

تنسيق السياسات الشبابية في اليمن في سياق عدم الاستقرار

مسار تدريجي
بلقيس العبدلي

SHARAKAT

الملخص التنفيذي (Executive Summary)

تناول ورقة السياسات هذه إشكالية ضعف التنسيق المؤسسي للسياسات الشبابية في اليمن، في ظل تعدد الجهات المعنية وتداخل الأدوار بين المستويات الوطنية والمحلية، وفي سياق سياسي واقتصادي هتس أفرز تحديات بنيوية حدت من فاعلية التخطيط والتنفيذ. وانطلاقاً من تشخيص فجوات الحوكمة القائمة، تسعى الورقة إلى تقديم بدائل سياساتية عملية وقابلة للتنفيذ، تراعي سيناريوهات الاستقرار وعدم الاستقرار، وتوازن بين متطلبات الإصلاح المؤسسي طويل الأجل والحلول الانتقالية الملائمة للمرحلة الراهنة.

استندت الورقة إلى منهجية تحليلية قائمة على مراجعة الأدبيات والسياسات الوطنية ذات الصلة، وتحليل الفجوات المؤسسية، وجمع بيانات نوعية من خلال مقابلات ومجموعات مركزة مع جهات حكومية، ومكونات شبابية، ومنظمات مجتمع مدني، وشركاء دوليين. وقد أظهر التشخيص وجود ازدواجية في الأدوار والصلاحيات، وضعف آليات التنسيق الأفقي والعمودي، وغياب منصات تشاركية منتظمة تُمكن الشباب من الإسهام في صياغة السياسات العامة.

وبناءً على هذا التشخيص، تقترح الورقة ثلاثة بدائل سياساتية تعكس مستويات مختلفة من التدخل المؤسسي، وتراعي سيناريوهات السلام والاستقرار، واستمرار الوضع الراهن. يتمثل الخيار الأول في إعادة الهيكلة الشاملة وتأسيس المجلس الأعلى للشباب كإطار تنسيقي وطني أعلى، بما يتسق مع مخرجات مؤتمر الحوار الوطني، وهو خيار استراتيجي طويل الأجل يتطلب استقراراً سياسياً وإجماعاً حكومياً واسعاً. أما الخيار الثاني فيقترح تنسيقاً وظيفياً مؤقتاً عبر لجنة وطنية مشتركة بقرار حكومي أو رئاسي، كحل مرحلي قصير إلى متوسط الأجل، يحد من الازدواجية دون إحداث صدام مؤسسي. بينما يقدم الخيار الثالث نموذجاً متراً يقوم على اعتماد المجتمع المدني كوسيط تنسيقي لتفعيل التنسيق المؤسسي تدريجياً ضمن الأطر القائمة.

وبالاستناد إلى معايير القابلية للتنفيذ، والتأثير المتوقع، والجدوى، والكلفة، والمرونة في السياق الهش، ترجح الورقة الخيار الثالث كأكثر ملاءمة للمرحلة الراهنة، مع التأكيد على اعتباره حلاً انتقالياً يمهد للانتقال المنظم نحو مؤسسة التنسيق المؤسسي. ويوفر هذا الخيار مساحة تنسيقية مرنة، ويعزز المشاركة الشبابية، ويتيح اختبار نموذج عملي قبل اعتماده بشكل دائم، مع كلفة مالية وإدارية منخفضة نسبياً.

وتوصي الورقة باعتماد مقاربة تدريجية تبدأ بإنشاء لجنة تنسيق مشتركة للسياسات الشبابية بوساطة المجتمع المدني، وربط مخرجاتها بخطط وزارة الشباب والرياضة، وإنشاء منصات تشاور شبابية محلية ووطنية، إلى جانب تطوير بنية معلوماتية عبر إنشاء قاعدة بيانات وطنية موحدة لمعلومات الشباب. كما تؤكد على أهمية وضع خارطة طريق زمنية واضحة لمأسسة اللجنة وإصدار لائحة تنظيمية تضمن استدامتها، وبناء قدرات الكوادر الحكومية الشبابية في مجالات تحليل السياسات والتنسيق المؤسسي، بما يسهم في تعزيز حوكمة السياسات الشبابية وتحسين أثرها على المدى المتوسط والطويل.



المقدمة (Introduction)

يشكّل الشباب في اليمن أحد أهم الموارد الاستراتيجية لبناء مستقبل الدولة ودعم مسارات التعافي والتنمية وبناء السلام، إذ يمثلون ما يقارب ثلث السكان في سياق وطني يتسم بالهشاشة وتداخل الأزمات ، ويواجه الشباب تحديات بنيوية متراكمة، تشمل ارتفاع معدلات البطالة، ضعف المشاركة في صنع القرار، وتراجع الاستثمار المؤسسي في تنمية قدراتهم. ورغم الاعتراف المتزايد بدور الشباب كفاعلين رئيسيين في التنمية والسلام، لا تزال السياسات الحكومية الموجهة لهم تعاني من اختلالات مؤسسية تحدّ من فعاليتها وأثرها.

تتمثل أبرز هذه الاختلالات في الازدواجية وتداخل الصلاحيات بين وزارة الشباب والرياضة ودائرة الشباب في رئاسة الجمهورية، في ظل غياب إطار تنظيمي وتشريعي واضح يحدّد الأدوار والمسؤوليات وآليات التنسيق بين الجهتين. وقد أظهرت المسودة الأولية التي أعدها الكادر الشبابي الحكومي ، والتي أعدت ورقة السياسات هذه بفرض تطويرها ، وجود فجوات مؤسسية وممارسات غير متناسقة أدّت إلى تضارب الصلاحيات، تشتتت الموارد، ضعف التخطيط الاستراتيجي، وتراجع ثقة الشباب بالمؤسسات المعنية بقضاياهم. ولا يقتصر أثر هذه الإشكالية على الأداء الإداري، بل يمتد ليقوّض قدرة المؤسسات الحكومية على الاستجابة لأولويات الشباب في مجالات المشاركة العامة، وخلق الفرص الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.

