

البحث التطبيقي



جمهورية مصر العربية
معهد التخطيط القومي
الدراسات العليا

تقييم فعالية المبادرة الرئاسية لتمكين الشباب قيادياً: البرنامج الرئاسي (PLP) كنموذج تطبيقي لرؤية مصر 2030	عنوان البحث باللغة العربية
“Evaluation of the Effectiveness of the Presidential Initiative for Youth Leadership Empowerment: The Presidential Leadership Program (PLP) as an Applied Model for Egypt Vision 2030”	عنوان البحث باللغة الإنجليزية
مقدم من الباحث احمد عوض احمد على	إعداد
د. نورهان احمد السيد العطار مركز التخطيط والتنمية الصناعية - معهد التخطيط القومي	إشراف

لاستكمال متطلبات الحصول على الماجستير المهني "التخطيط والتنمية المستدامة"
مايو 2026

قائمة المحتويات

3	الملخص التنفيذي
3	الكلمات المفتاحية:
4	Abstract
4	Keywords
5	القسم الأول: الإطار النظري للبحث
5	المقدمة
5	المشكلة البحثية (Research Problem Formulation)
6	أهداف البحث
6	أهمية البحث
7	تساؤلات البحث (Research Questions)
7	حدود البحث
7	المنهج البحثي
9	المفاهيم البحثية
10	الدراسات السابقة
15	تحليل نقدي للدراسات السابقة
16	الاستفادة من الدراسات السابقة
16	ملاحظات حول الدراسات السابقة:
17	الفصل الثاني الشباب ودوره في التنمية
17	مقدمة:
22	آليات تمكين الشباب بناءً على:
24	التحديات التي تواجه الشباب في عملية التمكين
27	المبادرات والبرامج الوطنية لتمكين الشباب
27	منتدى شباب العالم
27	الأكاديمية الوطنية للتدريب
30	القسم الثالث: الدراسة التطبيقية/ الميدانية
30	نبذة عن البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة:
33	نتائج البحث
37	النتائج التي تم الوصول إليها:
41	الإجابة على الأسئلة البحثية
45	الاستنتاجات
46	التوصيات
48	المراجع
48	المراجع باللغة العربية
48	المراجع باللغة الانجليزية (English References)

الملخص التنفيذي

تقييم فعالية المبادرة الرئاسية لتمكين الشباب قيادياً (البرنامج الرئاسي PLP) كنموذج تطبيقي لرؤية مصر 2030 (2019-2024)

تُعد الفئة الشبابية في مصر (15-29 سنة) قوة ديموغرافية هائلة تشكل ما يقرب من 30% من إجمالي السكان، مما يمثل "هبة ديموغرافية" يجب توظيفها لتحقيق التنمية المستدامة في إطار "رؤية مصر 2030". وتجسد الدولة هذا الاهتمام من خلال مبادرات كبرى، أبرزها "البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP)"، والذي يهدف إلى بناء جيل جديد من القادة القادرين على إدارة الدولة. ومع ذلك، يثير البحث تساؤلات جوهرية حول مدى ترجمة هذه الاستثمارات في التدريب إلى تأثير مؤسسي حقيقي وفعال.

وتكمن المشكلة البحثية الرئيسية في وجود فجوة ملحوظة بين حجم التأهيل القيادي والتدريبي الذي يتلقاه الشباب في البرنامج الرئاسي (PLP)، وبين درجة تأثيرهم الفعلي والمؤسسي داخل هياكل الدولة. ورغم نجاح البرنامج في بناء القدرات الفردية، إلا أن هناك قصوراً محتملاً في تحويل هذه القدرات إلى مشاركة جوهرية في صنع القرار، مما يعكس "فجوة ثقة" بين الشباب والمؤسسات الحكومية، وصعوبة في الانتقال من "التمكين المعلن" إلى "التأثير المؤسسي الحقيقي".

ويحاول البحث الإجابة على السؤال الرئيسي: إلى أي مدى تساهم آليات التمكين القيادي في البرنامج الرئاسي (PLP) في تحقيق تأثير مؤسسي فعال للخريجين في مؤسسات الدولة المصرية؟ ويتفرع عنه أسئلة فرعية حول: آليات التمكين الأكثر تأثيراً. درجة التأثير المؤسسي التي حققها الخريجون بالفعل. ودور "آليات الاستيعاب الرسمية" كعامل مساعد أو معيق للتأثير.

ويهدف البحث إلى: تقييم فعالية المبادرة الرئاسية لتمكين الشباب قيادياً من خلال تحليل البرنامج الرئاسي (PLP) كنموذج تطبيقي. ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي: لوصف السياسات وتحليل الفجوة بين التصور والواقع. ويشير البحث إلى أن التحدي لا يكمن في غياب البرامج، بل في: فجوة المشاركة: الانتقال من المشاركة الشكلية إلى المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار. وفجوة الثقة: الحاجة لتعزيز الثقة المتبادلة بين الشباب والمؤسسات الحكومية. وغياب آليات الاستيعاب: ضرورة وجود مسارات واضحة ومؤسسية لاستثمار طاقات الخريجين في مواقع صنع القرار بدلاً من الاكتفاء بالشهادات التدريبية.

ويسعى البحث لتقديم توصيات تساعد في تحسين السياسات العامة، من خلال: تطوير آليات متابعة وتقييم تربط بين التدريب والتطبيق الوظيفي الفعلي. وتعزيز ثقافة الحوكمة والشفافية في اختيار القيادات الشبابية. ودعم التحول نحو إدارة قائمة على النتائج في برامج تمكين الشباب. تُعد هذه الدراسة تقيماً تطبيقياً حاسماً لمدى نجاح الدولة المصرية في استغلال "الهبة الديموغرافية" عبر البرنامج الرئاسي (PLP)، مسلطاً الضوء على التحديات الهيكلية التي تحول دون تحويل التمكين الشبابي من مجرد تدريب إلى قوة دافعة للتنمية المستدامة بحلول عام 2030.

