة الخطة تتضمن البرامج والأنشطة. - الأهداف الإجرائية لبنود الخطة ومحاورها قابلة للقياس والتحقق ومرتبطة بزمن وتسعى لتحقيق الأهداف العامة. - تشتمل على مصادر تحقق. - تبين الأدوار والمسؤوليات. - تشتمل على برامج وخطط يومية وشهرية وفصلية وسنوية. - تتوفر بها برامج تتعلق بتدريب الموظفين. - تتوفر بها برامج تتعلق بإشراك المجتمع المحلي. - مرنة وقابلة للتطوير والتعديل ، وتراعي الظروف الطارئة. - تعتمد نماذج محددة للتحقق. 	<p>وجود خطة تنفيذية للمؤسسة</p>

ملحق خاص (٢) معايير ومؤشرات الإجراءات التنظيمية داخل المركز الشبابي

المعيار	مؤشرات الأداء
وجود أدلة إجرائية واضحة ومحددة وموثقة لكافة العمليات الإدارية والفنية في المؤسسة.	<ul style="list-style-type: none"> - توفر الأدلة الإجرائية للعمليات الفنية والإدارية مصنفة في مكان محدد. - توفر الأدلة الإجرائية للعمليات الفنية والإدارية مصنفة ومحوسبة ومتاحة للموظفين المعنيين. - يوجد نظام داخلي للمؤسسة يحد الإجراءات الإدارية والفنية. - وجود قاعدة بيانات لجهات الإحالة الشريكة.
وجود إشارات دالة للمكاتب والأقسام	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد خارطة للموقع في مدخل المؤسسة. - يوجد توثيق لأسماء وأرقام المكاتب الفنية والإدارية على مداخنها. - يوجد بطاقات رسمية للموظفين . - يوجد لوحات بارزة تبين رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة.
اتباع سياسة الباب المفتوح	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد تعليمات لاستقبال الوفود الزائرة للمؤسسة. - يوجد لجنة (فريق) لاستقبال الوفود الزائرة. - يوجد برنامج لاستقبال الوفود الزائرة.
وجود موظف ووضوح آلية الاستقبال	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد مكان مخصص لموظف الاستقبال . - يوجد سجلات لبيانات الزائرين والداخلين والخارجين من وإلى المؤسسة . - يوجد كاميرات مراقبة على المداخل الرئيسية. - وجود تعليمات عامة واضحة للزائرين. - يوجد أماكن مخصصة لجلوس المراجعين والزائرين.

ملحق خاص (٣) معايير إدارة المعرفة ومؤشراتها

أولاً: النشر والإعلام

المعيار	مؤشرات الأداء
وجود نظام إعلامي خاص بالمؤسسة لنشر المعرفة وتوثيقها	<ul style="list-style-type: none"> - المطبوعات والإصدارات الإعلامية تبين رؤية المؤسسة ورسالتها. - يوجد موقع إلكتروني خاص بالمؤسسة. - موقع المؤسسة الإلكتروني تفاعلي مع المجتمع الخارجي. - تتوسع المؤسسة بنشر معرفة اجتماعية عامة للمجتمع المحلي. - إصدار كتاب سنوي خاص بالمؤسسة ترصد فيه الأسماء والأنشطة والكادر والمتميزين. - يوجد نشرات ومطويات ومواد مطبوعة لنشر رؤية ورسالة المؤسسة. - يوجد توثيق لقصص النجاح. - إنتاج مادة مرئية توثيقية لحياة المؤسسة والخدمات المقدمة. - يتم إصدار مجلة دورية ورقية أو رقمية. - تستخدم المؤسسة وسائل لوحات الإعلان المرئي في مبناها.
وجود خطة إعلامية للمؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> - ترعى المؤسسة برامج إعلامية. - تشارك المؤسسة بأنشطة إعلامية مسموعة ومقروءة ومرئية. - يوجد خطة إعلامية سنوية للمؤسسة. - تتضمن الخطة نشر فلسفة المؤسسة وأهدافها وأنشطتها. - تتضمن الخطة الإعلامية إقامة ندوات ومحاضرات للمجتمع المحلي. - تتضمن الخطة الإعلامية استضافة طلبة جامعيين ووفود مدرسية. - تتضمن الخطة تنظيم برامج إعلامية عبر وسائل الإعلام. - تشارك المؤسسة بندوات متخصصة ينظمها المجتمع المحلي. - تشارك المؤسسة بمؤتمرات ذات علاقة بالشباب محلياً وعربياً ودولياً. - تشارك المؤسسة بالفعاليات التي تسعى لكسب التأييد والتأثير بالسياسات الداعمة للشباب. - تتضمن الخطة إجراء دراسات وأبحاث متخصصة في المجالات الاجتماعية.

ثانياً: التوثيق وأمن المعلومات

المعيار	مؤشرات الأداء
وجود نظام أرشفة ورقي وإلكتروني يراعي أمن المعلومات ودوام حفظها	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد أماكن خاصة لحفظ المعلومات والبيانات. - تحفظ معلومات وبيانات الأطفال في ملفات. - يوجد أرشيف في مكان آمن ويحتوي على خزائن لحفظ الملفات. - تستخدم المؤسسة نظام الأرشيف الإلكتروني.
وجود نظام محوسب خاص ببيانات الشباب والمستفيدين من المركز قابل للتحديث	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد نظام محوسب للعمليات الإدارية والفنية الخاصة برواد المركز. - النظام مفعّل ويتم تزويده بالبيانات والمعلومات. - الموظفون مدربون على استخدام النظام. - يلبي النظام كافة العمليات المتعلقة بأنشطة الشباب داخل المؤسسة ويستوعب كافة نماذجها. - تحديث وتطوير البيانات يتم دورياً وبصورة مستمرة.
وجود مكتبة إلكترونية للدراسات العلمية ذات علاقة بعمل المؤسسة وخدماتها	<ul style="list-style-type: none"> - توفر المؤسسة دراسات وبحوث علمية ذات طبيعة لعمل المؤسسة وتنشرها في مكتبتها الإلكترونية. - توفر المؤسسة كتباً علمية ذات علاقة بطبيعة عملها وتنشرها بموقعها الإلكتروني. - توفر المكتبة الإلكترونية الإحصائيات الحكومية ذات العلاقة. - توفر المؤسسة معلومات عن خدمات شبيهة محلياً وعربياً ودولياً وتنشرها على موقعها الإلكتروني. - وجود سياسات محددة لتشجيع دراسات علمية ذات علاقة بطلبة الجامعات.

ملحق (٤) العمليات الإدارية التنفيذية الرئيسية للمشاريع التنموية

ماذا يتضمن هذا الجدول؟

- إدارة أداء المشروع.
- إدارة الموارد البشرية العاملة في المشروع.
- إدارة اتصالات المشروع.
- إدارة وقت المشروع.
- إدارة المخاطر والعوائق التي تواجه تنفيذ المشروع.
- إدارة الرصد والمتابعة والتوثيق.
- إدارة العمليات المالية للمشروع.

من يستفيد من هذا الجدول؟

- إدارة العمليات.
- المدراء الميدانيين.
- المشرفون الميدانيين.
- مدراء المراكز.

ما الهدف من هذا الجدول؟

- توجيه جميع العمليات الإدارية التنفيذية للمشروع للوصول إلى المخرجات والنتائج المخطط لها.
- توفير أساس مرجعي إداري مشترك لضبط العمليات الإدارية للمشروع.
- تسهيل عمل المدراء والمشرفين الميدانيين.

دور الإدارة التنفيذية	ماذا تعني، تتضمن؟	العملية
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد واضح ومسبق للأداء المطلوب. - الاتفاق على مؤشرات واضحة ومحددة للأداء. - التحقق من وجود خطة الأنشطة وتكون محددة زمنياً بحيث يسهل متابعة الأداء. - تحديد ومعرفة النتائج والمخرجات بدقة ووضوح وجدولتها زمنياً. - وضع وصف محدد للمهام المطلوبة. 	<p>هي عملية التحقق من أنّ المركز يحقق الأنشطة المخططة في الوقت الصحيح بالطريقة الصحيحة، والقيام بما تتطلبه هذه العملية من إجراءات مثل التأكد من ملائمة الخطط، توجيه العاملين، استخدام قوائم التحقق، الزيارات الميدانية..... وتوظيف جميع هذه الإجراءات بما يضمن الوصول إلى المخرجات والنتائج المخطط لها.</p>	<p>إدارة أداء المشروع</p>
<ul style="list-style-type: none"> - توجيه العاملين للقيام بالمهام المطلوبة حسب الخطة الزمنية. - التحقق من أن كل موظف أعد خطة المهام المطلوبة منه دورياً. - توثيق الإنجازات وتقارير الأداء بناء على الخطط المسبقة. - القيام بعملية المساءلة بناء على الأداء، وبشكل عادل وواضح ومعلن. - التحقق من الأداء في الوقت المخطط له وبالجودة والكيفية الملائمة. - القيام بعملية تقييم مرحلية للتحقق من الأداء المطلوب في كل مرحلة من مراحل المشروع. - اختيار فريق العمل الملائم وبالعدد الكافي. - تدريب الفريق ورفع كفاءته بما يحقق الأداء المطلوب وحسب المهارات والخبرات التي يتطلبها المشروع. 	<p>هي عملية تحفيز وتوجيه وتدريب العاملين في المشروع لتمكينهم/ وللتحقق من أنهم يساهمون بشكل فعال في وصول المشروع إلى مخرجاته ونتائج المخطط لها، من خلال قيامهم بتحقيق المطلوب منهم حسب خطط المشروع، ويتضمن ذلك رفع الكفاءة، التحفيز، تقييم الأداء.</p>	<p>إدارة الموارد البشرية العاملة في المشروع</p>

دور الإدارة التنفيذية	ماذا تعني، تتضمن؟	العملية
<ul style="list-style-type: none"> - نظام تحفيز للعاملين واضح وعادل ومعلن. - العمل بروح الفريق. - مراعاة العوامل الانسانية في إدارة الموارد البشرية. - وصف وظيفي واضح يحدد المسؤوليات والمهام المطلوبة. - يشارك العاملون في المشروع في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع. - نظام مساءلة عادل وواضح ومعلن. 		
<ul style="list-style-type: none"> - جدول زمني لأنشطة المشروع حسب المخرجات والنتائج. - وضع الأنشطة بطريقة متسلسلة ومنطقية زمنياً. - متابعة الانجازات حسب الوقت المحدد وبالجدولة المطلوبة. - اعادة جدولة الأنشطة في حالة التعثر، بحيث لا تختل عملية الحصول على النتائج. - تحضير واعداد الوثائق والتقارير المطلوبة حسب وقتها. - حساب الطوارئ عند تحديد الجدول الزمني. - استثمار وقت العاملين بشكل فعال ومنتج. 	<p>هي عملية مرتبطة بإدارة الأداء لضمان تنفيذ أنشطة المشروع، والوصول إلى المخرجات بالوقت الصحيح، وما يتطلبه ذلك من إدارة وقت العاملين في المشروع والتحقق من الأجددة الزمنية.</p>	إدارة وقت المشروع