في هذا السياق، تهدف الورقة إلى تسليط الضوء على ضعف التنسيق المؤسسي بين وزارة الشباب والرياضة ودائرة الشباب في رئاسة الجمهورية، واقتراح حلول عملية لمعالجة التحديات المؤسسية التي تضعف عملية للتنسيق المؤسسي بينهما، وتكسب هذه الورقة أهميتها نتيجة تزايد الحاجة إلى إطار مؤسسي واضح لمعالجة ضعف التنسيق الحالي، ودعم الجهات الرسمية لإعادة هيكلة أدوارها ضمن رؤية وطنية متكاملة ، مما يؤسس لسياسات طويلة المدى للتنسيق المؤسسي تسهم في إشراك الشباب بفاعلية في بناء السلام والتنمية . تأتي هذه الورقة في إطار مشروع "شراكات 2" المنقذ من قبل منظمة شباب بلا حدود للتنمية بتمويل من سفارة مملكة هولندا، وفي سياق الشراكة الوطنية مع الائتلاف المدني للسلام.

و تستعرض الورقة : وأفع اختصاصات كلاً من وزارة الشباب والرياضة ودائرة الشباب في رئاسة الجمهورية ، مظاهروأسباب ضعف التنسيق بينهما، التحديات الهيكلية التي تقف أمام تفعيله، تجارب مقارنة، وصولاً إلى اقتراح بدائل سياسات عملية وقابلة للتنفيذ، ولا تتناول الورقة تقييم الأداء التفصيلي للبرامج أو القضايا الفنية المرتبطة بالأنشطة الشبابية .

و تُطرح الورقة للإجابة عن سؤال السياسة الرئيس:

كيف يمكن إنشاء آليات فعّالة وواضحة للتنسيق المؤسسي بين وزارة الشباب والرياضة ودائرة الشباب في رئاسة الجمهورية بما يضمن سياسات شبابية وطنية أكثر فعالية وشمولاً ؟



المنهجية :

اعتمدت ورقة السياسات على منهجية متعددة الأدوات والمسارات، وفق المعايير الدولية لإعداد دراسات تنسيق السياسات الشبابية، واستندت إلى أربعة مسارات مترابطة لضمان الشمولية والموثوقية .

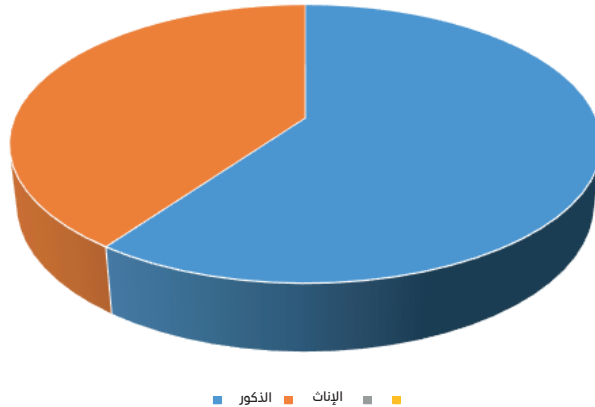
المراجعة المكتبية وشملت: مسودة ورقة السياسات الأولية، الخطة الوطنية لتمكين وتنمية الشباب (2025. 2030) ، القوانين واللوائح المنظمة لعمل وزارة الشباب والرياضة ودائرة الشباب برئاسة الجمهورية، الأدبيات المتعلقة بالتنسيق المؤسسي في القطاعات المشابهة، المطالب الشبابية في محافظات عدن، تعز، مأرب، حضرموت، إضافة إلى وثائق مشروع شراكات، وتم من خلالها بناء الإطار النظري والمرجعي، والاستفادة من التجارب المقارنة .

جمع البيانات الميدانية النوعية : تمت عملية جمع البيانات الميدانية في 4 محافظات هي (عدن ، تعز ، حضرموت ، مأرب) ، وبلغ عدد المشاركين والمشاركات 34 شخص 40٪ منهم نساء . تم جمع البيانات الميدانية عبر تنفيذ 10 مقابلات معلوماتية شبه مهيكلة مع وزارات (الشباب والرياضة ، المالية ، التخطيط)، ومنظمات دولية ومحلية، ومكاتب وزارة الشباب والرياضة في المحافظات المستهدفة، إضافة إلى تحالف شبابي وطني، كما تم إجراء لقاءين بصورة غير رسمية مع موظفين في مكتب رئاسة الجمهورية تم دمج خلاصتهما في تحليل المشكلة .

مجموعات النقاش المركزة: تم تنفيذ ثلاث مجموعات في محافظات عدن تعز ومأرب، وضمت شبكات ، منظمات مجتمع مدني، ومبادرات شبابية بالإضافة الى نشطاء وإعلاميين شباب .

وأخيرًا، ورشة التدشين والتحقق من النتائج لعرض المسودة الأولية، وجمع تغذية راجعة تحليلية من الجهات الحكومية والفاعلين الشبابيين والمانحين، واختبار قابلية تطبيق التوصيات وبناء دعم مؤسسي وسياسي مبكر قبل اعتماد النسخة النهائية.

المشاركين والمشاركات بجمع البيانات الميدانية حسب الجنس



3. تشخيص مشكلة ضعف التنسيق المؤسسي للسياسات الشبابية

يشكّل ضعف التنسيق المؤسسي في السياسات الشبابية إشكالية بنيوية تؤثر مباشرة في اتساق الأدوار وتكامل التدخلات الحكومية، حيث يؤدي غياب الأطر التنظيمية الواضحة وآليات التنسيق الفعّالة إلى تداخل الصلاحيات، وضعف التخطيط الاستراتيجي، وتراجع كفاءة التنفيذ على المستويين الوطني والمحلي، وتؤكد الخطة الوطنية للشباب (2025 - 2030) أن تعزيز الأنظمة المؤسسية وأطر السياسات، ومنصات العمل المشتركة، يمثل شرطًا أساسيًا لخلق بيئة أكثر شمولًا واستجابة لاحتياجات تنمية الشباب، كما تُشير إلى أن غياب سياسات شبابية منسقة يزيد من تعقيد قدرتهم على المساهمة في جهود التنمية الوطنية وبناء السلام.