الكلمات المفتاحية:

الشباب، تمكين الشباب، التنمية المستدامة،

Abstract

Evaluating the Effectiveness of the Presidential Initiative for Youth Leadership Empowerment (The Presidential Program, PLP) as an Applied Model for Egypt Vision 2030 (2019–2024)

The youth segment in Egypt (aged 15–29) represents a massive demographic force, constituting nearly 30% of the total population. This represents a "demographic dividend" that must be harnessed to achieve sustainable development within the framework of "Egypt Vision 2030." The State embodies this interest through major initiatives, most notably the "Presidential Program for Qualifying Youth for Leadership (PLP)," which aims to build a new generation of leaders capable of managing state affairs. However, this research raises fundamental questions regarding the extent to which these investments in training are translated into real and effective institutional impact.

The primary research problem lies in the significant gap between the scale of leadership and training qualification youth receive in the PLP and their degree of actual and institutional impact within state structures. Although the program has succeeded in building individual capacities, there is a potential shortcoming in translating these capacities into substantive participation in decision-making. This reflects a "trust gap" between youth and government institutions, and highlights the challenge of transitioning from "declared empowerment" to "real institutional impact."

This research seeks to answer the main question: To what extent do the leadership empowerment mechanisms within the PLP contribute to achieving effective institutional impact for graduates in Egyptian state institutions? This entails addressing sub-questions regarding: the most influential empowerment mechanisms, the degree of institutional impact actually achieved by graduates, and the role of "formal recruitment mechanisms" as a factor facilitating or hindering impact.

The research aims to evaluate the effectiveness of the Presidential Initiative for Youth Leadership Empowerment by analyzing the PLP as an applied model. The study adopts the descriptive-analytical approach to describe policies and analyze the gap between perception and reality. The research indicates that the challenge lies not in the absence of programs, but in: the participation gap: transitioning from nominal participation to active participation in decision-making; the trust gap: the need to enhance mutual trust between youth and government institutions; and the lack of integration mechanisms: the necessity of establishing clear institutional pathways to harness graduates' energies in decision-making positions rather than merely issuing training certificates.

The research seeks to provide recommendations to assist in improving public policies by: developing monitoring and evaluation mechanisms that link training to actual professional application; enhancing a culture of governance and transparency in selecting youth leaders; and supporting the shift towards results-based management in youth empowerment programs. This study serves as a critical applied evaluation of the extent to which the Egyptian State succeeds in leveraging the "demographic dividend" through the PLP, highlighting the structural challenges hindering the transformation of youth empowerment from mere training into a driving force for sustainable development by 2030.

Keywords

Youth, youth empowerment, sustainable development

القسم الأول: الإطار النظري للبحث

المقدمة

يوجد حوالي 60% من سكان العالم من الشباب الذين تتراوح اعمارهم ما بين 15 الى 45 عاما ويشكل الشباب حوالي مليار نسمة على مستوى العالم ويوجد منهم 85% في البلدان النامية وينظر الى الشباب في كثير من دول العالم على انهم قوة للتغيير ذات تأثير قوى على الساحة العامة (2018، 2018)، وتشير البيانات إلى أن الشباب في مصر (18-29 سنة) يمثلون حوالي 21% من إجمالي السكان، أي ما يعادل 21.6 مليون نسمة في عام 2022. كما أن نسبة مساهمة الشباب في قوة العمل تصل إلى 39.2%، ويشكل الذكور 10.6% من إجمالي السكان، بينما يشكل الإناث 10.4%، وبلغت نسبة مساهمة الشباب في قوة العمل 39.2% في عام 2022. وفي العمالة 54.3% من الشباب المشتغلين لديهم عمل دائم، و18.5% يعملون بعقود رسمية، وتقدمت مصر 22 مرتبة في تصنيف المؤشر العالمي لتنمية الشباب الصادر عام 2024.

على الصعيد العالمي، تُعد مشاركة الشباب في صنع السياسات العامة وتنفيذها تحديًا مستمرًا. فغالبًا ما يعبر الشباب عن إحباطهم من الآليات الحالية المتبعة لمشاركتهم، ويرونها غير فعالة وفي كثير من الأحيان شكلية (صورية). هذا الإحباط نابع من شعورهم بغياب آلية حقيقية ومؤثرة في عمليات اتخاذ القرار الأساسية، واقتصار مشاركتهم على مراحل الاستشارة دون الوصول إلى مرحلة التأثير الفعلي. كما يُعد غياب الموارد الكافية أحد العوائق الرئيسية التي تحد من قدرة الشباب، خاصة الأقل حظًا، على المشاركة بفعالية. في مواجهة هذه التحديات، تبين المجتمع الدولي أهداف التنمية المستدامة (SDGs) كإطار عمل عالمي. وكانت مصر من الدول الرائدة التي سارعت إلى إعداد استراتيجياتها الوطنية بما يتوافق مع هذه الأهداف العالمية. فـ "رؤية مصر 2030" (المركز المصري للمعلومات، 2016) لم تكن مجرد خطة وطنية، بل كانت استجابة مباشرة للالتزامات الدولية، حيث تم إعدادها بمنهجية تشاركية تضم أكثر من 100 خبير، وتم تصميمها لتكون قابلة للقياس والمتابعة، مع التأكيد على التوافق التام بين أهدافها الوطنية وأهداف الأمم المتحدة الإنمائية. هذا التوافق يتجلى أيضًا في قطاعات محددة، مثل "الاستراتيجية الوطنية للسكان والتنمية 2023/2030" (وزارة الصحة والسكان، 2023) التي ربطت بشكل واضح بين النمو السكاني والنمو الاقتصادي، واعتمدت على منهجية شاملة تضمن مشاركة كافة الأطراف، بما يتماشى مع روح أهداف التنمية المستدامة.

المشكلة البحثية (Research Problem Formulation)

المشكلة العامة:

على الرغم من الاستثمار الوطني الكبير في "البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP)" كأداة محورية لتحقيق "رؤية مصر 2030"، توجد فجوة ملحوظة بين حجم التأهيل الذي يتلقاه الشباب وبين درجة تأثيرهم الفعلي والمؤسسي في هياكل الدولة. فالبرنامج ينجح في بناء قدرات فردية، لكن يظل غير واضح ما إذا كانت هذه القدرات تُترجم إلى مشاركة جوهرية في صنع القرار، وما هي العوامل التي تحدد نجاح أو فشل هذه الترجمة.