دور الإدارة التنفيذية	ماذا تعني، تتضمن؟	العملية
<ul style="list-style-type: none"> - التفكير بالمشكلات والعوائق المتوقعة مسبقاً. - تصنيف هذه المشكلات (مشكلات التمويل، مشكلات الموارد البشرية، مشكلات الفئة المستفيدة، مشكلات متعلقة بالقيم والثقافة المجتمعية). - اخذ جميع العوامل المؤثرة في تصميم المشروع بعين الاعتبار عند عمليات البرمجة والتخطيط ابتداء لاجتذاب المخاطر. - أخذ العوائق والتحديات التي تم رصدها مسبقاً بعين الاعتبار عند تصميم المشروع واثناء عمليات ادارته التنفيذية. - يقوم المدير والموظفون بعمليات رصد للمشكلات التي تحدث اثناء التنفيذ. - استشارة ومشاركة الأطراف ذات الصلة بحل المشكلات. - اتباع منهجية علمية في حل المشكلات (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحليل المشكلة). - التخطيط المسبق للبدائل والخيارات الأخرى. - التعامل مع اكير عدد ممكن من الحلول ومن خلال عملية تشاركية. - تقييم الحلول قبل التنفيذ وبعده. - توثيق المشكلات والتحديات وكيف تعاملنا معها للتعلم مستقبلاً. 	<p>عملية توقع التحديات والمشكلات التي تؤثر على المشروع وتعيق وصوله إلى مخرجاته ونتائج التعامل معها بما لا يؤثر على المخرجات والنتائج. وتتضمن رصد المشكلات والعوائق أولاً بأول والتعامل معها بمنهجية علمية.</p>	<p>إدارة المخاطر والعوائق التي تواجه تنفيذ المشروع</p>

دور الإدارة التنفيذية	ماذا تعني، تتضمن؟	العملية
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الاطراف ذات الصلة بالمشروع والتي يعتبر الاتصال معها ضروري لضمان سير المشروع (الممول، الفئة المستفيدة، المزودون بالمعدات، الجهات الرسمية). - تحديد شكل ونوع الاتصال مع كل طرف (اجتماعات، تقارير، زيارات ميدانية). - وضع الاتصالات على شكل جدول زمني، بحيث يسهل متابعتها، والتحضير لها. - تحديد المعني بالاتصال من داخل المؤسسة. - التعامل مع مشكلات اتصالات المشروع بمنهجية سليمة. - توثيق اتصالات المشروع. 	<p>تحديد الاطراف التي تؤثر على المشروع وتحديد وتنظيم آلية التواصل مع كل طرف.</p> <p>وتوجيه جميع اتصالات المشروع سواء الداخلية او الخارجية نحو تحقيق المخرجات المتوقعة من المشروع وبما يدعم تنفيذ الأنشطة بالوقت الصحيح والشكل الصحيح.</p> <p>وقد تكون هذه الجهات موردو خدمات للمشروع، مولون، فئات مستفيدة، جهات رسمية.</p>	<p>إدارة اتصالات المشروع</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد النتائج والمخرجات والأنشطة بدقة وتوزيعها زمنياً ومرحلياً. - الاتفاق على انواع ومحتويات التقارير المطلوبة ومتى يتم تقديمها. - تحديد مؤشرات الإنجاز والاداء لكل مرحلة وحسب نتائج المطلوبة. - توثيق الأنشطة وفق نظام توثيق واضح وسهل الاستخدام. - القيام بعمليات المراجعة المرورية للتأكد من المخرجات. - عقد لقاءات بمشاركة فريق العمل في عمليات المراجعة. - اعتماد نظام رصد لعمليات المشروع. - الاتفاق على نظام معلومات للمشروع يتضمن (الخطط، الاتفاقيات، التقارير). - التحقق من تصميم المشروع من بدايته بطريقة تتيح مجال للرصد والمتابعة. 	<p>هي عملية توثيق ورصد انجازات المركز حسب الخطط المعتمدة، ومتابعة تنفيذها في الوقت المطلوب.</p> <p>رصد المشكلات ونقاط القوة والضعف.</p> <p>ويستخد فيها التقارير، الزيارات، قوائم التحقق، الاجتماعات الدورية بغرض المتابعة.</p>	<p>إدارة المتابعة والرصد والتوثيق</p>

دور الإدارة التنفيذية	ماذا تعني، تتضمن؟	العملية
<ul style="list-style-type: none"> - مشاركة الفئات المستفيدة في عمليات الرصد والتقييم للمشروع. - توثيق الخبرة المكتسبة والدروس المستفادة لتحويلها إلى خبرة مؤسسية للمستقبل. - سجلات مالية معتمدة حسب أصول النظام المالي للمشروع. - نظام تعليمات مالية موحد. - التحقق الدوري من الالتزام بالسجلات وتعليمات الانفاق المالي حسب نظام تعليمات المشروع. - توجيه أولويات الانفاق المالي نحو الأنشطة التي تسهم بشكل واضح في الوصول إلى المخرجات والنتائج المتوقعة. - اتخاذ الإجراءات التصحيحية فوراً وحسب نظام التعليمات المالية. - التحقق من صدق البيانات في التقارير المالية. 	<p>عملية التحقق من أن الإنفاق المالي يتم وفق الأصول المعتمدة وبأفضل صورة ممكنة وضمن أنشطة المشروع، وتوظيف الإنفاق المالي بطريقة تُسهم في وصول المشروع إلى مخرجاته ونتائجه المخططة.</p>	<p>إدارة العمليات المالية للمشروع</p>

ملحق (0) الممارسات الفضلى للتدريب وتيسير اللقاءات الشبابية، وفق معايير الجودة

بعد مراجعة علمية مركزة لعدد من الأدبيات ذات الصلة بجودة العملية التعليمية والتدريبية وتيسير اللقاءات الشبابية، تم تطوير هذه القائمة كممارسات معيارية يستطيع أن يستخدمها العاملون والميسرون والمدرّبون، كإطار عملي لتحسين الأداء وضمان مراعاة العملية التعليمية التدريبية لأفضل الممارسات الموصى بها في هذا الحقل، وهي مستمدة من مبادئ التعلّم النشط، والبيئة الصفية المحفزة والأمنة، وحقوق الشباب، ومبادئ المدرسة الإنسانية وعلم النفس الإيجابي، ونظريات التعلّم المختلفة، ودراسات جودة التعليم، والتعليم من أجل الحياة، والتعليم من أجل التفكير والإبداع.

وقد رأينا من المفيد الاطلاع عليها من قبل العاملين في المؤسسات الشبابية لاستخدامها كأداة تحسن مستمر، فهي ليست مجرد معايير للحكم على الأداء بقدر ما هي أداة يستخدمها الميسر والمدرّب لتحسين ممارساته التعليمية والتدريبية والتواصلية.

وقد رأينا تسهياً لاستخدامها أن يتم تقسيمها إلى:

- ممارسات يقوم بها الميسر/ المدرّب/ المنشط للقاءات الشباب، وممارسات يقوم بها الشباب المشاركون في ورشات العمل واللقاءات الشبابية التي يعقدها المركز، تعكس مدى تطبيق التعلم النشط وجودة العملية التدريبية.
- ممارسات ذات صلة بالبيئة التعليمية التفاعلية والايجابية خاصة في ورشات العمل.
- ممارسات تساعد على تحفيز الدافعية الداخلية للشباب.
- خصائص وممارسات المدرّب/الميسر/المنشط الداعمة للتفكير.
- ممارسات تدعم دور الميسر والمدرّب في تنمية الإبداع لدى الشباب.
- معايير البيئة المواتية والمناخ الداعم والمساند لمشاركة اليافعين داخل المؤسسات.

ممارسات يقوم بها الميسر/ المدرّب/ المنشط للقاءات الشباب، وممارسات يقوم بها الشباب المشاركون في ورش العمل واللقاءات الشبابية التي يعقدها المركز، تعكس مدى تطبيق التعلم النشط وجودة العملية التدريبية.

أولاً: دور الميسر/ المنشط/ المدرّب:

- يستثمر ويُشجع استخدام المصادر من البيئة المحيطة الاجتماعية والثقافية والطبيعية والتقنية.
- (تعلّم خارج جدران القاعة ووراء أسوار المركز).

- يُصمم أنشطة بحيث يُعمل الشباب فيها عقولهم بالإضافة إلى أيديهم (أنشطة تأملية).
- يهيئ البيئة الصفية التفاعلية والملائمة نفسياً واجتماعياً.
- يجعل بيئة المركز، مجتمعاً تعليمياً حوارياً، الكل فيه مرسلون ومستقبلون، يُعلّمون ويتعلمون.
- يتقبل إخفاقات الشباب ويعتبرها فرصاً تعليمية.
- يُشجع ويتقبل مبادرات الشباب وتفكيرهم المستقل.
- يبحث عن نقاط القوة عند كل شاب، ويستثمرها.
- يُوفر فرصاً متعددة للشباب لبناء المعرفة ذاتياً.
- يُعطي الشباب فرصاً للتفكير الفردي والثنائي والجماعي.
- يستخدم طرق تعلّم ونقاش وتدريب تدعم التفكير العلمي والناقد والإبداعي، وأنشطة تُشجع على الاستقصاء والبحث والتجريب وحل المشكلات.
- يُعطي وقتاً كافياً لانهماك الشباب في الأنشطة، وخاصةً أثناء الاستقصاءات والعمل الميداني، بغرض اختبار الفرضيات وحل المشكلات.
- يُوظف مبدأً (نعمل... نتأمل... نتعلم) ثم نعمل مرة أخرى في ظل ما تعلمنا، وهكذا في عملية تعلّم تفاعلية ومفتوحة ولامتناهية.
- يُوظف مبدأً (من الكل إلى الجزء، ثم من الجزء إلى الكل) ويُساعد الشباب على بناء الخرائط الذهنية والمعرفية لمواضيع التعلّم/التدريب.
- يعطي الشباب الفرصة للتساؤل والتأمل والوصول للمعاني والمعارف الجديدة بالاعتماد على قدراتهم.
- يستخدم أسئلة الشباب وإجاباتهم لإثراء مسار التعلّم، ويوظفها في العملية التعليمية التدريبية.
- يسأل أسئلة ذكية وي طرح أسئلة من نوع ماذا لو..؟ ولكن لماذا..؟ وماذا سيحدث..؟ وكيف تفسّر..؟ ما العلاقة..؟ ما الأسباب من وجهة نظرك..؟ ما الرابط..؟ كيف تثبت..؟ ويكثر من المواقف التعليمية والتدريبية والأسئلة التي تتطلب استخدام عمليات مثل: تنبأ، توقع، حل، أبداع.