3.1 السياق الهش والتنسيق الشبابي

تُعرّف الإسكوا التنسيق المؤسسي بأنه "الآلية المحورية التي تضمن التكامل والاتساق بين السياسات والاستراتيجيات الحكومية المختلفة، وتعزّز التعاون وتوحيد الرؤى بين الأطراف الفاعلة لتحقيق أهداف التنمية المشتركة بكفاءة وفعالية" (الإسكوا، 2020). كما يعرّف قرار مجلس الأمن 2250 (2015) الشباب بأنهم الفئة العمرية من 18 إلى 29 عامًا، وهو التعريف الذي تعتمد عليه اليمن وعدد من الدول وفق تصنيفات الأمم المتحدة.

يأتي ضعف التنسيق المؤسسي في السياسات الشبابية في اليمن ضمن سياق اقتصادي - سياسي شديد الهشاشة. فقد تسببت الحرب في تدمير أكثر من ثلث البنية التحتية، وتراجع إنتاج النفط، وقلت قدرة الحكومة على تقديم الخدمات الأساسية، بما في ذلك التشغيل في القطاع العام. وانخفضت الإيرادات الحكومية إلى نحو 2,5% من مستويات ما قبل الحرب، وارتفعت معدلات التضخم في المناطق الخاضعة للحكومة المعترف بها دوليًا إلى أكثر من 30% خلال عام 2024، مع تصنيف المخاطر المؤسسية عند مستويات "شديدة جدًا" من الهشاشة (البنك الدولي ، 2025). انعكست هذه العوامل، إلى جانب الانقسام السياسي، وتراجع قيمة العملة، والضغط على المالية العامة، سلبيًا على حوكمة العمل الحكومي والتنسيق المؤسسي للسياسات العامة، بما فيها السياسات الشبابية. وقد تراجع مؤشر فاعلية الحكومة، وانكمش الاقتصاد بأكثر من 50% منذ عام 2015، بينما يعيش نحو 74% من السكان تحت خط الفقر (**خطة التعافي والتنمية في اليمن، 2025**). ويُعد الشباب من أكثر الفئات تأثرًا بهذه الأوضاع؛ إذ إن أكثر من 20% منهم غير منخرطين في التعليم أو العمل (**الخطة الوطنية للشباب، 2025 - 2023**)، وترتفع معدلات البطالة بينهم إلى نحو 50%، مع انخفاض فرص التوظيف للنساء إلى 6% (**UNDP YEMEM، 2025**). وفي ظل هذا الواقع، يصبح ضعف التنسيق بين السياسات الشبابية عاملًا مضاعفًا للتحديات، إذ يقيّد فرص مشاركة الشباب في مسارات التعافي وبناء السلام. وتشير المسودة الأولية لورقة السياسات (2025) إلى أن غياب سياسات حكومية فعّالة ومتكاملة يمثل إحدى العقبات الرئيسية أمام تمكين الشباب، حيث تتوزع مسؤولية ملفهم بين جهتين رئيسيتين - وزارة الشباب والرياضة ودائرة الشباب في رئاسة الجمهورية - بما تحوّل إلى مصدر ازدواجية وتداخل وعائق استراتيجي للتنمية.



3,2 واقع الأدوار والاختصاصات

تضطلع وزارة الشباب والرياضة بدور تنفيذي وبرامجي واضح نسبيًا، حيث أطلقت الخطة الوطنية لتمكين وتنمية الشباب (2025-2030) بالشراكة مع اليونسيف وصندوق الأمم المتحدة للسكان (اليونسيف، 2025). وأظهرت البيانات الميدانية أن الوزارة تنفذ برامج وأنشطة متنوعة في مجالات التدريب، التمكين الاقتصادي، المشاركة والاندماج، الصحة والرفاه، بناء السلام، الابتكار، إضافة إلى الأنشطة الرياضية والكشفية، غير أن معظم هذه البرامج تُموَّل عبر مشاريع دولية موجّهة، وتُعد بديلًا عمليًا عن غياب برامج استثمارية حكومية وطنية مستدامة.

في المقابل، تبيّن البيانات الميدانية أن دائرة الشباب في رئاسة الجمهورية ركّزت خلال السنوات الماضية على إعداد أوراق سياسات تتعلق بالتمكين السياسي للشباب ومخرجات الحوار الوطني، ودعمت بعض مبادرات المشاركة المدنية والسياسية، دون تنفيذ برامج أو مشاريع شبابية على المستوى الوطني. كما لا تتوفر بيانات منشورة أو تقارير دورية توضح مخرجات سنوية أو خطط استثمارية لها خلال العقد الماضي، ما يعكس محدودية الدور التنفيذي وغياب الإطار التنظيمي الناظم لعمل الدائرة.

3,3 مظاهر ضعف التنسيق بين الوزارة والدائرة

تتجلى مظاهر ضعف التنسيق المؤسسي بين الجهتين في غياب قنوات تنسيق رسمية ومنتظمة، وعدم مواءمة التخطيط والبرمجة، وغياب آليات متابعة مشتركة، فعلى المستوى الهيكلي، أظهرت المسودة الأولية لورقة السياسات وجود تداخل في مهام رسم السياسات والمتابعة والرقابة، وغموض في الاختصاصات، وغياب جهة قيادية موحدة للملف الشبابي، وعلى المستوى العملي، لم تُظهر عملية جمع البيانات الميدانية وجود ازدواجية مباشرة في التمويل أو تنفيذ برامج أو اتخاذ قرارات متشابهة، نظرًا لاعتماد معظم المشاريع على تمويل المنظمات الدولية التي تعمل بشكل مباشر مع وزارة الشباب والرياضة، إلا أن مظاهر الازدواجية تتجسد في التمثيل المنفصل للجهتين في الفعاليات نفسها، وغياب قواعد بيانات موحدة، وعدم عقد اجتماعات تنسيق دورية أو إعداد تقارير مشتركة للخطط السنوية. كما لم تظهر البيانات الميدانية وجود رؤية استراتيجية واضحة لدائرة الشباب، في مقابل توفر نسبي للرؤية والخطط والقدرات المؤسسية داخل الوزارة.