المشكلة البحثية الإجرائية (الدقيقة والمباشرة): تكمن المشكلة البحثية في غموض العلاقة السببية بين "آليات التمكين القيادي" المطبقة في البرنامج الرئاسي (PLP) كمتغير مستقل، و"درجة التأثير المؤسسي" للشباب الخريجين كمتغير تابع. وتتمحور الدراسة حول تحديد ما إذا كان "مستوى الثقة في مؤسسات الدولة" يعمل كمتغير وسيط يفسر هذه العلاقة، وكيف يؤثر وجود آليات استيعاب رسمية كمتغير معدل على قوة هذه العلاقة.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تقييم المبادرة الرئاسية لتمكين الشباب قياديًا، من خلال تحليل البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP) بوصفه نموذجًا تطبيقيًا لسياسات الدولة في تمكين الشباب، وقياس مدى اتساقه وفاعليته في تحقيق مستهدفات رؤية مصر 2030 خلال الفترة (2019-2024)، خاصة فيما يتعلق بتأهيل الشباب لتولي المناصب القيادية والمساهمة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة. ويتفرع عن هذا الهدف العام مجموعة من الأهداف المحددة الآتية:

1. تقييم مدى فعالية البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP) في تحقيق تأثير مؤسسي حقيقي لخريجيه، وتحديد العوامل المؤثرة في هذه العلاقة.
2. تحديد فاعلية آليات التمكين القيادي المطبقة في البرنامج الرئاسي (PLP) من وجهة نظر الخريجين.
3. تحديد درجة التأثير المؤسسي لخريجي البرنامج الرئاسي (PLP).
4. تحديد المعوقات الهيكلية والتحديات الواقعية التي تواجه خريجي البرنامج، ورصد الفرص والعوامل الداعمة التي تسهم في نجاح برنامج تمكين الشباب.

أهمية البحث

تتبع أهمية هذا البحث من تناوله لقضية محورية تتقاطع مع أولويات الدولة المصرية في المرحلة الراهنة، والمتمثلة في تمكين الشباب في المناصب القيادية بوصفه مدخلًا أساسيًا لتحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية مصر 2030. هي محاولة من البحث تساهم في محاولة تقديم تقييم تطبيقي لأحد أهم برامج الدولة الموجهة للشباب، وتحليل مدى قدرتها على تحويل التمكن من إطار تدريبي أو رمزي إلى ممارسة قيادية فعالة ذات أثر تنموي ملموس. ويسهم البحث في دعم مسارات التنمية المستدامة في مصر من خلال:

- تعزيز جودة السياسات العامة عبر تقييم دور القيادات الشابة في تحسين الكفاءة المؤسسية، والابتكار الإداري، والاستجابة للاحتياجات المجتمعية، بما ينسجم مع أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الهدف (16) المتعلق بالمؤسسات الفعالة والحوكمة الرشيدة (United Nations, 2015).
- دعم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تقديم أدلة علمية حول العائد التنموي لتمكين الشباب قياديًا، بما يسهم في تعظيم الاستفادة من الفرصة الديموغرافية التي تتمتع بها مصر (World Bank, 2019).
- دعم صُناع القرار بمخرجات تقييمية عملية تسهم في تطوير تصميم وتنفيذ برامج تمكين الشباب، بما يعزز فعاليتها واستدامتها ويحد من الطابع الشكلي لبعض آليات المشاركة.

ثانيًا: الأهمية العلمية والمعرفية وتتمثل في: إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بتمكين الشباب في المناصب القيادية، والتي لا تزال محدودة مقارنة بالدراسات الدولية، لا سيما الدراسات التطبيقية المرتبطة بالسياق المصري، خلال فترة زمنية محددة (2019-2024).

ثالثًا: الأهمية التطبيقية والمؤسسية وتتبع من كونه: يوفر أدوات تقييم تساعد الجهات المعنية بالشباب باستخدامها في متابعة وتقييم برامج تمكين القيادات الشابة، ويقدم توصيات وسياسات عملية قابلة للتطبيق تسهم في تحسين التكامل بين برامج التدريب والفرص الفعلية لشغل المناصب القيادية، ويدعم التحول نحو إدارة قائمة على النتائج في برامج تمكين الشباب.

وختاماً الأهمية المهنية والشخصية للباحث، تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة للباحث، نظرًا لارتباط موضوعها المباشر بمجال اهتمامه المهني بقضايا الشباب، وتسهم في تعميق خبرته التطبيقية، وتعزيز قدرته على الربط بين التحليل الأكاديمي والممارسة المهنية، وتمكّنه من تقديم إسهام علمي وتطبيقي يدعم تطوير السياسات والبرامج الموجهة للشباب في مصر، بما يتسق مع رؤيته المهنية ورسالة عمله التنموي

تساؤلات البحث (Research Questions)

للإجابة على هذه المشكلة، تم طرح الأسئلة التالية:

السؤال الرئيسي:

1. إلى أي مدى تساهم آليات التمكين القيادي في البرنامج الرئاسي (PLP) في تحقيق تأثير مؤسسي فعال لخريجيه في مؤسسات الدولة المصرية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي آليات التمكين القيادي الأكثر تأثيرًا في إعداد الشباب للمشاركة المؤسسية من وجهة نظر الخريجين؟
2. ما هي درجة التأثير المؤسسي التي حققها خريجو البرنامج الرئاسي (PLP) منذ إنشائه وحتى الآن؟
3. كيف يؤثر "وجود آليات استيعاب رسمية" في جهات الدولة المختلفة على العلاقة بين تأهيل الشباب وتأثيرهم المؤسسي؟

المتغيرات (Variables Identification) المتغير المستقل (Independent Variable): آليات التمكين القيادي في البرنامج الرئاسي (PLP). والمتغير التابع (Dependent Variable): درجة التأثير المؤسسي للشباب الخريجين.