- يستخدم أنشطة وأسئلة تشجع الشباب على النظر إلى الأشياء والمشكلات وموضوعات التعلّم من زوايا متعددة، وبما يثير لديهم التفكير النقدي ويبعث فيهم الحماسة.
- يُعزز وعي الشباب لكي ينظروا للأشياء والأفكار من زوايتهم ولا يفرض عليهم رأيه.
- يتيح فرص الاستثارة والدهشة والاستغراب، ويثير الحيرة والارتباك عن طريق استخلاص نتائج غريبة، مثيرة، مدهشة، أو متناقضة، تتحدى المعرفة السابقة للشباب، مما يساعدهم على توليد بنى معرفية جديدة.
- يُشجع التفاعل بين الشباب أنفسهم عبر حوارات ونقاشات تفاعلية.
- يربط التعليم والتدريب بالحياة وخبرات المعاشة.

اتجاهات يؤمن بها ويمارسها العاملون مع الشباب، وتُعدّ ضرورية لتمكينهم من القيام بدورٍ فاعلٍ لتحقيق نتائج ذات جودة:

- يؤمن بأهمية الإنصاف والعدالة بين جميع الشباب، وبأنّ من حق كل شاب أن ينهمك في الأنشطة الملائمة له ولميوله.
- لديه اتجاهات إيجابية نحو العمل الشبابي، ويُدرك أهمية الدور الحيوي الذي يلعبه العمل الشبابي في تطوير المجتمعات.
- يثق بقدرات الشباب ولديه مواقف إيجابية تجاههم.
- يرفض السخرية، ويحدّ من المواقف التي تُفقد الشباب الاحترام أمام أقرانهم.
- يؤمن بأهمية إعطاء الشباب الفرصة لتحمل المسؤولية الذاتية، ويؤمن باستقلاليتهم.
- يؤمن بأهمية وجود قواعد وإجراءات واضحة في إدارة العلاقة مع الشباب وتسيير الأنشطة، ويطبقها بعدالة على جميع الشباب.
- يحافظ على توقعات إيجابية معلنة لإنجاز الشباب.

دور الشباب/ المشاركين في الأنشطة:

- ينخرط الشباب في أنشطة ومشاريع عملية حقيقية تتحدى قدراتهم.
- يقوم الشباب بدور نشط وليس القبول السلبي للمعرفة التي يبثها المشرفون.
- يكون الشاب مرسلأً ومستقبلاً في الوقت نفسه، ومتعلماً ومعلماً في الوقت ذاته.
- يتساءل الشباب ويبدون آرائهم وأفكارهم، ويشاركونها مع زملائهم.
- يتشارك الشباب مع زملائهم المعارف والمهارات وينخرطون في أعمال جماعية.
- يكون الشاب مشاركاً وله دور فاعل في عملية التعلم والأنشطة فهو؛ يعمل و يجرب، يلاحظ ويشاهد، يتأمل ويفحص، يفكر ويطرح الأسئلة، يتحاور و يناقش، وصولاً إلى بناء المعاني والمفاهيم، وتنمية المهارات والخبرات.
- يستقصي الشباب المعلومات من المصادر المختلفة ومن التجريب المباشر، لاختبار الفرضيات، أو البحث في التساؤلات، أو استكشاف المفاهيم، أو حل المشكلات.
- يستخدم الشباب مصادر تعلمية متعددة ومنوعة، الموسوعات العلمية، بنوك المعلومات، الخبراء، الظواهر الطبيعية، المؤسسات المجتمعية.
- يفكرون تفكير إيجابي، ويتعلمون من إخفاقاتهم وأخطائهم.

ممارسات ذات صلة بالبيئة التعلمية التفاعلية والايجابية خاصة في ورش العمل:

- ويكون للمدرب/ المنشط/ الميسر الدور الأكبر في بناء هذه البيئة الداعمة وتوفيرها من خلال الممارسات التالية:
- يهيئ البيئة التفاعلية والمحفزة والملائمة نفسياً واجتماعياً ومادياً.
- يدخل جواً من المرح والمتعة أثناء التعلم والورش والأنشطة واللقاءات الشبابية.
- يمنح الحماسة والتشجيع للتعلم والمشاركة.

- يصغي بتركيز وتعاطف ويظهر للشباب الاهتمام بما يجري في كل حياتهم، فضلاً عن الإعتناء بما يجري في داخل المركز.
- يستوعب اهتمامات الشباب وتساؤلاتهم.
- يُعطي الشباب المسؤولية ويتعامل معهم باحترام.
- يُطبق القواعد والأحكام المتبعة بعدالة واحترام.
- يُؤكد الاحترام المتبادل والإيجابي بين الشباب.
- يُحافظ على هدوئه ويضبط انفعالاته عند التعامل مع المشكلات السلوكية.
- يُظهر الاهتمام بأنشطة الشباب ويشارك معهم في اهتماماتهم.
- يُعطي وقتاً للأنشطة التي تزيد الانسجام بين الشباب.
- يجعل كل شاب يشعر بتميزه وبنقاط قوته التي تميزه عن الآخرين.
- يشجع العمل الجماعي وبروح الفريق.

ممارسات تساعد على تحفيز الدافعية الداخلية للشباب

- يُحيط الشباب بتوقعات إيجابية.
- يُنوع في الأنشطة، بما يتوافق مع تفضيلات الشباب واهتماماتهم الناشئة عن تنوع شخصياتهم.
- يُقدّر إنجازات الشباب كأفراد ومجموعات والإشارة إليها.
- يُشارك الشباب في أنشطة تثير اهتمامهم.
- يُدخل جواً من المتعة والمرح والدعابة بين الشباب.
- يبني الثقة والمودة بينه وبين الشباب في المركز.
- يستثمر هوايات الشباب ومواهبهم ويوظفها في الأنشطة.
- يُشعر الشباب بأنهم هم من يقود مسار الأنشطة وهم المساهم الأكبر فيها.

- ينظر إلى جميع الشباب ويوزع التواصل البصري والجسدي واللفظي بعدالة.
- يزود الشباب بتغذية راجعة حول أدائهم بدون تمييز.
- يركز على نقاط القوة عند الشباب، وعلى ما يتقنون.
- يرحب بالتساؤلات والأفكار والمقترحات غير المألوفة من قبل الشباب ويحترمها، ويأخذها على محمل الجد.

خصائص وممارسات المدرب/ الميسر/ المنشط الداعمة للتفكير:

- يتبنى نظرة إيجابية نحو الشباب وقدرتهم على التفكير.
- يُظهر ميلاً إيجابياً وحماساً للمواقف التي تُثير التساؤل والتفكير.
- يُؤمن بأن التفكير مهارة تتقوى وتنمو بالتدريب المنظم، وأن تنمية التفكير هو أحد أهم واجبات المرين والعاملين مع الشباب.
- يحترم تفكير الشباب في أي مستوى، وأن هذا التفكير يعكس المرحلة النمائية التي يمرون بها.
- يخلق بيئة تفاعلية ثرية يشعر فيها الشباب بالثقة والأمان، بيئة مشجعة على التعلّم يتوافر فيها فرص متعددة للنقاش والحوار التفاعلي الحر والخلاق.
- يُشجع الشباب على عرض آرائهم، وشرح وجهات نظرهم حول شتى المواضيع، والاستماع لوجهات النظر المختلفة، وتدريبهم على الإنصات إلى الرأي الآخر وتقدير الاختلاف والتنوع.
- يستثمر أخطاء الشباب ويجعلها فرصاً للتعلّم، من خلال حثهم على التفكير والبحث عن الأدلة والمعلومات.
- يتقبل الأفكار الجديدة والغريبة والمختلفة، ويبدى اهتماماً حقيقياً في مناقشتها.
- يساعد الشباب على تحويل أفكارهم إلى مشاريع.
- يطرح أسئلة مفتوحة تحتمل أكثر من إجابة، ويعطي الشباب الفرصة الكافية للتفكير والتأمل في الأسئلة.
- يُدرب الشباب على تعلّم الأساليب والطرق والعمليات الذهنية بدلاً من الحفظ الصم.
- يُوفر للشباب الفرص المناسبة للتعلّم والتطور الذاتي المستقل، والوصول للنتائج التي يريدونها.

- يُوفر طرائق الحصول على المعرفة والبيانات اللازمة والمعلومات التي تخدم تحقيق أهداف التعلّم، من مكتبة ومصادر ومواد وأدوات وأسئلة تستثير تفكير الشباب وتدفعهم للتعلّم.
- يستخدم لغة تحث على التفكير: هيا نقارن هذه الصور؟ ما الذي نتنبأ بحدوثه؟ كيف يمكن أن نصف..؟ خمن ما الذي كان سيحدث لو..؟ ما استنتاجاتك من القصة؟ ما فرضيتك التي تفسر بها..؟ ما الدليل الذي يدعم صحة..؟ كيف تطبق هذه الفكرة؟

ممارسات تدعم دور الميسر والمدرّب في تنمية الإبداع لدى الشباب:

- إتاحة فرص الاستشارة والدهشة والاستغراب، إثارة الحيرة والارتباك والتوتر المعرفي، عن طريق استخلاص نتائج غريبة، مثيرة للدهشة أو متناقضة مع ما يسلم به الكثيرون.
- الإكثار من الأسئلة التي تعطي فرصاً للتعبير والتخيل وتوليد الاحتمالات والتنبؤ بالمشكلات وطرح الحلول والأفكار المتعددة.
- تشجيع الأسئلة والتساؤل وتقبل الأسئلة الغريبة.
- إشاعة جو من التقبل والاحترام والعلاقات الديمقراطية.
- الإكثار من الأنشطة التي توفر للشباب فرصة للتدرب على حل المشكلات.
- استخدام أساليب التعلّم النشط في اللقاءات الشبابية بشكل عام، وخاصة الأساليب القائمة على الاكتشاف والتعلّم الذاتي.
- استخدام أساليب التعلّم من خلال المشاريع والعمل الميداني والاستقصاءات.
- ممارسة النقد الذكي والإيجابي لإنجازات الشباب بحيث نركز على الإيجابيات أولاً، ونعطي فرص للشباب لاكتشاف نقاط الضعف، ونسأل أسئلة تساعد على الاكتشاف الذاتي للأخطاء وتحويلها إلى فرص تعلّمية جديدة.
- تقبل الشاب كشخص ذي قيمة، والإيمان الحقيقي بقدراته، والبدء من نقاط القوة لديه والتركيز على إيجابياته وإنجازاته.