4. أسباب ضعف التنسيق المؤسسي

يُظهر تشخيص واقع السياسات الشبابية في اليمن بالإضافة لعملية جمع البيانات أن ضعف التنسيق المؤسسي على المستوى الوطني يعود إلى أربعة أسباب رئيسية مترابطة:

1. **غياب إطار تنظيمي وتشريعي واضح:** ينظم العلاقة بين وزارة الشباب والرياضة ودائرة الشباب في رئاسة الجمهورية، حيث أدى ضعف فعالية الدائرة وعدم جود لائحة تنظيمية معتمدة لها إلى غموض الأدوار وتداخل الاختصاصات، خاصة في مجالات رسم السياسات والمتابعة حيث يشير عدد ممن قابلناهم بالإضافة (للمسودة الأولية لورقة السياسات، 2025) إلى أن أبرز اختصاصات الدائرة هي رسم السياسات. بينما تشير المراجع المكتبية خاصة القانون اليمني إلى أنه اختصاص لوزارة الشباب والرياضة إلى جانب الاختصاصات التنفيذية الأخرى.



2. **ضعف القيادة والتوجيه الاستراتيجي الموحد لملف الشباب:** إذ لا توجد جهة مرجعية عليا تتولى التنسيق الشامل أو تقود رؤية وطنية مشتركة، مما أبقى إدارة الملف دون إطار جامع يمكن من خلاله تفعيل جهود إصلاح التنسيق واقتراح حلول لتعزيزه .

3. **هشاشة آليات التنسيق والتواصل المؤسسي:** حيث أظهرت البيانات الميدانية غياب القنوات الرسمية المنتظمة للتخطيط المشترك، والاجتماعات الدورية، والتقارير الموحدة، إضافة إلى غياب قواعد بيانات وطنية ومنصات معلومات مشتركة في ظل ضعف التنسيق بين الجهات الرسمية ككل بسبب الوضع الراهن .

4. **السياق السياسي والاقتصادي الهش:** بما يشمله من انقسام سياسي، وضغوط مالية، وتراجع فاعلية الحكومة، ما حدّ من قدرة الدولة على الاستثمار في سياسات شبابية وطنية مستدامة. يؤكد هذا الواقع أن ضعف التنسيق المؤسسي بين وزارة الشباب والرياضة ودائرة الشباب في رئاسة الجمهورية ليس نتاج تضارب البرامج أو الصلاحيات فحسب بل هو نتيجة اختلالات مؤسسية وهيكلية عميقة.

3,5 فجوات التنسيق المؤسسي على المستوى المحلي

يكشف تحليل الفجوة على المستوى المحلي عن تباين واضح بين الأهداف المعلنة للسياسات الشبابية والممارسات الفعلية في المحافظات، نتيجة ضعف التنسيق المؤسسي والربط غير الفعّال مع المستوى الوطني، فعلى مستوى نطاق التدخلات، تتركز أنشطة مكاتب الشباب والرياضة في المحافظات التي شملتها جمع البيانات الميدانية على الجوانب الرياضية والتنظيمية، مثل إدارة الأندية والاتحادات والكشافة، في مقابل حضور محدود للتدخلات المرتبطة بالمشاركة السياسية وصنع السياسات، ويبرز هذا التفاوت بين محافظات تعز وحضرموت، اللتان تمتلكان بنى تنظيمية رياضية أوسع من محافظة مأرب، ففي محافظة تعز، أظهرت البيانات الميدانية أن عمل المكتب يتركز على إدارة (14) ناديًا رياضيًا وهيئتين شبابيتين (مقابلة مع مدير مكتب الشباب والرياضة بمحافظة تعز ، 19 نوفمبر 2025)، بينما يشهد قطاع الشباب في حضرموت توسعًا أكبر من حيث عدد فرق الكشافة والمرشديات حيث يصل عددها لأكثر من 60 فرقة، و تبلغ عدد والاتحادات الرياضية نحو 20 اتحادًا (مقابلة مع مدير مكتب الشباب والرياضة بمحافظة حضرموت ، 25 نوفمبر 2025)، بينما يعتمد مكتب الشباب والرياضة بمحافظة مأرب بشكل أكبر على المبادرات التطوعية للشباب في تنفيذ أنشطته الدورية ، دون إطار وطني موحد يضمن اتساق التدخلات في المحافظات المختلفة .

أما على مستوى مشاركة الشباب في صنع القرار، فقد أظهر جمع البيانات الميدانية فجوة بين المشاركة الشكلية والمشاركة الفاعلة ، حيث تقوم السلطات المحلية بإشراك الشباب في عدد من الهياكل أو اللقاءات التشاورية على المستوى المحلي في محافظات عدن ، تعز ، مأرب دون أن تترجم ذلك إلى تأثير فعلي على القرارات أو السياسات. كما تخضع آليات التمثيل في كثير من الحالات لاعتبارات سياسية أو اجتماعية (المجموعات المركزة مع القيادات الشبابية في محافظات عدن ، تعز ، مأرب ، نوفمبر 2025)، ما يؤدي إلى إعادة إنتاج تمثيل محدود، مع ضعف إدماج الفئات الهشة، لا سيما الشابات والشباب ذوي الاحتياجات الخاصة والنازحين والمهمشين.



وتبرز فجوة إضافية في مواءمة الخطط المحلية مع الخطة الوطنية للشباب (2025-2030)، إذ لم تُعتمد الخطة رسميًا بعد كموجه تنفيذي لمكاتب الشباب والرياضة في المحافظات التي شملتها عملية جمع البيانات الميدانية، من قبل وزارة الشباب والرياضة ولم تُعمّمها بصورة مؤسسية، ما أضعف استخدامها كإطار مرجعي مشترك. كما أظهرت البيانات الميدانية انخفاض مستوى معرفة ووعي الشباب والشابات في المحافظات التي شملتها عملية جمع البيانات الميدانية بالخطة الوطنية، وهو ما يحدّ من ملكيتهم لها ومن قدرتهم على مساءلة الجهات المنفذة.