حدود البحث

أولاً: الحدود الموضوعية (Thematic Scope): يقتصر نطاق هذا البحث على البرنامج الرئاسي (PLP) لتأهيل الكوادر الشبابية الخاصة بتمكين الشباب في المناصب القيادية،
ثانياً: الحدود الزمنية (Temporal Scope): تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام 2019 حتى عام 2024، لأن هذه الفترة تمثل مرحلة تكثيف لسياسات وبرامج تمكين الشباب في مصر، لا سيما بعد التعديلات الدستورية عام 2019، وتوسع تطبيق برامج القيادة الوطنية. ولا تتناول الدراسة الفترات السابقة لعام 2019 إلا في إطار خلفية تحليلية عامة دون الدخول في تقييم تفصيلي.
ثالثاً: الحدود المكانية (Spatial Scope): يقتصر النطاق المكاني للدراسة على جمهورية مصر العربية،
رابعاً: الحدود المؤسسية (Institutional Scope): تركز الدراسة على البرنامج الوطني المعني بإعداد القيادات الشابة، والذي يتم تنفيذه بداخل الأكاديمية الوطنية للتدريب.

المنهج البحثي

"تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) كإطار منهجي عام، مع التركيز بشكل محوري على أسلوب تحليل المحتوى (Content Analysis) كأداة نوعية رئيسية. ويهدف هذا المنهج إلى وفكرة السياسات العامة الخاصة بتمكين الشباب، وتحليل الأهداف والإجراءات والخرجات، وربطها بالنتائج التنموية الفعلية ومؤشرات التنمية المستدامة، مع التركيز على تحديد الفجوات بين "الخطاب المعلن" و"الممارسة المؤسسية" على أرض الواقع.

ولضمان شمولية التقييم، تم استخدام التحليل الإحصائي للبيانات الثانوية (Secondary Data Analysis) لتقييم مؤشرات فعالية البرنامج الرئاسي (PLP). وتضمن ذلك استخلاص البيانات الكمية من تقارير البرنامج الرئاسي، والإحصاءات الوطنية (مثل التعداد 2023)، وتقارير وزارة التخطيط، لقياس حجم وصول الشباب للمناصب القيادية وربطه بمؤشرات التنمية المستدامة (مثل المشاركة السياسية، التشغيل اللائق، وجودة الحوكمة). وتم تطبيق آلية "التثليث المنهجي" (Methodological Triangulation) من خلال:

1. المصادر الأولية (Primary Sources): تركز بشكل أساسي على الوثائق والسجلات الرسمية، وتشمل: ➤ تحليل الوثائق الحكومية والتقارير الاستراتيجية (رؤية مصر 2030، تقارير الأكاديمية الوطنية للتدريب).

- قرارات التعيين الرئاسية والوزارية واللوائح الداخلية للجهات الحكومية للفترة (2019-2024).
- الخطاب الرسمي والبيانات الصحفية لمتابعة توجهات الدولة تجاه الشباب.
- 2. المصادر الثانوية (Secondary Sources): وشملت الكتب والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات العلمية التي تناولت نظريات التمكين القيادي، والدراسات السابقة ذات الصلة.
- 3. أدوات جمع البيانات (Data Collection Tools):
- بطاقة تحليل المضمون (Content Analysis Card): وهي الأداة الرئيسية للدراسة، تم تصميمها لتحليل الوثائق الرسمية، وتقارير التنمية المستدامة، وقرارات التعيين لاستخلاص مؤشرات دقيقة حول "الأثر المؤسسي" للخريجين.
- المقابلات الاستكشافية (Semi-structured Interviews): وتم اللجوء إليها -في حدود الإمكانيات المتاحة- مع نخبة محدودة من الخبراء وأصحاب الرأي أو القيادات الإدارية التي تتعامل مع ملف الشباب، لتدقيق وتفسير النتائج المستخرجة من تحليل الوثائق.

أبرز التعديلات التي تمت لتناسب المنهجية الجديدة:

1. تم تقديم "تحليل المحتوى" كأداة محورية بدلاً من مجرد أسلوب ضمن المنهج النوعي، ليكون هو البديل العلمي لعدم إجراء الاستبيان الميداني الواسع.
2. تحول التركيز من "المقابلات" إلى "الوثائق والقرارات الرسمية"، مما يجعل البحث قائماً على أدلة مادية ملموسة متاحة للباحث.
3. تقليل دور المقابلات لتكون "استكشافية" ومع "نخبة محدودة" (Expert Interviews) لدعم تحليل الوثائق، بدلاً من وعود بإجراء مقابلات واسعة مع المستفيدين (الخريجين) والتي قد تكون غير متاحة.
4. الجانب الكمي: تم تسميته بدقة "تحليل البيانات الثانوية" للتأكيد على أن الباحث قام بتحليل بيانات جاهزة (مثل التقارير) وليس جمع بيانات أولية جديدة.

محدودية البيانات الأولية والبدايل المنهجية

"نظراً للطبيعة المؤسسية والسيادية لبرنامج (PLP)، واعتباراً لقيود الخصوصية البيانية والقوانين المنظمة للوصول لبيانات الموظفين في الدولة، اعتمدت الدراسة تصميماً منهجياً يركز أساساً على تحليل الوثائق والمحتوى المؤسسي كأداة رئيسية، مع الاستفادة من البيانات الثانوية الرسمية، بدلاً من المسوح الميدانية المباشرة التي قد تعترضها قيود إدارية. ويتسق هذا التوجه مع أفضل الممارسات في دراسات تقييم السياسات العامة التي تتطلب أدلة دقيقة وموثقة".