- تشجيعهم على التجربة والتأمل والخوض فيما هو غير مألوف وعادي.
- تشجيعهم على طرح مبادرات خاصة بهم.
- إدخال جو من الفكاهة والمرح داخل المركز والمحافظه على العلاقات الودية داخل المجموعة.
- احترام التنوع والاختلاف وتدريب الشباب على تقبل الرأي والرأي الآخر.

معايير البيئة المواتية والمناخ الداعم والمساند لمشاركة اليافعين داخل المؤسسات:

لكي تنجح المشاركة في مؤسساتنا وبرامجنا، ينبغي أن يتوفر مجموعة من الشروط والإجراءات، والتي يمكن تقسيمها إلى مستويين: الأول؛ متعلق بالمركز والبرامج، والثاني؛ متعلق بالموارد البشرية العاملة مع الشباب.

على مستوى السياسات وآليات العمل في المركز والبرامج :

- أن تكون المشاركة والقيادة التشاركية والتخطيط التشاركي ... أساسيات في العمل داخل المركز الشبابي، مما يُسهل دمج مشاركة اليافعين، حيث تكون البنية المؤسسية أصلاً قائمة على المشاركة. فمشاركة اليافعين لن تكون فعّالة في مؤسسة لا تُسير أعمالها من خلال نهج تشاركي ابتداءً.
- أن يوجد نظام يسمح لليافعين بالتردد على المركز ويرحب بوجودهم ويستثمره .
- تبني سياسات وقواعد عمل تُشجع العاملين واليافعين على العمل معاً.
- يوفر المركز والعاملون جميع المتطلبات الأساسية لإنجاح مبادرات اليافعين وأنشطتهم، مع إيمان بأن ذلك جزء أساسي من العمل معهم، يستحق أن نُنفق عليه من وقتنا ومن موازنة المركز.
- أن يكون لدينا آليات تواصل مستمرة ودائمة مع اليافعين واليافعات بمختلف فئاتهم، وتنوعهم (ذكور، إناث، خارج التعليم، معرضون للخطر) داخل المجتمع المحلي.
- أن تكون البرامج مبنية أصلاً على حاجات الشباب وملبية لها، مع مراعاة تنوع الحاجات حسب تنوع فئات اليافعين أنفسهم.

- أن يكون لدى إدارة المركز إيمان بأهمية وجود اليافعين، وأنّ مشاركتهم هي حق وحاجة وهدف بحد ذاتها.
- أن يكون لدينا سياسات وآليات واضحة ومتفق عليها داخل المركز لمشاركة اليافعين في تصميم البرامج وإدارتها وتنفيذها.
- أن تكون مشاركة اليافعين مبنية على نهج تكاملي بحيث تعمل البرامج مع أهالي اليافعين أيضاً لتكون الأسرة بيئة داعمة للمشاركة.
- وجود سياسات في المركز تسمح لليافعين وتتيح لهم فرص ممارسة القيادة واتخاذ القرار، والنظر لذلك على أنّه آليات عملية لتمكينهم وبناء جاهزيتهم بشكل عملي، وما يتطلبه ذلك من تقبل الأخطاء والإخفاقات وتحويلها إلى دروس تعليمية.

على مستوى العاملين في المركز: يجب أن يكونوا ممن يتوافر فيهم (على مستوى الشخصية، المعارف، الاتجاهات، والمهارات)

- الإيمان بقدرات اليافعين والثقة بهم، والإيمان بأهمية مشاركتهم.
- أن يكون لدى العاملين تفهم إيجابي وموقف سليم من المرحلة العمرية (مرحلة وليس مشكلة، طاقة ومورد وليس أزمة).
- أن يؤمن العاملون بأنّ دورهم تنمية اليافعين وليس تشكيلهم، تطوير وتعزيز وعيهم وليس فرض آراءنا عليهم. وأنّ دورنا كعاملين معهم ينطلق من رعايتهم وليس الوصاية عليهم. وأنّ نُميّز بين ممارسة سلطة إدارة البرامج وبين التسلط والسيطرة.
- أن يلتزم العاملون بالعدالة وعدم التمييز بين اليافعين بناء على أي معيار أو اعتبار.
- أن يكون لدى العاملين معرفة علمية وتفهم للخصائص والاحتياجات النمائية للمرحلة العمرية. وتفهم للظروف والقيم التي تحكم وتؤثر في البيئة التي يعيش فيها اليافعون. وعلى دراية كافية باحتياجات ومشكلات اليافعين في المجتمع المحلي.

- معرفة بفوائد المشاركة، عوائقها، آلياتها، أدواتها، مستوياتها، تخطيطها.
- أن يكون لدى جميع العاملين تمكُّن من مهارات التواصل الفعّال مع هذه الفئة العمرية وكيفية تحفيزها وإدارة الحوار معها بشكل ملائم.
- أن يكون لدى العاملين مهارة تقبل التنوع والاختلاف، ومهارة إدارة الخلاف مع اليافعين.
- أن يكون لدى العاملين قدرة على التخطيط التشاركي والإدارة التشاركية للبرامج، وتمكُّن من آليات المشاركة في اتخاذ القرار وصناعته وحل المشكلات التي تواجه البرامج بطرق تشاركية.
- أن يكون العاملون مصدر دعم وأمان ومساندة لليافعين من خلال ممارسات عملية تدعم ذلك، واجتناب الممارسات التي تؤدي إلى أن يكون العاملون مصدر قلق لليافعين.

مقدمة

تعدّ عملية المتابعة والتقييم عملية منهجية، تتطلب جمع بيانات موضوعية وصادقة من مصادر متعددة، باستخدام أدوات متنوعة في ضوء أهداف محددة، بغرض التوصل إلى تقديرات وأدلة (كمية ووصفية) يُستند إليها في إصدار أحكام أو اتخاذ قرارات مناسبة تتعلق بالأفراد والبرامج والمؤسسات. ولكي تنجح هذه العملية لا بد من أن تستند إلى مجموعة من المعايير والمؤشرات، التي تساعد في إصدار أحكام موضوعية مبنية على معايير واضحة ومحددة ومؤشرات مقيسة.

ومن هنا سعينا في هذا الدليل الإرشادي إلى تزويد العاملين في تقييم المؤسسات الشبابية بمجموعة من المعايير والمؤشرات، التي يمكن استخدامها ضمن أدوات قياس ومتابعة للوقوف على نقاط الضعف والقوة عند المؤسسات الشبابية. ومساعدتها على التحسين المستمر في عملها وصولاً إلى أفضل الممارسات الموصى بها في العمل الشبابي.

ونؤكد هنا على فكرة غاية في الأهمية وهي أنّه لا يوجد طريقة واحدة متفق عليها وتخلو من العيوب لإعداد المعايير والمؤشرات وأدوات قياسها. كما أنّ المعايير قد تختلف من برنامج لآخر وفق الاختلاف في رؤيته وأهدافه العامة. وما يُعدّ معايير ملائمة لقياس أداء برنامج معين قد لا تصلح لقياس برنامج آخر. ومن هنا حرصنا في إعداد هذه الوثيقة على أن تكون المعايير مرنة وقابلة للتكيف، وأن تتمتع بالوضوح والشمول لجميع مكونات العمل الشبابي، وسهولة الاستخدام والقابلية للقياس، والواقعية من حيث مراعاتها للظروف المحيطة بعمل المؤسسات الشبابية، خاصةً أنّ أدلة منظومة العمل الشبابي العربي تخاطب كل المؤسسات الشبابية في البلدان العربية على الاختلاف البيّن والواضح في ظروفها.

- وفيما يلي مجموعة من القضايا التي رأينا ضرورة الوقوف عليها قبل استخدام النماذج المرفقة:
- إن نماذج المتابعة المستخدمة هنا هي بمثابة أدوات مخصصة للاستخدام المستمر لتحديد مجالات العمل المختلفة التي تحتاج إلى تطوير، وليس المقصود منها الحكم على المؤسسات أو وضعها في تصنيف متدرج، أو استخدامها لمرة واحدة فقط.
 - روعي في هذه الأدوات البساطة وسهولة الاستخدام، حيث نأمل أن تصبح هذه الأدوات مكوناً أساسياً من مكونات عمل المؤسسات الشبابية كأدوات داخلية، يتم استخدامها بشكل دوري.
 - تم تنظيم الأداة بنفس طريقة تنظيم مجالات المعايير (المركز، الموارد البشرية، البرامج، الحوكمة والإدارة) وكما تم سابقاً تحديد مكونات فرعية لكل مجال رئيسي، ولكل مكون عدد من المعايير وكحد أدنى معيار واحد، ولكل معيار عدد من المؤشرات القابلة للقياس والتحقق.
 - التقييم المقترح هنا يركز على الوصف النوعي حسب كل مؤشر وأحياناً يتم الاكتفاء بنعم أو لا، وهذا يعتمد على طبيعة المؤشر المطلوب. حيث لا يوصي هذا الدليل بالتركيز على التقدير الإحصائي الذي قد يكون مفيداً على مستوى وزارات الشباب ومختصي التقييم. حيث أثبت هذا النوع من التقييم صعوبة في الميدان على مستوى الاستخدام الداخلي في المؤسسات، وإعطاء أرقام صماء لا تساعد كثيراً في عملية بناء خطة التحسين.
 - النموذج الأول المرفق ضمن هذا الفصل يُساعد المؤسسات الشبابية على تقييم الوضع القائم حسب مجالات المعايير التي تم توضيحها في الفصل السابق.
 - يتم تعبئة النماذج من خلال عمل تشاركي ويكون للشباب واليافعين دور أساسي في هذه العملية.
 - التنوع في مصادر البيانات: حيث يجب أن يُستمع لجميع أطراف العمل الشبابي، بحيث يمكن أن يكون من مصادر البيانات:
 - الشباب واليافعون أنفسهم، الذين يترددون على المركز ويستفيدون من خدماته، إضافة إلى عينة من الشباب في المجتمع المحلي الذين لا يترددون على المركز.