وعلى مستوى قنوات التواصل والتنسيق الدوري، ورغم عقد اجتماعات متفاوتة الوتيرة بين المكاتب والوزارة أو بين المكاتب والكيانات الشبابية المحلية، إلا أن أثر هذه الاجتماعات يظل محدودًا، في ظل غياب آليات متابعة واضحة تربط المخرجات بالقرارات الوطنية. وتبرز فجوة مماثلة في استجابة المستوى الوطني للمطالب المحلية، حيث نرفع مكاتب الشباب والرياضة التوصيات عبر تقارير دورية للوزارة، دون ضمانات مؤسسية لتحويلها إلى سياسات أو قرارات قابلة للتنفيذ، خاصة في ظل السياق السياسي والاقتصادي الهش. وأخيرًا، أظهرت البيانات الميدانية وجود فجوة بين الاحتياجات المحلية ومتطلبات التنفيذ للخطة الوطنية نتيجة افتقار مكاتب الشباب والرياضة إلى التمويل، وبناء القدرات، والتوجيهات الرسمية لتطبيق الخطة، إلى جانب ضعف الشراكات مع القطاع الخاص والمنظمات الدولية والمحلية، ما يحدّ من قدرتها على الوصول إلى الفئات المختلفة والهشة. في المقابل، تسهم التكتلات والشبكات التي تقودها منظمات المجتمع المدني في تضيق جزء من هذه الفجوة عبر التنسيق غير الرسمي والضغط والمناصرة، لكنها لا تعوّض غياب إطار مؤسسي وطني فعّال للتنسيق.

يُظهر تحليل الفجوة على المستوى المحلي أن أوجه القصور في تنسيق السياسات الشبابية لا تعود فقط إلى محدودية القدرات أو الممارسات المحلية، بل ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالأسباب البنيوية على المستوى الوطني، وفي مقدمتها هشاشة آليات التنسيق والتواصل المؤسسي، في ظل غياب القنوات الرسمية المنتظمة للتخطيط بالمشاركة، وقواعد البيانات الوطنية، ومنصات المعلومات الموحدة، الأمر الذي أضعف قدرة المكاتب المحلية على التخطيط ومواءمة تدخلاتها مع الأولويات الوطنية، وأضعف مشاركة الشباب في صنع السياسات على المستويين الوطني والمحلي وقدرتهم على المساءلة.

3,6 التحديات الهيكلية أمام تعزيز التنسيق المؤسسي

تواجه جهود تعزيز التنسيق المؤسسي للسياسات الشبابية في اليمن جملة من التحديات المتداخلة على المستويين الوطني والمحلي، ترتبط ارتباطًا مباشرًا بالأسباب الهيكلية لضعف التنسيق. ففي مقدمة هذه التحديات تأتي المركزية الشديدة وضعف التنسيق البيئي بين الوزارات، إلى جانب محدودية الربط المؤسسي مع مكاتب وزارة الشباب والرياضة في المحافظات، ما يضعف مواءمة السياسات الوطنية مع الخصوصيات المحلية واختلاف الأولويات بين المحافظات.



ويُعَمِّق هذه الإشكالية ضعف التمويل العام وغياب البرامج الاستثمارية الحكومية الموجهة للشباب خلال السنوات الماضية، إلى جانب هشاشة الشراكات مع القطاع الخاص، وتدهور البنية التحتية بفعل الحرب، الأمر الذي حدّ من قدرة المكاتب المحلية على تنفيذ تدخلات مستدامة. كما يبرز ضعف القدرات الفنية والتنظيمية، بما في ذلك محدودية برامج التدريب والتأهيل النوعي، وغموض اللوائح الداخلية، وغياب قواعد بيانات وطنية محدثة.

وعلى المستوى السياسي والمؤسسي، يشكّل الانقسام السياسي والمحاصرة الحزبية والاستقطاب عائقاً رئيسياً أمام وصول الشباب المؤهلين إلى مواقع صنع السياسات، ويقوّض فعالية التنسيق، في ظل عدم فعالية دائرة الشباب برئاسة الجمهورية. كما يسهم ضعف الحوكمة، وضعف عدالة توزيع الفرص، والقيود المفروضة على أصوات الشباب في تقليص مشاركتهم الفاعلة، يُضاف إلى ذلك ضعف تمكينهم الاقتصادي، ما يجعل انخراطهم في صنع القرار محدوداً، فضلاً عن تدني الوعي بدورهم السياسي، وضعف التعاون بين المؤسسات الحكومية والتكتلات الشبابية، الأمر الذي يضعف دقة تحديد الاحتياجات وفاعلية الاستجابة السياساتية في سياق هش ومعدّد.

4. السياسات الحالية

يُشكّل الإطار القانوني والمؤسسي لوزارة الشباب والرياضة المرجعية الرسمية الأساسية لإدارة السياسات الشبابية في اليمن. فقد تم اعتماد اللائحة التنظيمية لوزارة بموجب القرار الجمهوري رقم (95) لسنة 1996، الذي حدّد مهامها وهيكلها التنظيمي واختصاصاتها، المتمثلة بوضع وتنفيذ السياسات والخطط والبرامج في مجالي الشباب والرياضة، استناداً إلى الدستور والقوانين والسياسة العامة للدولة. ويظهر الهيكل التنظيمي المنشور على الموقع الرسمي لوزارة وجود ديوان عام وإدارات عامة متخصصة، مع صلاحيات واضحة تشمل رسم السياسات الوطنية، التخطيط الاستراتيجي، الإشراف والرقابة الفنية على الكيانات الشبابية والرياضية، تنمية البنية التحتية والخدمات الشبابية، وتنفيذ البرامج الثقافية والاجتماعية والتطوعية، إضافة إلى تنسيق الشراكات الحكومية مع المانحين لضمان اتساق التدخلات مع الرؤية الحكومية.

في المقابل، لم تُظهر المراجعة المكتبية ولا البيانات الميدانية وجود إطار تنظيمي منشور أو لائحة رسمية معتمدة تنظم عمل دائرة الشباب في رئاسة الجمهورية. إذ تقتصر المعلومات المتاحة على أخبار صحفية غير رسمية حول تعيين رئيس للدائرة دون إرفاق نصوص قرارات أو تحديد قانوني لاختصاصاتها، ويمكن توصيف دائرة الشباب بوصفها وحدة داخل مكتب رئاسة الجمهورية، وليست وزارة أو هيئة مستقلة، ومن خلال تحليل ارتباطها بمكتب رئاسة الجمهورية فإن دورها أقرب إلى التنسيق والربط ورفع المشورة في ملف الشباب لمكتب الرئاسة، دون امتلاك صلاحيات تنفيذية أو إدارة برامج على المستوى الوطني. كما لا تتوفر علناً لوائح داخلية منشورة لمكتب الرئاسة توضح هيكل الدوائر التابعة له، وهو أمر شائع في السياق اليمني، لا سيما بعد الحرب.