ولهذه الأسباب، وبهدف توفير تقييم علمي دقيق وموضوعي يتجاوز قيود الوصول المباشر، اعتمدت الدراسة منهجية "تحليل السياسات والمحتوى المؤسسي بوصفها المدخل الأنسب لطبيعة البحث. وتتمحور هذه البدائل المنهجية حول:

1. تحليل الوثائق الرسمية والاستراتيجية: الاعتماد على المصادر "الصفريّة" للدولة (القرارات الجمهورية، تقارير رئاسة الجمهورية، وثائق الأكاديمية الوطنية للتدريب) كونها المصدر الأكثر موثوقية لرصد التوجهات الرسمية.
2. تحليل الخطاب السياسي والبرامجي: تحليل مضامين الخطب والكلمات الرسمية الموجهة للشباب لاستخلاص المؤشرات الكيفية حول الأولويات الوطنية ومفهوم "الاستحقاق" في التمكين القيادي.
3. التحليل الإعلامي والرصد المؤسسي: استخدام التقارير الإعلامية الموثقة كمؤشرات على "الظهور العام" للأثر المؤسسي للخريجين، في ظل غياب سجلات إحصائية منفصلة تتبع مسار الخريجين بشكل فردي.

المفاهيم البحثية

1. الشباب (Youth) الفئة العمرية من 15 إلى 29 عامًا، وفق التعريف الدولي للأمم المتحدة والجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء في مصر، والتي تُعتبر شريحة ديناميكية ومحركة للتغيير الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وقادرة على المساهمة في التنمية المستدامة إذا تم تمكينها فعليًا. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (2023).
2. تمكين الشباب (Youth Empowerment): "هو عملية منظمة تهدف إلى منح الشباب المهارات والمعرفة والصلاحيات والفرص اللازمة للمشاركة الفعالة والمؤثرة في صنع القرار وتقليل مناصب القيادة، ليس فقط كأرقام متمثلة، بل كعناصر فاعلة قادرة على إحداث تغيير إيجابي في مؤسساتهم ومجتمعاتهم". يتجاوز هذا المفهوم مجرد التدريب ليشمل توفير بيئة عمل داعمة ومنح السلطة الحقيقية" (Empowerment vs. Participation)..(2018). [UNDP].
3. سياسات تمكين الشباب (Youth Empowerment Policies): هي المجموعة المتكاملة من الاستراتيجيات والبرامج والمبادرات التي تضعها الدولة (مثل البرنامج الرئاسي PLP) بهدف زيادة مشاركة الشباب وتأثيرهم في القطاعات العامة المختلفة. هذه السياسات هي الأداة الرسمية لتحقيق هدف "تمكين الشباب".
4. التنمية المستدامة (Sustainable Development): "هو نموذج تنموي يهدف إلى تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة". في سياق هذه الدراسة، يرتبط بشكل مباشر بـ "رؤية مصر 2030" وأهدافها المختلفة (اقتصادية، اجتماعية، بيئية)، ويمثل الإطار الأوسع الذي تُقيم فيه مساهمة القيادات الشابة. Ministry of Planning and Economic Development, Egypt. (2016).
5. المناصب القيادية (Leadership Positions) المواقع الوظيفية والإدارية التي تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية تؤثر على السياسات والعمليات المؤسسية والمجتمع، وتشمل مستويات عليا ومتوسطة، بحيث يكون للشباب تأثير حقيقي في صنع القرار. (UNDP. (2016))
6. المعوقات المؤسسية والتشريعية (Institutional and Legislative Obstacles) "هي العوائق والتحديات الرسمية (مثل القوانين واللوائح) وغير الرسمية (مثل الثقافة التنظيمية، المقاومة للتغيير، الاعتبارات الشخصية) التي تمنع القادة الشباب من ممارسة صلاحياتهم وتطبيق ما تعلموه بشكل كامل وفعال. (North, D. C. (1990). Scott, W. R. (2014).