- الموظفون العاملون في المركز: المتفرغون والعاملون بشكل جزئي والمتطوعون.
- أهالي اليافعين والشباب.
- قادة المجتمع المحلي، مثل عينة من المدرسين في المدارس المحيطة بالمركز، نشطاء في مؤسسات أخرى داخل المجتمع المحلي.
- السجلات والتقارير والوثائق الخاصة بالمشاريع والأنشطة والملفات التوثيقية.
- التنوع في أدوات جمع البيانات: والمقترح هنا التنوع في الأدوات والوسائل، مع التذكير بأنه ليس بالضرورة استخدام جميع هذه الوسائل لكل مؤشر، وإنما يعتمد ذلك على طبيعة المؤشر. والأدوات المقترحة هي:
- تحليل محتوى السجلات: للحصول على المعلومات ذات الصلة بالمؤشرات، وقد تكون هذه السجلات خاصة بالموظفين وتأهيلهم، أو الأنشطة أو التقييم أو تقارير توثيقية أو تقييمية لبعض الفعاليات أو وثائق المشاريع وخطتها.
- عقد مجموعات تركيز (بؤرية): لعدد من اليافعين المشاركين في المركز، أو للأهالي، أو الموظفين.
- إجراء مقابلات مفتوحة مع الشباب والأهالي والموظفين وقادة الرأي في المجتمع المحلي.
- الملاحظة والمراقبة المباشرة التي يقوم بها الخبراء ومشرفو التقييم، خاصة للكشف عن الممارسات المهنية.
- الزيارات المباشرة خاصة ما يتعلق بالبناء والمركز.

ملاحظة: للاطلاع على كيفية تنظيم وبناء هذه الأدوات البحثية، نوصي القارئ بالعودة إلى دليل التخطيط التنموي للبرامج الشبابية، فصل أدوات جمع البيانات.

- النموذج الثاني المرفق في هذا الفصل يساعد المؤسسات الشبابية على تحويل نتائج التقييم إلى خطة عمل لتحسين الأداء للوصول إلى المعايير المطلوبة خلال مدة زمنية.
- وأيضاً نؤكد هنا على ضرورة النهج التشاركي في وضع الخطة المقترحة للتحسين لا سيما اليافعين والشباب.
- الخطة التحسينية تحتوي على قائمة بجميع المجالات التي تحتاج إلى تحسين بناء على نتائج النموذج الأول.
- يتم التركيز على المؤشرات التي لم يتم الوصول إليها، لا سيما المتصلة بالموارد البشرية والبيئة الإنسانية للمركز وذات الصلة بدور اليافعين ومشاركتهم داخل المركز وبرامجه، أو التي تمس حماية اليافعين وحقوقهم.
- يتم تحويل نقاط الضعف في كل مجال إلى هدف قابل للقياس والتحقق ضمن مدة زمنية محددة بما يتوافق مع المعيار المقترح.
- تنطلق الخطة من تحديد الوضع الحالي لكل مكون ومن ثم تحديد الوضع المرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية، ويم كذلك الاتفاق على الأنشطة والإجراءات التي ستقوم بها المؤسسة للوصول إلى الوضع المرغوب لكل معيار.
- خطوات التطبيق داخل المؤسسة:
 - ١) تقوم المؤسسة بإجراء تقييم شمولي لجميع المجالات التي تشملها المعايير.
 - ٢) بناء عليها تُحدد نقاط الضعف الرئيسية.
 - ٣) يتم بناء خطة التحسين والتي تتضمن أهداف محددة قابلة للقياس، إجراءات ونشاطات لتحقيق الأهداف، تحديد المسؤوليات (مداها الزمني ستة أشهر).
 - ٤) يتم تنفيذ الخطة ومتابعتها لمدة ستة أشهر.
 - ٥) يتم تقييم جديد للإجابة عن سؤال ما التحسن الذي تم؟ أين نحن الآن من المعايير؟
 - ٦) بناءً على التقييم الجديد، تقوم المؤسسة بإعداد خطة جديدة لإدخال مزيد من التحسينات (مداها الزمني ثلاثة أشهر).
 - ٧) تخضع الخطة للتنفيذ والتقييم خلال ثلاثة أشهر.

جدول (ا) التحقق من تحقيق المعايير والمؤشرات الخاصة بالمركز (المبنى والبيئة)

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يقع المركز في منطقة سكنية - آمنة اجتماعياً، ومن المخاطر المادية مثل التلوث والحوادث أو التعرض للإساءة. - يمكن الوصول للمركز بسهولة وأمان لجميع فئات الشباب والياافعين. - يمكن الوصول من المبنى إلى مساحات خارجية للترفيه وممارسة الأنشطة الخارجية. - يمكن لليافعين/ اليافعات ذوي الإعاقة الوصول إلى المركز والاستفادة من خدماته. - ينشر المركز أوقات الدوام وعنوان الموقع في مكان واضح.</p>	<p>- يجب أن يكون المركز في مكان آمن ويسهل الوصول إليه من قبل الشباب والأفراد المجتمع المحلي.</p>	(1-1) الموقع

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يحتوي المركز على حد أدنى من المساحات والغرف المخصصة للأنشطة والاجتماعات الشبابية.</p> <p>- يُنسق المركز مع المدارس والمؤسسات المحلية للاستفادة من المساحات المتاحة.</p> <p>- يُراعى ملائمة المساحات لذوي الاحتياجات الخاصة.</p> <p>- تُستثمر المساحات الأكبر في المركز لصالح أنشطة الشباب.</p> <p>- أن تكون المرافق الصحية (دورات المياه) متوافرة ونظيفة، وأن تكون مواد التنظيف الشخصية متوافرة باستمرار.</p> <p>- يتم استشارة اليافعين والشباب بشأن أولويات استخدام المساحات المتاحة.</p> <p>- يُفضل في المراكز الجديدة (تحت الإنشاء، أو إذا توافر الدعم المالي الكافي) تخصيص قاعة للاجتماعات، قاعة رياضية، قاعة متعددة الأغراض، ساحات خارجية.</p> <p>- تتصل أجهزة الحاسب بالشبكة العنكبوتية الآمن والمراقب، ومع</p>	<p>- يتمتع المركز بمساحات كافية تتناسب مع عدد الشباب المرتادين للمؤسسة ونوعية الأنشطة المقدمة. وفي حال عدم توافر المساحة يتم الاستفادة من مرافق المجتمع المحلي ومؤسساته.</p> <p>- يتمتع مرافق المبنى بحالة جيدة من حيث النظافة والألوان ونوعية الأثاث.</p> <p>- تتوافر أجهزة حاسب متصلة بشبكة العنكبوتية من أجل استخدامها يومياً. وفق نظام لإدارة وقت استخدامها وضمان الاستخدام العادل لها.</p>	(٢٠١) الحجم والمساحة والمرافق

المكون الفرعي	المعايير	المؤشرات	التحقق		الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق
			لا	نعم	
	- يتوافر مساحات لعقد الاجتماعات غير الرسمية، يمارس فيها الشباب هواياتهم ورياضات وفنون مختلفة يلتقون فيها مع أقرانهم.	أجهزة الاتصال بالحاسب، وتعمل بانتظام وبصورة مستمرة. - تزود أجهزة الحاسب بأحدث البرامج - إن أمكن- مع مجموعة من البرامج موزعة على الأجهزة، ومزودة ببرامج مضادة للفيروسات. - تتوافر مجموعة من المعدات والمواد الأساسية للفنون والجزف اليدوية والقرطاسية والرياضة للاستخدام اليومي في المركز. - تُختار أدوات الرياضة الأساسية من قبل اليافعين/اليافعات من مختلف الأعمار طبقاً للاحتياجات والأولويات الخاصة بهم، كما يتم اختيار المواد والأدوات الأخرى مثل أدوات الجزف اليدوية من قبل اليافعين/اليافعات، ويتم توفيرها على أساس يومي. - يتناسب الأثاث مع اليافعين، ويكون متيناً وملائماً للأنشطة المعد لها.			

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يراعى في الأثاث فلاءمته للإيافعين ذوي الإعاقات.</p> <p>- يتم المحافظة على المركز وصيانه جيداً، بحيث تكون الأرضيات متساوية ونظيفة، والسلالم والممرات والمداخل سالكة وآمنة، والتمديدات الكهربائية سليمة.</p> <p>- تكون الأرضيات متساوية ونظيفة، والسلالم والممرات والمداخل سالكة وآمنة لذوي الإعاقات.</p> <p>- يكون المركز حسن الإضاءة والتهوية.</p>		

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يكون المركز مفتوحاً بعد المدرسة خلال الأيام الدراسية.</p> <p>- يكون المركز مفتوحاً خلال الأسبوع في أوقات تناسب الشباب المنقطعين عن الدراسة، بما في ذلك العاملون منهم.</p> <p>- يشارك اليافعون/اليافعات في تحديد ساعات فتح المركز.</p> <p>- يُعلن عن ساعات فتح المركز، ويكون المركز مفتوحاً بانتظام وبشكل ثابت في جميع الأوقات المحددة.</p> <p>- يُحدد المركز الشروط المتعلقة بفئات عمالية بعينها إذا تطلب ذلك المصلحة الفضلى لهذه الفئة.</p> <p>- تتوفر معلومات بشأن المركز وكيفية عمله بما في ذلك العضوية ومجموعات اليافعين/اليافعات واللجان وحول البرامج اليومية والشهرية والسنوية للنشاطات.</p>	<p>- يفتح المركز أبوابه بشكل منتظم لمدة ستة أيام في الأسبوع، وفي الأوقات التي تناسب اليافعين/اليافعات الملتحقين بالمدارس والمتسربين (بما في ذلك اليافعون/اليافعات العاملون).</p>	(٣-١) الوقت

المكون الفرعي	المعايير	المؤشرات	التحقق		الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق
			لا	نعم	
(ع-1) البيئة الآمنة	- يتميز المركز بطبيعة قائمة على الاحترام المتبادل، والمشاركة، وعدم التمييز. - ترتاد المركز مجموعات مختلفة من اليافعين/ من اليافعات من حيث الفئة العمرية والخلفية والقدرات والظروف. - يعتبر المركز الشبابي بيئة آمنة لجميع اليافعين/اليافعات، ومساحة يشعرون فيها بالأمان، ويستطيعون إثارة المواضيع بثقة مع الموظفين ومع أقرانهم.	- يُستخدم المركز من جانب اليافعين/اليافعات من كل الأعمار. ومن جميع الفئات (على مقاعد الدراسة، متسربين من المدارس، يافعون في سوق العمل، ذوو الاحتياجات الخاصة. - تشمل قواعد المركز (العدالة وعدم التمييز، احترام الآخرين، عدم إساءة المعاملة، نبذ العنف وتقدير قيمة الحوار، المشاركة). - يوجد سياسة واضحة وملتبم بها تمنع أي شكل من التهيب أو الإساءة اللفظية أو البدنية بين مستخدمي المركز فيما بينهم أو ما بين متلقي الخدمة أو الموظفين. - يشعر اليافعون/ اليافعات من كل الأعمار والخلفيات أنهم قادرون على التعبير عن آرائهم. - يجري الاحتفاظ بمعدات الإسعاف الأولية وصيانتها كل سنة. - يجري اعتماد إجراءات للطوارئ والتعريف بها.			