ويُستخلص من ذلك أن الازدواجية القائمة بين وزارة الشباب والرياضة ودائرة الشباب في رئاسة الجمهورية هي ازدواجية تشريعية وهيكلية، ناتجة عن غياب نص قانوني واضح ينظم العلاقة المؤسسية بين الجهتين، أو قرار رئاسي معلن يوضح هيكل واختصاصات الدائرة، وقد أدى هذا الفراغ التشريعي إلى غموض في توزيع المسؤوليات، حيث تستند الوزارة إلى مرجعية قانونية واضحة تمنحها اختصاصات استراتيجية وتنفيذية، بينما تعمل الدائرة استنادًا إلى ترتيبات داخلية غير موثقة تشريعيًا، وفي الأدبيات المقارنة للسياسات الشبابية، يختلف الباحثون حول مدى ضرورة وجود قانون وطني للشباب لضمان سياسة فعالة؛ إذ تُظهر تجارب دولية تنوعًا في النماذج، فبعض الدول تعتمد سياسات شبابية طويلة الأجل دون تشريع خاص (مثل فلسطين)، بينما تبنت دول أخرى قوانين وطنية للشباب كأساس ناظم للسياسات (مثل أذربيجان والسويد)، في حين تعتمد الغالبية على أطر تشريعية لأي سياسات عامة قائمة (الاسكوا، 2013)، بينما يصبح من الصعب اعتماد سياسات عامة للتنسيق بين مؤسسات حكومية في ظل غياب اللائحة الداخلية المنظمة لعمل أحدها.

تُعد مخرجات مؤتمر الحوار الوطني الشامل مرجعية سياسية مهمة يمكن البناء عليها لتعزيز التنسيق المؤسسي على المدى الطويل بالأخص في فترات الاستقرار السياسي، إذ نصّت على إنشاء المجلس الأعلى للشباب بوصفه جهة معنية برسم وتطوير السياسات الوطنية للشباب، بالتشاور والتنسيق مع السلطة التنفيذية، وبما يضمن التمثيل المتكافئ للشباب والشابات وفق معايير الكفاءة، ويعزز مشاركتهم في التنمية وبناء الدولة كإطار مرجعي عام للسياسات الشبابية.

على صعيد الفاعلين الدوليين، تتسم سياسات المنظمات الدولية العاملة في اليمن بالتركيز على بناء القدرات المؤسسية، وتعزيز المشاركة الهادفة للشباب، وربط قضاياهم بأجندات التنمية والسلام. وفي هذا السياق، اعتمدت كل من اليونيسف وصندوق الأمم المتحدة للسكان برامج وخططًا منسجمة مع استراتيجياتهما المحدثة، ولا سيما الاستراتيجية البرمجية لعام 2024، التي تؤكد على تمكين الشباب، وبناء المهارات، والصحة والرفاه، مع اهتمام خاص بالفتيات والشباب في السياقات الهشة، كما تمثل الخطة الوطنية لتمكين وتنمية الشباب (2025 - 2030) إطارًا مرجعيًا لتعزيز التنسيق المؤسسي والحد من ازدواجية الجهود، غير أن فعاليتها تظل مشروطة بتجاوز التحديات التي تقف أمامه، في المقابل لعبت منظمات المجتمع المدني دورًا مهمًا في سد فجوات الحوكمة، حيث أسهمت منظمات مثل شباب بلا حدود والائتلاف المدني للسلام في تعزيز مشاركة الشباب وبناء قدراتهم القيادية وربط قضاياهم بمسارات بناء السلام. ومع ذلك، تبقى استدامة هذه الجهود مرهونة بتفعيل آليات تنسيق وطنية واضحة، وتمويل مستدام، وإدماج مؤسسي منظم للشباب في صنع القرار، بما يتيح الانتقال من تدخلات متفرقة إلى حوكمة سياسات شبابية متكاملة في اليمن.



التجارب الإقليمية في تنسيق السياسات الشبابية:

تُبرز التجربة اللبنانية في مجال مشاركة الشباب في صنع القرار التحديات الهيكلية التي تواجه السياسات الشبابية في السياقات التعددية والهشة، حيث تمثلت المشكلة الرئيسية في القيود القانونية والمؤسسية التي حدّت من المشاركة السياسية والاجتماعية للشباب، خصوصًا دون سن 21 عامًا. وقد عالجت هذه التحديات من خلال نهج طويل الأمد (15 سنة) ركّز على تخفيض سنّ المشاركة، وتوسيع مساحات الاندماج الاجتماعي، وتعزيز الحقوق السياسية، إلى جانب إصلاحات قانونية وثقافية داعمة للمساواة بين الجنسين، واعتماد المجتمع المدني كوسيط تنسيقي بين الدولة والشباب، بما في ذلك الجامعات والقطاع الخاص والمؤسسات الدولية، ما يقدّم نموذجًا عمليًا لكيفية توزيع أدوار التنسيق بدل حصرها في جهة حكومية واحدة.

أما النموذج التونسي بعد 2011 فيُعدّ مثالًا بارزًا على الشراكة المؤسسية مع منظمات المجتمع المدني في مراحل التحول السياسي. فقد واجهت الدولة التونسية فجوة ثقة حادة مع الشباب، واختارت تجاوز محدودية الجهاز الحكومي عبر إدماج المنظمات الشبابية في تشخيص السياسات، وصياغتها، وتنفيذها. وأسهم هذا النهج في تعزيز تنسيق السياسات وفعاليتها، وضمان وصولها إلى المستويات المحلية. ويظهر هذا النموذج أن التنسيق المؤسسي الفعّال لا يقوم على المركزية، بل على التفويض المنظم والشراكات المتعددة.