الدراسات السابقة

1. وزارة الشباب والرياضة. (2025). الاستراتيجية الوطنية للشباب والرياضة 2025-2032. تُعد "الاستراتيجية الوطنية للشباب والرياضة 2025-2032" بمثابة إطار وطني موحد وشامل (National Roadmap) في مصر لقطاعي الشباب والرياضة. جاءت الاستراتيجية استجابة للتوجيهات الرئاسية، وتأكيداً على أن بناء الإنسان المصري وتمكين الشباب يمثل ضرورة وطنية وركيزة أساسية في بناء الجمهورية الجديدة. وتشير الوثيقة إلى أن الشباب والنشء يمثلون النسبة الأكبر من سكان مصر (حوالي 60%)، مما يعكس التركيب العمري الفتى ويوفر "نافذة ديموغرافية" نادرة تشكل قوة إنتاجية هائلة. كما تؤكد الاستراتيجية على أن الرياضة عالمياً تشهد تحولاً هيكلياً من قطاع خدمي إلى قطاع اقتصادي متكامل، وأنها أصبحت أداة استراتيجية للتنمية المستدامة. اعتمد إعداد الاستراتيجية على نهج تشاركي واسع، شمل عقد 21 ورشة عمل وجلسة استماع في 11 مدينة مصرية، بمشاركة نحو 1425 شاب وشابة و60 جهة حكومية ومجتمعية ودولية. واستندت المنهجية إلى مراجعة وتحليل 56 استراتيجية ووثيقة قطاعية وطنية، بالإضافة إلى تحليل مقارن لأفضل 17 تجربة دولية مرجعية (منها قطر والإمارات والسعودية والأردن) لتحديد أفضل الممارسات. كما استخدمت أدوات تحليل الوضع الراهن مثل تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات (SWOT) والأولويات الاستراتيجية (المحاور الأربعة): ترتكز الاستراتيجية على أربع أولويات رئيسية (P1-P4) هي، تحقيق التنمية والتنشئة المتكاملة والشاملة للشباب والنشء، وتعزيز ممارسة الرياضة والأنشطة البدنية لجميع المصريين كثقافة وأسلوب حياة، والارتقاء بالمنافسة والإبداع وتحقيق الريادة الرياضية في كافة الألعاب، وتحسين حوكمة قطاعي الشباب والرياضة وتعزيز مساهمة الرياضة في الاقتصاد والتنمية المستدامة.
2. عبد الحميد، م. ر. (2025). أفضل الممارسات والتحديات في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة (دراسة حالة جمهورية مصر العربية). *الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته*، واستعرضت هذه الورقة تنفيذ أهداف التنمية المستدامة (SDGs) في جمهورية مصر العربية. وهدفت الدراسة إلى توجيه صانعي السياسات نحو الممارسات الفعالة والتحديات التي قد تعترض تحقيق التنمية المستدامة في سياق الدول النامية، مع التركيز على منظومة الحوكمة والاستراتيجيات المتبعة، وإمكانية تطبيق مفهوم "مركز الحكومة (Center of Government)" و"وحدات التسليم (Delivery Units)". أظهرت الورقة تقدماً ملحوظاً أحرزته مصر في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة. وتجلّى هذا التقدم في حصول مصر على المرتبة 83 من أصل 167 دولة في تقرير التنمية المستدامة لعام 2024، محققة درجة إجمالية قدرها 69.1، وهي درجة تتجاوز المتوسط الإقليمي لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتضمنت الإنجازات المؤسسية إنشاء إطار حوكمة قوي لضمان التنفيذ، حيث يشمل هذا الإطار: المجلس الأعلى للتخطيط والتنمية المستدامة، الذي يترأسه رئيس الجمهورية، بهدف تعزيز التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية بالتخطيط، واستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030، والتي تُعد الركيزة الوطنية المركزية وتدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما أحرزت مصر تقدماً تكنولوجياً ملحوظاً، حيث سجلت درجة إجمالية 0.75 في مؤشر نضج التكنولوجيا الحكومية (GovTech Maturity Index) لعام 2022، متفوقة على المتوسط العالمي البالغ 0.68. وعلى الرغم من التقدم، تواجه مصر تحديات مستمرة تعيق التنفيذ الفعال لأهداف التنمية المستدامة، منها: ضعف التنسيق المؤسسي، الحاجة إلى تحسين عمليات التنسيق بين المؤسسات المختلفة ونقص البيانات والحوكمة: ضرورة تعزيز نظم إدارة وتحليل البيانات، إذ أن غياب البيانات المفصلة والمصنفة يعيق تحديد الفوارق وتقييم التقدم بدقة والموارد والبيروقراطية: وجود هياكل بيروقراطية وقيود مالية وبشرية محدودة تشكل عائقاً أمام تحقيق التقدم، وقدمت الورقة مجموعة توصيات منها؛ **تعزيز الأطر المؤسسية وتحسين نظم إدارة البيانات**. واقترحت تطبيق مفهوم "مركز الحكومة (Center of Government)" لتعزيز التنسيق والتكامل بين الكيانات، ونهج "وحدات التسليم (Delivery Units)".
3. الأمم المتحدة. (2023). *مشاركة الشباب بكيفية مجدية في عمليات وضع السياسات واتخاذ القرارات* (الموجز السياساتي 3 بشأن خططنا المشتركة). (يُعد هذا الموجز السياساتي إحدى مساهمات الأمم المتحدة في الأعمال التحضيرية لمؤتمر القمة المعني بالمستقبل (2024)، ويهدف إلى تناول الأفكار المقترحة في تقرير "خطتنا المشتركة" بخصوص مشاركة الشباب بكيفية

مجدية في عمليات وضع السياسات واتخاذ القرارات يؤكد الموجز على أن الشباب، الذين يناهز عددهم 1.2 مليار نسمة حالياً، هم عنصر أساسي لإيجاد الحلول الجديدة وتحقيق "الطفرات النوعية" اللازمة للتغلب على تحديات العالم. كما أن إضفاء المزيد من الفعالية على عملية اتخاذ القرارات يساهم في بناء الثقة بالمؤسسات العامة. وعلى الرغم من أهمية دور الشباب، إلا أنهم لا يزالون "يُحرمون" تقريباً من الوجود "في الحقل العام عندما يتعلق الأمر بالمشاركة في عمليات وضع السياسات واتخاذ القرارات. ويُبدي الشباب إحباطهم وتذمرهم من الترتيبات الحالية المتبعة لدعم مشاركتهم، ويرون أن هذه الترتيبات "غير فعالة بل وصورية في بعض الأحيان فهم يرغبون في أن تؤخذ مساهمتهم على محمل الجد، وأن يتم إشراكهم في جميع أطوار عملية اتخاذ القرارات، وليس فقط عند الإعلان عن قرار رئيسي والثغرات على الصعيد الوطني والدولي: تتفاوت جدوى وفعالية ترتيبات مشاركة الشباب تفاوتاً كبيراً. فعلى الصعيد الوطني، تظل آليات مثل مجالس الشباب محصورة في القضايا المحددة للشباب، وغالباً ما تعمل الترتيبات الموضوعة لتنفيذ أهداف التنمية المستدامة على هامش عملية اتخاذ القرارات الأساسية. أما على الصعيد الدولي، فلاحظ الشباب تبايناً في الفرص، حيث لا يوجد آلية رسمية منهجية لمشاركة الشباب في عمل مجلس الأمن، ويشعر الشباب بالإحباط من المشاركة الصورية التي لا يكون لمساهماتهم فيها أثر على القرارات، بالإضافة إلى غياب الموارد الكافية الذي يحذر من تمثيل الشباب الأقل حظاً

4. وزارة الصحة والسكان والمجلس القومي للسكان. (2023). الاستراتيجية الوطنية للسكان والتنمية 2023-2030. تمثل الاستراتيجية الوطنية للسكان والتنمية (2023-2030) تحديثاً للاستراتيجية القومية السابقة (2015-2030)، وتتناول التوازن بين النمو السكاني والنمو الاقتصادي، وتعزيز العدالة الاجتماعية، وتمكين المرأة والشباب، وربط السياسات السكانية برؤية مصر 2030 واعتمدت الاستراتيجية في إعدادها على منهجية شمولية تشاركية، وتتمحور الاستراتيجية حول خمس مرتكزات تتسق مع رؤية مصر 2030، وتنفتح على المحاور التالية: ضمان الحقوق الإنجابية، والاستثمار في الثروة البشرية، وتدعيم دور المرأة، والتعليم والتعلم، والاتصال والإعلام من أجل التنمية، وحوكمة الملف السكاني، وتُعد الاستراتيجية بمثابة التزام للدولة بتحويل التحدي السكاني إلى فرصة، من خلال تبني منظور حقوقي وإنساني يركز على جودة الحياة، بدلاً من الاكتفاء بالأهداف الديموغرافية الكمية، والاستفادة من العائد الديموغرافي المحتمل بوجود شريحة شبابية كبيرة.