المكون الفرعي	المعايير	المؤشرات	التحقق		الوصف النوعي لمدى وجوده التحقق
			لا	نعم	
	<p>- يعتبر المركز مكاناً يتمتع فيه اليافعون/ اليافعات بالحماية من كل أشكال سوء المعاملة: العنف والترهيب من جانب الأقران، اليافعين الأكبر أو الأصغر سناً، الشباب وكذلك من جانب الموظفين (بما في ذلك المتطوعون). يشارك اليافعون/ اليافعات في إدارة شؤون المركز، وتجري استشارتهم وإشراكهم في صنع القرارات، وفي اختيار النشاطات التي تقام في المركز وفي المجتمع المحلي وقيادتها وتنفيذها.</p>	<p>- توجد في المركز سياسة واضحة ومعلنة خاصة بحماية الأطفال واليافعين/اليافعات، ويتم التعريف بشأنها داخل المركز. - يعتمد آليات تبليغ مقيدة للإبلاغ عن حوادث إساءة المعاملة، العنف والترهيب، شاملة أساليب التبليغ عن المشرفين والمديرين. - يراعى عدم دمج الفئات العمرية جميعها في أنشطة المركز وبرامجه، ويتم فصل الفئات العمرية المختلفة عن بعضها عند تنفيذ البرامج والأنشطة المختلفة. - تتوفر آليات معينة لاستشارة جميع الأعضاء/ متلقي الخدمة في المركز وأخذ آرائهم عند صنع القرارات. - يُستشار الشباب بشكل منتظم حول أنشطة المركز وإدارته.</p>			

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- توجد آليات خاصة في المركز يعبر الشباب من خلالها عن آرائهم ويثيرون القضايا والمشاكل، وتؤخذ جميع المواضيع على محمل الجد ويجاب عليها.</p> <p>- يشارك اليافعون/اليافعات من مختلف الأعمار والخلفيات في اختيار أنشطة البرنامج والتخطيط لها على أساس منتظم.</p> <p>- تُوجد معايير واضحة خاصة باختيار اليافعين/اليافعات للمشاركة في الأنشطة والفعاليات.</p> <p>- يشارك اليافعون/اليافعات بإدارة البرامج اليومية والشهرية والسبوعية.</p> <p>- تضم كل مجموعة تخطيط أو استشارة أو أية مجموعة أخرى ممثلين عن كل الأعمار ومن خلفيات متنوعة.</p> <p>- يكون محتوى الدورات وورش العمل التي تعقد في المركز أو في المجتمع المحلي ذا أهمية بالنسبة لحياة اليافعين/اليافعات وهمومهم.</p>	<p>- يستشار اليافعون/اليافعات في المجتمع من مختلف الأعمار والخلفيات فيما يخص المركز وأنشطته وفعالياته.</p> <p>- يستعان بأسلوب التعليم المرتكز على المتعلم، والتعلم النشط، في جميع ورش العمل والدورات والأنشطة التعليمية والتدريبية.</p>	

الوصف النوعي لمدى وجوده التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يستعان بأساليب تعليم وتدريب تشاركية خلال الدورات وورش العمل داخل المركز.</p> <p>- يستعان بأساليب تدريب تطبيقية (تعلم من خلال الممارسة) في الدورات وورش العمل التي يعقدها المركز.</p>		
			<p>- يتم تدريب العاملين في المركز على تخطيط البرامج من منظور التنمية الشبابية المجتمعية.</p> <p>- يُخصص مبلغ لمبادرات الشباب.</p> <p>- تُشجع المبادرات الشبابية، ويتم تقديرها بشكل علني من خلال شهادات وجوائز إن أمكن.</p> <p>- يُروج للمبادرات الشبابية من خلال الإعلام المحلي، بقيادة الشباب أنفسهم.</p>	<p>- تتوافق برامج المركز مع مفاهيم التنمية الشبابية المجتمعية.</p> <p>- تتنوع البرامج بما يلائم الاحتياجات المختلفة للشباب واليا فعي ن.</p> <p>- تُبنى البرامج على دراسات تحديد احتياجات ميدانية.</p>	(١-٢) مجالات البرامج، وطبيعتها

جدول (٢) التحقق من توفر المعايير والمؤشرات الخاصة بالبرامج والمشاريع والأنشطة

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يتم إجراء دراسة بالتشارك مع الشباب لتحديد الاحتياجات.</p> <p>- يوجد برنامج معلن ودائم وبأسلوب التعلم النشط لتنمية المهارات الحياتية عند الشباب.</p>	<p>- تركز المشاريع على بناء المهارات والقدرات عند الشباب من خلال برامج تنمية ومهارات حياتية متنوعة ومستمرة ومتكررة في المركز.</p> <p>- تشمل مجالات متعددة بحيث تلائم جميع الفئات في المجتمع وبما يلبي الاحتياجات المتعددة لليافعين.</p>	

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<ul style="list-style-type: none"> - تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار جميع فئات اليافاعين عند تخطيط البرامج. - توفر المؤسسة فرصة الوصول إلى الخدمات لجميع اليافاعين والشباب. - يمكن لليافعين/اليافاعات ذوي الإعاقة الوصول إلى المركز والاستفادة من خدماته. - ينشر المركز أوقات الدوام وعنوان الموقع في مكان واضح. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتوفر الخدمات والبرامج لجميع فئات اليافاعين في المجتمع المحلي، ويتاح لهم إمكانية الوصول إليها، خاصة الفئات المهمشة والأقل حظاً وذوي الظروف الخاصة. 	(٢-٢) الإتاحة وإمكانية الوصول

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يوجد خطط واضحة للأنشطة اليومية والأسبوعية والشهرية والموسمية معلنة وتناسب مع جميع فئات اليافعين.</p> <p>- تشمل المرافق الأساسية، والأنشطة اليومية (إنترنت، استعلام ومكتبة، اللقاءات الاجتماعية، تواصل غير رسمي مع الأقران، مساحات آمنة للرياضة واللعب).</p> <p>- يتنوع البرنامج ويشمل فعاليات في المركز وفي المجتمع المحلي ورحلات خارجهما، ويتنوع البرنامج كل سنة عن الأخرى.</p> <p>- يوجد تنوع في البرامج السنوية من معسكرات ومهرجانات واحتفالات.</p> <p>- يعلن عن البرامج بشكل دوري لليافعين في المجتمع المحلي.</p>	<p>- توفير حدّ أدنى من البرامج الأساسية لليافعين والياfeعات، ويتواجد موظفون متفهمون للتفاعل مع اليافعين والياfeعات، والاستجابة لمطالباتهم وتسأؤلاتهم.</p> <p>- إعداد برنامج خاص بالفعاليات والأنشطة اليومية والأسبوعية / المتاحة لليافعين/ الياfeعات.</p>	(٣-٢) البرامج والأنشطة اليومية

المكون الفرعي	المعايير	المؤشرات	التحقق		الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق
			لا	نعم	
(٤-٢) دور الشباب في البرامج	- يجري إعداد برنامج لمشاركة اليافعين/ اليافعات في التشاور، والتخطيط، صنع القرار، وتنظيم النشاطات والفعاليات وقيادتها في المركز وفي المجتمع المحلي. - يعمل المركز على التواصل مع اليافعين واليافعات في المجتمع المحلي من خلال التشاور والإعلام.	- تُشكّل مجموعات أو لجان من اليافعين/اليافعات وتجتمع هذه اللجان دورياً. - يشارك في عضوية اللجان يافعون من مختلف الأعمار والخلفيات وضمن الفئة المستهدفة. - يشارك اليافعون/ اليافعات في تقييم البرامج الشهرية، ويؤخذ رأيهم على محمل الجد والاهتمام. - يُستشار اليافعون/ اليافعات في المركز وفي المجتمع المحلي حول موضوعات البرامج السنوية. - يشارك اليافعون/ اليافعات في التخطيط للبرامج من خلال المجموعات واللجان، حيث يتم تشكيل لجان من الفئات المختلفة وتجتمع بشكل دوري. - تعقد أنشطة التواصل على نحو منتظم مرة كل شهر على الأقل.			

الوصف النوعي لمدى وجوده التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يقوم المركز بإجراء مشاورات منتظمة مع اليافعين/اليافعات في المجتمع المحلي مرتين في السنة على الأقل. ويأخذ المركز في الاعتبار الأفكار والآراء الواردة من اليافعين/اليافعات في المجتمع المحلي ويدرجها في برامجه.</p> <p>- تستهدف برامج التواصل مجموعات من اليافعين/اليافعات غير القادرين على الوصول إلى المركز، أو يواجهون صعوبات، مع توجيه اهتمام خاص للفتيات (مثال: اليافعون/اليافعات من ذوي الإعاقات، أو الأعمار المختلفة، أو المتسربون، أو الذين يعانون من مشاكل، أو المجموعات الأقل حظاً، ... الخ).</p> <p>- يهدف المركز إلى تعزيز مواطنة اليافعين، عن طريق مشاركتهم في اتخاذ القرار وتشجيع المبادرات الشبابية والحياة المجتمعية.</p>		

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- تُنشر المعلومات عن الأنشطة والفعاليات المقامة في المركز وفي المجتمع المحلي بين أوساط اليافعين/اليافعات في المجتمع.</p> <p>- يحاط الأهالي والعائلات علماً بالغاية من المركز وبما يقدمه من برامج ونشاطات من خلال نشرات تعريفية واجتماعات وجلسات، وإشراكهم بالنشاطات والفعاليات، وإحاطتهم علماً باحتياجات الأطفال واليافعين/اليافعات.</p> <p>- تنشأ مجموعة استشارية من الأهالي وأفراد المجتمع.</p> <p>- يتواصل المركز مع الأهالي ليكون لهم دور إيجابي في تيسير وصول أبنائهم إلى الأنشطة، وخاصة الفتيات.</p> <p>- يعمل المركز على مشاركة الأهالي وغيرهم من البالغين من المجتمع المحلي في التشبيك وتوفير الموارد دعماً للمركز.</p>	<p>- التشبيك مع الأهالي والمجتمع المحلي.</p> <p>- معظم الأهالي يشجعون اليافعين/اليافعات، لا سيما الفتيات، على الحضور إلى المركز.</p> <p>- التشبيك مع منظمات المجتمع الأهلي والمدني ومع الخدمات التي تختص بالشباب وتعمل معهم.</p> <p>- المركز قادر على تبادل ثقافي وخدمي لحالات معينة من اليافعين/اليافعات مع منظمات وأجهزة أخرى.</p>	(0-2) الشراكة مع الأهل والمجتمع

المكون الفرعي	المعايير	المؤشرات	التحقق		الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق
			نعم	لا	

- تقام فعاليات وأنشطة وأيام مفتوحة في المركز للمجتمع المحلي.