بالنسبة لليمن، تُشير هذه التجربتان إلى أهمية بناء نموذج تنسيق سياسات شبابية تشاركي يركز على: توزيع الأدوار بين الجهات الرسمية والمجتمع المدني، اعتماد أدوات مشاركة مؤسسية ومنهجية، وربط الإصلاحات القانونية بالبناء التنظيمي، كما تؤكد أن نجاح التنسيق المؤسسي يتطلب الانتقال من إشراك رمزي للشباب إلى إدماجهم كفاعلين في دورة السياسات العامة.

5. الخيارات السياسية (Policy Options)

استنادًا إلى تشخيص مشكلة ضعف التنسيق المؤسسي للسياسات الشبابية في اليمن، وفي ضوء السياق السياسي والاقتصادي الهش، تم تحديد ثلاثة بدائل سياساتية قابلة للتطبيق، تعكس مستويات مختلفة من التدخل المؤسسي والزمني، وتراعي سيناريوهات الاستقرار وعدم الاستقرار.

الخيار الأول: إعادة الهيكلة الشاملة وتأسيس المجلس الأعلى للشباب - (سيناريو السلام والاستقرار)

يقوم هذا الخيار على إعادة تفعيل دائرة الشباب برئاسة الجمهورية عبر إصدار لائحة تنظيمية معتمدة، ودمجها تدريجيًا ضمن المجلس الأعلى للشباب بوصفه مظلة تنسيقية عليا، وفق مخرجات مؤتمر الحوار الوطني، ويتولى المجلس مهام التنسيق الاستراتيجي وصياغة السياسات الوطنية، بينما تحتفظ وزارة الشباب والرياضة بالدور التنفيذي والفني، مع ضمان موازنة السياسات على المستويين الوطني والمحلي .

مزايا البديل الأول: يعالج جذرياً الازدواجية المؤسسية، ويتسم باتساقه قانونياً وسياسياً مع مخرجات الحوار

الوطني، وادماجه للشباب في صنع السياسات، بما في ذلك المشاركة السياسية بشكل مستدام. عيوب البديل الأول: يتطلب استقراراً سياسياً وإجماعاً حكومياً واسعاً، قد يتعرض للتعطيل السياسي في المرحلة الانتقالية إن لم تكتمل .



الخيار الثاني: تنسيق وظيفي مؤقت عبر لجنة وطنية مشتركة - (سيناريو استمرار الوضع الراهن - قصير إلى متوسط الأجل)

إنشاء لجنة تنسيق وطنية مشتركة بقرار رئاسي أو حكومي، تضم وزارة الشباب والرياضة ودائرة الشباب برئاسة الجمهورية، وفق مذكرة تفاهم تحدد صلاحيات محددة في التخطيط والمتابعة لدائرة الشباب برئاسة الجمهورية مع دعم البناء المؤسسي لها من الداخل.

مزايا البديل الثاني: يقلل من الازدواجية دون صدام مؤسسي، يُبني على الأطر القائمة حالياً.

عيوب البديل الثاني: محدودية الأثر في حال غياب الإرادة السياسية، خطر تحول السياسية إلى آلية شكلية دون صلاحيات فعلية.

الخيار الثالث: اعتماد المجتمع المدني كوسيط تنسيقي - (سيناريو استمرار الوضع الراهن نموذج تدريجي) يقوم هذا الخيار على تفعيل الإطار التشريعي القائم لوزارة الشباب والرياضة من خلال إنشاء لجنة تنسيق مشتركة للسياسات الشبابية بوساطة جهة من المجتمع المدني، تضم في عضويتها وزارات الشباب والرياضة، والتعليم العالي، والتربية والتعليم، والتعليم الفني والوزارات والدوائر الحكومية الفاعلة ذات الصلة، ويتم تنظيم عملها عبر توقيع مذكرة تفاهم تحدد آليات التنسيق، والأدوار، والمسؤوليات بين الأطراف المعنية.

يهدف هذا النموذج إلى تعزيز التنسيق المؤسسي للسياسات الشبابية بشكل تدريجي عبر عقد لقاءات تشاورية سنوية على المستوى الوطني وادماج مخرجاتها في الخطة السنوية للوزارة، وإنشاء منصات تشاور شبابية محلية كامتداد لها في المحافظات، تتولى منظمات المجتمع المدني تيسيرها، مع رفع مخرجاتها إلى المستوى الوطني لإدماجها ضمن خطط وزارة الشباب والرياضة.

وفي مرحلة لاحقة، يتم العمل على تأسيس اللجنة تدريجيًا من خلال إصدار لائحة تنظيمية حكومية تكفل استمراريتها وانتظام عملها وفق معايير مهنية واضحة.

مزايا البديل الثالث: قابل للتنفيذ في الإطار التشريعي والمؤسسي القائم دون الحاجة إلى قرارات سيادية جديدة، يوفر مساحة تنسيقية مرنة في ظل الانقسامات المؤسسية القائمة، يعزز المشاركة والتشاور مع المكونات الشبابية على المستويين المحلي والوطني، يمكن من خلاله اختبار نموذج تنسيقي قبل الانتقال إلى مؤسسة كاملة.

عيوب البديل الثالث: محدودية الالزام لقرارات اللجنة في مرحلتها الأولى، اعتماد نسبي على دور الوسيط من المجتمع المدني، بما قد يؤثر على الاستدامة، احتمال تفاوت الالتزام المؤسسي من قبل الجهات الحكومية المشاركة.



معايير التقييم والمفاضلة بين البدائل

التأثير	الجدوى	التكاليف	المعيار
أثر استراتيجي طويل الأجل على الحكومة، الشباب، والشركاء الدوليين.	مرتفعة في حال تحقق السلام والاستقرار.	مرتفعة نسبيًا.	البديل الأول
تحسين نسبي في التنسيق الحكومي، دون تغيير بنيوي عميق.	مرتفعة على المدى القريب.	متوسطة.	البديل الثاني
متوسط على المدى القصير، مع قابلية للارتفاع تدريجيًا على المدى المتوسط في حال مأسسة اللجنة.	مرتفعة في السياق الحالي، لمرونته وقابليته للتنفيذ في ظل الظروف القائمة، وإمكانية تطبيقه كحل انتقالي يمهد لخيارات أكثر استدامة على المدى الطويل.	منخفضة إلى متوسطة.	البديل الثالث

وبناءً على المفاضلة بين البدائل، يُعد الخيار الثالث الأكثر مواءمة للمرحلة الراهنة، مع قابلية التطور التدريجي نحو مأسسة كاملة.