5. المجلس القومي للسكان. (2023). النشرة الإعلامية السكانية: العدد الأول (عدد خاص عن الشباب). [نشرة ربع سنوية]. الهيئة الوطنية للإعلام. تهدف هذه النشرة الربع سنوية إلى تسليط الضوء على أهمية الشباب والمراهقين (الفئة العمرية 15-24 عاماً) باعتبارهم العنصر الأساسي للنقد والنهضة وقادة المستقبل وتؤكد النشرة على ضرورة الاهتمام بالشباب وتمكينهم كقوة دافعة للتطور المجتمعي. وتتبنى النشرة تعريفات ديموغرافية للشباب (الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 15 و24 عاماً، أو 15-29 عاماً حسب جهاز الإحصاء). وتشير النشرة إلى أن المجتمع المصري هو "مجتمع فتى"، حيث تمثل الفئة العمرية أقل من 30 عاماً ما يقرب من 61% من إجمالي السكان. وتؤكد النشرة على أهمية مرحلة "الهبة الديموجرافية" (أو النافذة الديموجرافية)، وهي المرحلة التي يصل فيها المجتمع إلى ذروته في نسبة السكان في سن العمل مقابل أدنى نسبة للسكان المُعالين. وبلغت نسبة المصريين من الشباب (15-29 سنة) وفقاً لجهاز الإحصاء 26.8% من إجمالي السكان. ومحور الشباب في الاستراتيجية القومية للسكان: تتوافق جهود دعم الشباب مع الاستراتيجية القومية للسكان والتنمية، وتُعد الصحة الشبابية والمراهقين أحد الآليات الرئيسية لمواجهة الزيادة السكانية، واستعرضت النشرة أبرز جهود الدولة لتمكين الشباب، ومنها: تنفيذ مشروع "مشروعك" لتمويل 195.6 ألف مشروع بقروض بلغت نحو 24 مليار جنيه، مما وفر 1.5 مليون فرصة عمل للشباب في مختلف المحافظات، وإعداد وتأهيل جيل من القادة من خلال دورات متخصصة ومبادرات مثل الأكاديمية الوطنية للتدريب وأكاديمية ناصر العسكرية، ودعم منتديات شباب العالم، وزيادة كوتة الشباب في المجالس النيابية والسماح بوجود أعضاء تحت السن في مجالس إدارات الكيانات الرياضية، وتنظيم دورات تدريبية للشباب والشابات المقبلين على الزواج.

6. شريف، ع. ف. أ. (2023). اتجاهات الشباب نحو سياسات الدولة للتمكين: دراسة ميدانية على عينة من حضر وريف محافظة الدقهلية. بحوث علم الاجتماع، وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور سياسات الدولة في تمكين الشباب من وجهة نظر عينة من الشباب في ريف وحضر محافظة الدقهلية. جاءت أهمية الدراسة من كون الشباب يمثلون قوة ديموغرافية هائلة (أكثر من 60% من سكان العالم شباب) ودورهم المحوري في عمليات التحول الاجتماعي]. استخدمت الباحثة **منهج المسح الاجتماعي بالعينة**، واعتمدت على أداة **الاستبيان** لجمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من **441 مفردة** من مدينة المنصورة وإحدى القرى التابعة لها بمحافظة الدقهلية. وتم تحديد فئة الشباب إحصائياً بما يقعون في الفئة العمرية ما بين **18 سنة إلى 30 سنة** (لتركيز الدراسة على شباب الخريجين). شمل الاستبيان أربعة محاور لقياس دور سياسات الدولة في التمكين: **الاقتصادي، والاجتماعي، والسياسي، والثقافي**. وخلصت الدراسة الميدانية إلى أن دور سياسات الدولة في تمكين الشباب جاء على النحو التالي: جاء دور سياسات الدولة في تمكين الشباب على المستوى الاقتصادي **متوسطاً**، وقد برزت أدوار مثل دعم المشروعات الصغيرة للشباب ومساعدة الشباب على مواجهة البطالة. بينما حصلت أدوار مثل مساعدة الشباب على تملك الأصول العقارية والأراضي الزراعية وتعزيز الأجور العادلة على تقدير **"منخفض"**، وجاء دور سياسات الدولة في التمكين الاجتماعي **ضعيفاً** وقد حصل المتوسط العام لهذا الدور على مستوى ضعيف. من أكثر الأدوار التي حصلت على تقدير ضعيف؛ تمكين الشباب من الحراك الاجتماعي، وتعزيز قدرتهم على المشاركة في العمل التنموي، وتطوير الذات، ومساعدتهم على مواجهة أعباء الحياة. وجاء دور سياسات الدولة في كل من التمكين السياسي والتمكين الثقافي **ضعيفاً**، وجاءت معظم المؤشرات عند مستوى ضعيف باستثناء دور الدولة في حماية الشباب من الوقوع في براثن الإرهاب وتحقيق الأمن الفكري للشباب وأكدت الدراسة أن سياسات الدولة في تمكين الشباب (خاصة في التمكين الاجتماعي والسياسي والثقافي) لم تحقق المأمول منها، مما يشير إلى أن تلك السياسات لم تتجح في تحقيق النمو البشري للشباب بالقدر الذي يتوافق مع ما تلته مؤسسات الدولة من اهتمام بهذه الفئة