- يشارك الأهالي في تقييم عمل المركز وأنشطته.

- يقوم المركز بنشر المعلومات عن برامجه ونشاطاته وتوفيرها للمنظمات والمراكز الأخرى، كما يقوم المركز بتبادل الخدمات معها.

- يمتلك المركز معلومات عن موارد ومنظمات وخدمات أخرى تقدم لليافعين/اليافعات في المنطقة، بما في ذلك عناوين الاتصال والبيانات.

- تقام فعاليات اليوم المفتوح وأنشطته الخاصة بإنشاء الشبكات والروابط في المركز أو في المجتمع المحلي.

- يخطط المركز في مبادرات ذات اهتمام متبادل مع منظمات أخرى لا سيما منظمات المجتمع المدني.

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يعمل في المركز موظفان مؤهلان على الأقل بدوام كامل، مكرسان للعمل مع اليافعين فقط.</p> <p>- تتسم ساعات عمل الموظفين بالمرونة استجابة لاحتياجات المجموعات المختلفة من اليافعين.</p> <p>- يستقطب المركز المتطوعين من المجتمعات المحلية ومن المركز نفسه (بما في ذلك الشباب)، ويوفر الدعم لهم والمشاركة في الدورات المقامة وغير ذلك من الموارد.</p> <p>- يوجد نظام لتحفيز الموظفين.</p> <p>- يوجد وصف وظيفي واضح للموظفين ضمن هيكل إداري واضح، ويحدد عدد الموظفين فيه.</p> <p>- توضع معايير لاختيار المتطوعين، وآليات لاستقطابهم والإعلان عن الفرص المتاحة أمامهم.</p>	<p>- يعمل في المركز موظفون مؤهلون بما يتلائم مع حجمه وأنشطته، وعدد الأعضاء المستفيدين منه، وعلى أعمار وخلفيات اليافعين.</p> <p>- يعمل في المركز عدد من المتطوعين، ويعاملون كأنهم أفراد من الموظفين، يجب تزويدهم بالتدريب المطلوب وأن يكونوا ملتزمين بمفهوم المشاركة والحماية وحقوق اليافعين.</p>	(١-٣) أعداد العاملين، والمتطوعين وطبيعة

جدول (٣) التحقق من توفر المعايير والمؤشرات الخاصة بالموارد البشرية.

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يسيطر بالمتطوعين من أدوار ومسؤوليات منتظمة.</p> <p>- يحصل جميع المتطوعين على تدريب أساسي، يشمل تدريب المتطوعين على تفهم الطبيعة المتميزة للمركز وقيمه والالتزام بها، بما في ذلك عدم التمييز والحماية والمشاركة وتطبيقها العملي.</p> <p>- يخضع عمل المتطوعين للإشراف والتنسيق من قبل موظفين في المركز.</p> <p>- يتم اختيار موظفين متخصصين راغبين بالعمل الشبابي.</p> <p>- يحصل الموظفون على حوافز مادية بناء على مهاراتهم وعملهم وكفاءتهم في العمل مع اليافاعين.</p>	<p>- يقوم المركز باستقطاب متطوعين وتزويدهم بالحد الأعلى من التدريب الأساسي للتعامل مع الشباب إلى جانب تفهمهم لدورهم ومسؤولياتهم.</p>	

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يتولى الموظفون تفعيل مجموعات/لجان اليافعين لتخطيط الأنشطة والفعاليات وتنفيذها.</p> <p>- يتصل اليافعون الأفراد بالموظفين للحصول على النصائح وللمناقشة الأفكار والموضوعات والهموم، ويصغي الموظفون إليهم ويدعمونهم في حل مشاكلهم.</p> <p>- يعمل الموظفون على تحويل اليافعين وتمكينهم من اتخاذ القرارات وتولي المسؤوليات بصورة فردية أو كمجموعات. (مثال: المبادرات الشبابية، والمشاركة في داخل المركز).</p> <p>- يعمل الموظفون على تيسير الأنشطة والفعاليات المتنوعة التي يتولاها اليافعون ودعمها، بما في ذلك الدورات التدريبية وورش العمل.</p>	<p>- يتولى الموظفون تيسير قيام مجموعات اليافعين بالعمل معاً، وإثارة القضايا والهموم والموضوعات ومناقشتها.</p> <p>- يعمل الموظفون مع اليافعين الأفراد من خلال النقاش البناء لموضوعاتهم وهمومهم.</p> <p>- يعد الموظفون بالتعاون مع اليافعين برامج متنوعة ودعمها، وتشمل أنشطة وفعاليات اجتماعية ترفيهية وتعليمية.</p> <p>- يخضع عمل الموظفين للإشراف بصورة منتظمة.</p>	(٢-٣) المهام والأدوار

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يستطيع الموظفون إثبات أمثلة على التزامهم وتطبيق القيم السابقة. تكون ممارسة تلك القيم جزءاً من شروط العقد الموقع مع الموظف.</p> <p>- يتم تعريف وتدريب العاملين على مضامين وتمثل هذه القيم.</p>	<p>- جميع الموظفين العاملين مع اليافعين/اليافعات والشباب يعتنقون قيماً ملائمة ويقيمون الدليل على ذلك من خلال تصرفاتهم.</p> <p>- يتبنى المركز في عمله القيم التالية: (الإحترام، المشاركة، العدالة، الإيجابية، المسؤولية، الإلتزام، الابتكارية، الإنسانية، التمكن، النزاهة، الشفافية).</p>	(٣-٣) قيم العاملين

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<ul style="list-style-type: none"> - يحمل مؤهلاً علمياً و يجتاز شهادة بالتدريب العملي على العمل الشبابي. - يكمل فترات تطبيق عملي معتمد و يجتازها. - يجتاز الموظفون مقابلة شخصية ومرحلة تجريبية. - يجتاز الموظفون ٦٠ ساعة عمل في الميدان مع الشباب قبل التوظيف، ويخضع خلالها للتقييم. 	<ul style="list-style-type: none"> - الموظفون الذين يعملون مع اليافعين والشباب قد اجتازوا دورة معتمدة/ دبلوم في العمل الشبابي. - الموظفون العاملون مع اليافعين والشباب أظهروا كفاءة في المعرفة والمهارات والقيم على الصعيدين النظري والعملي. 	(٤-٣) المؤهلات

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يستطيع الموظفون إثبات كفاءة في المهارات والمعارف التي تم اعتمادها في فصل العاملين مع الشباب ضمن خريطة الكفايات الخاصة بالعاملين مع الشباب.</p> <p>- يستطيع الموظفون إثبات التقبل والتفهم للعمل الشبابي، وتبنيهم اتجاهات إيجابية نحو الشباب ومشاركتهم وحمائتهم وتنميتهم.</p> <p>- يتم تطبيق المؤشرات الخاصة بمنظور التنمية الشبابية المجتمعية (كما تم تناولها في دليل نوافذ العمل مع الشباب).</p> <p>- عدد الساعات والأيام التدريبية التي تلقاها الموظفون والمتطوعون.</p>	<p>- يكون الموظفون بدوام كامل حاصلين على التأهيل ويستطيعون إثبات كفاءة في العمل مع المجموعات وأساليب المشاركة والاتصال المجتمعي.</p> <p>- يكون الموظفون بدوام كامل لأصحاب تأهيل، وقادرين على إظهار المعرفة والتفهم للخصائص العمرية والاحتياجات والحقوق، ومبادئ العمل الشبابي وأسسها، وتفهم لمنظور التنمية الشبابية المجتمعية.</p>	(0-3) القدرات

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
				<p>- المتطوعون مدربون على الأقل برامج تدريب سريعة حسب مجال تطوعهم، على أن يكون من بينها مبادئ العمل مع الشباب ومنظور التنمية الشبابية المجتمعية والمدخل النمائي والتواصل مع اليافعين والشباب.</p>	

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يتم التخطيط لبرنامج فردي لتوفير التدريب الأساسي لجميع الموظفين الذين هم على رأس عملهم، ولكنهم لا يمتلكون المؤهلات اللازمة.</p> <p>- يرتبط التدريب المستمر للموظفين المؤهلين بالمراجعة السنوية لاهتماماتهم وباحتياجات الشباب ومتطلبات المركز، وطبيعة المشاريع والبرامج المنفذة، وبما يعزز نهج التنمية الشبابية المجتمعية.</p> <p>- يجري تقييم جميع وحدات التدريب الأساسي بما في ذلك التطبيق.</p> <p>- تشمل مكونات التدريب الأساسي لجميع الموظفين الجدد وغير الحاصلين على تأهيل جامعي أو مهني معتمد.</p> <p>- يلتحق كل موظف سنوياً ببرامج تدريبية كحد أدنى لا تقل عن (٣٠) ساعة.</p>	<p>- يخضع الموظفون والعاملون في المراكز الشبابية لبرنامج مستمر من التدريب والتطوير في مرتبتين، المرحلة الأساسية ومرحلة ما بعد التأهيل.</p> <p>- يخضع كل برنامج تدريبي للتقييم وبمشاركة اليافعين.</p> <p>- يتم إجراء تقييم تشاركي للحاجات التدريبية وبرامج رفع الكفاءة للعاملين سنوياً.</p>	(٦-٣) التدريب المستمر

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<ul style="list-style-type: none"> - تُتخذ القرارات من خلال التشاور والتشاور. - تشارك الفئات المستفيدة في اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة. - يتشارك اعضاء الهيئة العامة والفئات المستفيدة في جميع مراحل مشاريعها. - تطبق الإجراءات والقوانين على الجميع بالمساواة. - تعلن المؤسسة عن الأنظمة والإجراءات المعمول بها. - تنشر المؤسسة تقاريرها الدورية في موعدها. - إتاحة الوصول إلى المعلومات لجميع أصحاب المصلحة في المؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - (المشاركة) تلتزم المؤسسة في تسيير جميع أعمالها من خلال نهج تشاركي يتيح لجميع الموظفين والشباب أنفسهم التأثير في القرارات والخطط والبرامج. - (النزاهة) النظام الأساسي وقواعد العمل المتبعة في المؤسسة هي المرجعية وسيادتها على الجميع، وأن تتسم جميع الأطر القانونية بالعدالة وأن تطبق على الجميع دون تحيز. - (الشفافية) توافر المعلومات ومصادقتها، وإتاحتها أمام جميع أصحاب لمصلحة في الوقت لملائم. 	(١-٤) معايير الحوكمة الرشيدة

جدول (٤) التحقق من توفر المعايير والمؤشرات الخاصة بالحوكمة والإدارة

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<ul style="list-style-type: none"> - يوجد آلية واضحة لمساءلة أصحاب القرار. - يخضع كل أصحاب المسؤولية للمحاسبة. - تبني المؤسسة مشاريعها بناء على حاجات حقيقية للفئات التي وجدت من أجلها. - تعمل المؤسسة لتلبية احتياجات المستفيدين. - تقيم المؤسسة أدائها دورياً بناء على مدى قدرتها على تلبية حاجات المستفيدين. - يوفق بين المصالح المختلفة عند اتخاذ القرارات. - تراعى مصالح جميع الفئات الذكور والإناث، ذوي الاحتياجات الخاصة. - تحرص الإدارة على اتخاذ قراراتها بالتوافق. - يتم تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص للجميع. 	<ul style="list-style-type: none"> - (المساءلة) تفعيل أدوات التقييم والمحاسبة، وخضوع مناع القرار للمساءلة المؤسسية من أصحاب المصلحة. - (حسن الاستجابة) القدرة على خدمة الجميع دون استثناء. - (التوافق) التوفيق بين المصالح المختلفة من أجل الوصول إلى أوسع إجماع، والبحث عن توافق يقود إلى أفضل مصلحة للجميع. 	