6. التوصيات (Recommendations)

التوصية الرئيسية

اعتماد نموذج تدريجي ومرن لتعزيز التنسيق المؤسسي للسياسات الشبابية، يستند في مرحلته الأولى إلى وساطة المجتمع المدني، ويمهّد للانتقال المنظم نحو مؤسسة التنسيق ضمن إطار حكومي مستدام. التوصيات الفرعية

1. حل انتقالي مرحلي:

اعتماد الخيار الثالث كحل انتقالي قصير إلى متوسط الأجل في ظل السياق السياسي والمؤسسي القائم.

2. الدمج المؤسسي:

إدماج مخرجات اللجنة المشتركة والمنصات المحلية ضمن خطط وزارة الشباب والرياضة وبرامجها التنفيذية.

3. المؤسسة التدريجية:

وضع خارطة طريق زمنية واضحة لمؤسسة اللجنة، تشمل إصدار لائحة تنظيمية حكومية تحدد الصلاحيات وآليات العمل.

4. حوكمة البيانات:

إدماج قضايا إنشاء وتطوير قاعدة بيانات وطنية لمعلومات الشباب ضمن أجندة اجتماعات اللجنة المشتركة.

5. تعزيز الإلزام المؤسسي:

تحديد آليات واضحة لمتابعة تنفيذ توصيات اللجنة وربطها بإجراءات التخطيط والتقارير الدورية للوزارة.

6. مشاركة واسعة:

تأسيس مجالس ومنصات تشاور شبابية محلية ووطنية مرتبطة مباشرة بعمليات صياغة السياسات واتخاذ القرار.

7. تدريب وتمكين:

تنفيذ برامج تدريب متخصصة للكوادر الحكومية الشبابية في مجالات تحليل السياسات، والتخطيط، والتنسيق المؤسسي لتفعيل أدوارها في صنع السياسات.



الجدول الزمني للتنفيذ

م	الأنشطة	المدة	الجهات المسؤولة
1.	إنشاء اللجنة، توقيع مذكرة التفاهم، إطلاق اللقاءات التشاورية..	قصير الأجل (0-12 شهرًا)	وزارة الشباب والرياضة ، الوزارات القطاعية والدوائر الحكومية ذات الصلة، منظمات المجتمع المدني (كوسيط تنسيقي)، الشركاء الدوليون الداعمون.
2.	تشغيل المنصات المحلية، تطوير قاعدة البيانات، بناء القدرات.	متوسط الأجل (1-3 سنوات)	
3.	مأسسة اللجنة وإدماجها ضمن هيكل تنسيقي حكومي دائم.	متوسط الأجل (1-3 سنوات)	

التحديات المحتملة واستراتيجيات التخفيف

م	التحدي	استراتيجية التخفيف
1.	ضعف الإرادة السياسية	تعزيز الشراكات مع الجهات الدولية الداعمة وربط التنسيق ببرامج تنفيذية واضحة.
2.	تفاوت التزام الجهات الحكومية	تحديد أدوار وصلاحيات واضحة ضمن مذكرة التفاهم واللائحة التنظيمية.
3.	محدودية الاستدامة المؤسسية	الانتقال التدريجي من التنسيق الطوعي إلى المؤسسة الرسمية.
4.	الاستقطاب السياسي	الحفاظ على دور المجتمع المدني كوسيط محايد ومنسق مهني.



7. الخاتمة (Conclusion)

تؤكد ورقة السياسات أن معالجة ضعف التنسيق المؤسسي للسياسات الشبابية في اليمن تتطلب مقارنة تدريجية ومرنة تراعي الواقع السياسي الهش، وتوازن بين الحلول الانتقالية والخيارات الاستراتيجية طويلة الأجل، ويمثل اعتماد المجتمع المدني كوسيط تنسيقي مدخلًا عمليًا وقابلًا للتنفيذ في المرحلة الراهنة، شريطة ربطه بخارطة طريق واضحة تضمن الانتقال نحو تنسيق مؤسسي مستدام يخدم الشباب ويعزز فاعلية السياسات العامة.

تدعو الورقة صانعي القرار والشركاء الدوليين إلى دعم هذا المسار كاستثمار استراتيجي في السلام والتنمية المستقبلية في اليمن.

8. قائمة المراجع (References)

1. سودة ورقة السياسات السابقة.
2. الخطة الوطنية لتمكين وتنمية الشباب.
3. القوانين واللوائح المنظمة لعمل الوزارة والدائرة.
4. الأدبيات حول التنسيق المؤسسي في القطاعات المشابهة.
5. المطالب الشبابية في المحافظات الأربع (عدن، تعز، مأرب، حضرموت).
6. وثائق مشروع شراكات 2.
7. الإسكوا. (2013). السياسات الوطنية للشباب في المنطقة العربية: الأطر والتجارب المقارنة. لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا.
https://archive.unescwa.org/sites/www.unescwa.org/files/page_attachments/thematic_examples_of_national_youth_policy.pdf
8. الإسكوا. (2020). الحوكمة والتنسيق المؤسسي في السياسات العامة في الدول العربية. لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا
https://archive.unescwa.org/sites/www.unescwa.org/files/page_attachments/thematic_examples_of_national_youth_policy.pdf
9. اليونيسف. (2025-2030). الخطة الوطنية لتمكين وتنمية الشباب في اليمن. منظمة الأمم المتحدة للطفولة (UNICEF)، بالتعاون مع صندوق الأمم المتحدة للسكان.
<https://www.unicef.org/documents/20252030-86%D9%85%8A%D9%D9%84%D9%A7%https://www.unicef.org>
10. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي. (2025). تقرير التنمية البشرية في اليمن. UNDP Yemen.
<https://www.undp.org/ar/arab-states/stories/alshbab-hm-mstqbl-alymn>