الوصف النوعي لمدى وجوده والتحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- تحرص المؤسسة على توفير الفرص والخدمات وفي نفس امكانية الوصول اليها للجميع.</p> <p>- يُراعى حاجات الفئات المهمشة و إتاحة الفرصة امامها للوصول إلى الخدمات.</p> <p>- تعمل المؤسسة ملتزمة بمعايير الجودة.</p> <p>- يحدد معايير جودة للمشاريع.</p> <p>- تحرص المؤسسة على تطبيق أفضل الممارسات والمعايير المعمول بها حسب كل مشروع.</p> <p>- يوجد أهداف بعيدة المدى للمؤسسة ومشاريعها.</p>	<p>- (المساواة والعدالة) - للجميع الحق في الحصول على الفرص والموارد والخدمات، إتاحة الفرص وإمكانية الوصول إليها للجميع دون أي شكل من أشكال التمييز.</p> <p>- (الجودة) الالتزام بالمعايير والمقاييس المعتمدة.</p> <p>- (الرؤية الاستراتيجية) ممارسة القيادة سلطتها واتخاذ قراراتها بناء على رؤية مستقبلية طموحة وتأخذ مصالح الأجيال القادمة بعين الاعتبار، وتوفير عناصر استمرارية النجاح للمشاريع.</p>	

الوصف النوعي لمدى وجودة التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يتم تدريب جميع موظفي المؤسسة على مفاهيم الإدارة المبنية على النتائج.</p> <p>- تعتمد المؤسسة نماذج لتخطيط مشاريعها تتوافق مع مفاهيم الإدارة بالنتائج.</p> <p>- يُظهر المركز أدلة على أن إدارة البرنامج تستخدم أدوات الإدارة بالنتائج أثناء التطبيق.</p>	<p>- تُظهر المؤسسة التزاماً واضحاً ومعلنأ بتبنيها نهج الإدارة المبنية على النتائج.</p> <p>- الإداريون ومدراء البرامج مدربون ومؤهلون بشكل كافي على مفاهيم الإدارة المبنية على النتائج.</p> <p>- يظهر في جميع المشاريع في مرحلة التخطيط والإدارة التنفيذية والمتابعة والتقييم الإلتزام بهذا النهج.</p>	(٢-٤) معايير الإدارة المبنية على النتائج

الوصف النوعي لمدى وجوده التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<p>- يُظهر المركز أدلة على أن إدارة البرنامج تستخدم أدوات الإدارة بالنتائج في عمليات التقييم للبرامج والمشاريع.</p> <p>- تُدير المؤسسة برامجها من منظور الإدارة المبنية على النتائج.</p> <p>- تحقق المؤسسة المخرجات المخطط لها بما يتناسب مع المدخلات.</p> <p>- يوجد للمؤسسة وبرامجها أهداف محددة قابلة للقياس.</p> <p>- تقيم المؤسسة مدى تحقيقها للأهداف المعلنة.</p> <p>- تستخدم المؤسسة الموارد بكفاءة للوصول إلى النتائج المخطط لها.</p> <p>- يتم تحقيق الأهداف بتكاليف وجهد ملائم.</p> <p>- يوجد آليات سليمة لتحقيق الأهداف والنتائج وقياس الأثر.</p>	<p>- (الانتاجية) قياس النسبة بين المدخلات والمخرجات / وتكون المخرجات على شكل نتائج تلبي الاحتياجات.</p> <p>- (الفعالية) القدرة على تحقيق الأهداف التي من أجلها وُجدت المؤسسة.</p> <p>- (الكفاءة) توظيف الإمكانيات والموارد واستثمارها بأفضل صورة ممكنة وبأقل وقت وجهد ونفقة من أجل الوصول إلى النتائج والأهداف (الاستخدام الأمثل للموارد).</p>	

الوصف النوعي لمدى وجوده التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<ul style="list-style-type: none"> - يعلن عن خطة سنوية في المركز ويساهم اليافعون في إعدادها. - تتضمن الخطة جميع عناصر الخطة الجيدة. - تحتفظ المؤسسة بنماذج خطط للمشاريع وفق وثيقة متكاملة. 	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد للمؤسسة أو المركز خطة تتضمن عناصر الخطة السنوية المتكاملة. - يوجد لكل مشروع خطة واضحة ووثيقة متكاملة. 	عمليات التخطيط (٣-٤)
			<ul style="list-style-type: none"> - يستشار اليافعون في المركز وفي المجتمع المحلي حول أفكار الأنشطة وخططها، والفعاليات، والدورات وورش العمل، وتدرج اقتراحات اليافعين ضمن الخطة السنوية. - تُعقد اجتماعات شهرية على الأقل لمجموعات/ لجان اليافعين من أجل التخطيط لما يلي: - برنامج الأنشطة الأسبوعية ومضمونها (بما في ذلك الدورات). - مبادرات الشباب في المركز والمجتمع. 	<ul style="list-style-type: none"> - يظهر بشكل واضح التزام المؤسسة بالتخطيط المبني على النتائج. - يتم التخطيط بمنهجية التخطيط التشاركي داخل المؤسسة. - يساهم اليافعون من أعمار وخلفيات مختلفة في عملية التخطيط من خلال المشاورات. 	

الوصف النوعي لمدى وجوده التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<ul style="list-style-type: none"> - اجتماعات ربع سنوية مع المجتمع والشبكات المختلفة. - عمل التواصل الشبابي التطوعي في المجتمعات المحلية (تنظيف الشوارع، وزراعة الأشجار، والعمل مع الأشخاص الأكبر أو الأصغر سناً ... إلخ). 		
			<ul style="list-style-type: none"> - تجري متابعة شهرية لتقييم الاستخدام اليومي والأسبوعي للمركز. - تشمل متابعة الاستخدام اليومي لمرافق المركز وبرامجه حصر عدد الحضور، ومن هم، وأية فعاليات يقومون بها. - تشمل متابعة الأنشطة والدورات الأسبوعية حصر عدد الحضور وهويتهم وإفادات التقييم الخاصة بهم، بالإضافة إلى أكثر النشاطات فعالية. - يجري تقييم بعد كل ورشة عمل أو نشاط. 	<ul style="list-style-type: none"> - يوجد نظام للمتابعة تكون له سجلات وأدوات محددة. - ويساهم اليافعون في عملية المتابعة، رغم أن الموظفين تقع عليهم المسؤولية العامة لضمان عمل النظام. - يكون نظام المتابعة متصلاً بنظام التقييم ويجري استعراضه ومراجعته سنوياً. 	(٤-٤) عمليات المتابعة والتقييم

النوع الوصفي لمدى وجوده التحقق	التحقق		المؤشرات	المعايير	المكون الفرعي
	لا	نعم			
			<ul style="list-style-type: none"> - يشارك اليافعون من مجموعات مختلفة في عملية المتابعة. - يوضع نظام للمتابعة والتقييم ويعتمد رسمياً. - يشارك اليافعون في تخطيط التقييم السنوي وذوي الخمس سنوات واستكمالها. - يستشار الأهالي وأفراد المجتمع المحلي ومنظمات أخرى بما في ذلك منظمات المجتمع المدني في عمليات التقييم. - تعقد مشاورات مع اليافعين في المركز وفي المجتمع حول آرائهم بشأن الأنشطة وبشأن استخدام المركز، مرة واحدة في السنة على الأقل. - يشارك الموظفون في عملية التقييم. - تُحل نتائج التقييم بعد جمعها وتنظيمها، وتُنشر بشكل سنوي. - يُعتبر التقييم السنوي جزءاً من تقييم الخمس سنوات. 	<ul style="list-style-type: none"> - يعتبر التقييم السنوي الذي ينخرط فيه جميع أصحاب المصلحة جزءاً من نظام المتابعة والتقييم. - يجري تقييم أوسع نطاقاً مرة كل خمس سنوات كجزء من دورة تخطيط وتقييم خمسية. 	

نموذج خطة التحسين:

- نقترح بداية أن نُعد ملخصاً للنتائج التي وصلنا إليها من تحليل الجداول السابقة، ويكون مبسطاً، وفق النموذج التالي:

المجال	المؤشرات التي لم تتحقق	تحديد الأهداف
المركز والبناء		
البرامج والمشاريع		
الموارد البشرية		
الحوكمة والإدارة		

- النظر لجميع الأهداف، وجدولتها حسب الأهمية والأولوية للأهداف التي تعالج أسباب جذرية وتمس أكثر من مجال. مثلاً قد يُظهر التقييم ضعفاً في تحقيق مؤشرات البيئة الآمنة، وفي الوقت نفسه ضعفاً في تأهيل العاملين، عندها نركز على الهدف الخاص بتأهيل العاملين وندرج فيه تأهيلهم بما يتعلق بالبيئة الآمنة.

وهنا يتم صياغة الأهداف بطريقة قابلة للقياس والتحقق، وتتمتع بالوضوح والتحديد والقابلية للتنفيذ ضمن زمن محدد. بالإمكان إعداد قائمة بالأهداف التي تم الاتفاق عليها من خلال الفريق.

- إعداد نموذج مبسط لخطة إجرائية للتحسين:

المجال	أهداف التحسن	الأنشطة والإجراءات	المسؤوليات	الإطار الزمني
المركز والبناء				
البرامج والمشاريع				
الموارد البشرية				
الحوكمة والإدارة				

ننباب مجتعي

Youth in