7. المركز الديموجرافي بالقاهرة. (2023). سلسلة أوراق ديموجرافية: العدد (٢١) - ٢٠٢٣، إصدار خاص بمؤتمر جودة حياة: محور التمكين الاقتصادي للمرأة. وهذه الوثيقة هي العدد الحادي والعشرون من "سلسلة أوراق ديموجرافية"، وأبرز القضايا والنتائج الرئيسية (للدراست المصرية)، وأوضحت الدراسات أن مصر حققت تقدماً ملحوظاً في مجال تمكين المرأة، لا سيما بفضل الإرادة السياسية الداعمة، وتم ترجمة ذلك في الاستراتيجية الوطنية لتمكين المرأة 2030 التي تتسق مع أهداف التنمية المستدامة. أكد التقرير على أن مصر كانت من أوائل الدول التي أعدت استراتيجية لتمكين المرأة 2030، وبالرغم من تفوق الإناث في التحصيل التعليمي، خاصة في مراحل التعليم الجامعي، لا تزال هناك فجوة كبيرة وعدم مساواة بين الذكور والإناث في مؤشرات المشاركة في النشاط الاقتصادي، وتشير البيانات إلى أن مصر جاءت في مرتبة منخفضة (135 من 141 بلداً) في مؤشر الفجوة بين الجنسين من حيث المشاركة والفرص الاقتصادية، كما ترتفع نسبة البطالة بين الإناث بشكل كبير مقارنة بالذكور (بلغت حوالي 24% في عام 2016)، وتتركز غالبية النساء في الأعمال غير مدفوعة الأجر والقطاع غير الرسمي (وخاصة في الزراعة). كما تُعد المرأة المعيلة في محافظات مثل قنا من أكثر الفئات فقراً وتهميشاً، وتواجه مشكلات اجتماعية واقتصادية وتعليمية. وقد أظهرت دراسة ميدانية (بمحافظات المنيا وأسيوط وسوهاج) أن الريفيات يواجهن تحديات ثقافية (مثل العادات التي تمنع تنمية الذات) وتحدي التحكم بالموارد والأصول الإنتاجية والعمل غير مدفوع الأجر

8. كامل، ر. م. (2022). تمكين الشباب المصري.. منتدى شباب العالم نموذجاً. آفاق اجتماعية - العدد (3)، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، الدراسة تعمل على تقييم دور منتدى شباب العالم كآلية لصناعة الكوادر الشبابية وإشراكهم في صياغة السياسات، مع التركيز على أهمية هذه الآليات في ضمان استدامة الريادة المستقبلية للدولة. والتركيز بشكل خاص على منتدى شباب العالم كنموذج. والأكاديمية الوطنية لتأهيل وتدريب الشباب في عام 2017، وذلك بموجب قرار جمهوري يحمل الرقم (434) لسنة 2017. وتمثلت أهداف إنشائها في؛ تحقيق متطلبات التنمية البشرية للكوادر الشبابية في جميع قطاعات الدولة، والارتقاء بقدرات ومهارات هذه الكوادر، وإضفاء الطابع المؤسسي للبرنامج الرئاسي، جاءت فكرة تأسيس الأكاديمية نتيجة لكونها أحد التوجيهات التي صدرت عن المؤتمر

الوطني الأول للشباب بشرم الشيخ، والذي عُقد في أكتوبر 2016. الأكاديمية قامت بتنفيذ 173 برنامجاً تدريبياً، بلغ إجمالي عدد المتدربين فيها 31,327 متدرباً.

9. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري (2022). سنوات من الإنجازات: قطاع رعاية الشباب والرياضة. ويهدف التقرير الصادر عن مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري (IDSC) إلى توثيق أهم الإنجازات والجهود التنموية التي قامت بها الدولة المصرية في قطاع رعاية الشباب والرياضة خلال السنوات السبع الماضية (2014-2021).

10. شرف الدين، ل. م. (2019). تنمية المهارات القيادية للشباب الجامعي من خلال المشاركة في الأنشطة الطلابية المعنية بالعمل التطوعي. دراسة تطبيقية على الشباب المشارك في النشاط الطلابي MOIC موك، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، وتتناول الدراسة قياس الأثر المباشر لأنشطة محددة (كالمعمل التطوعي) على تطوير المهارات القيادية لدى الشباب، وهو ما يمثل لبنة أساسية في تأهيلهم للمناصب القيادية المستقبلية، وهدفت الدراسة إلى دراسة مدى تنمية المهارات القيادية للشباب الجامعي من خلال المشاركة في الأنشطة الطلابية المعنية بالعمل التطوعي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة البحث من 148 طالباً وطالبة من الشباب الجامعي المشاركين في النشاط الطلابي المعني بالعمل التطوعي "موك" (MOIC) "واستخدمت الباحثة أدوات لجمع البيانات شملت استمارة للبيانات العامة، واستبياناً لمشاركة الشباب الجامعي في النشاط الطلابي المعني بالعمل التطوعي، وأكدت الدراسة على أن المشاركة في الأنشطة الطلابية المعنية بالعمل التطوعي تساهم في تنمية المهارات القيادية للشباب الجامعي، وخصوصاً لدى الذكور وفي الكليات العملية، وأن طول مدة المشاركة وشغل المناصب القيادية خلال النشاط هي العوامل الأكثر مساهمة في تطوير هذه المهارات.

11. عبد الحميد، ر. س.، ورضا، ن. ع. ب. (2018). برنامج لإعداد الشباب لإدارة التغيير وريادة الأعمال لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030". جامعة المنوفية، كلية التربية النوعية، المؤتمر الدولي الأول: التعليم النوعي.. الابتكارية وسوق العمل. وهدف البحث إلى دراسة مدى فاعلية برنامج تدريبي مُعد لإعداد الشباب الجامعي لريادة الأعمال وإدارة التغيير في ضوء معرفتهم بأهداف استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030" استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي لتحديد مستويات الوعي والمنهج التجريبي لتقييم فاعلية البرنامج وتكونت العينة الكمية للدراسة من 263 شاباً وفئة من طلاب الفرقة الأولى بقسم الاقتصاد المنزلي بكلية التربية النوعية بجامعة المنوفية. أما العينة التجريبية التي طُبّق عليها البرنامج التدريبي فكانت 31 مفردة خلص البحث إلى أن البرنامج التدريبي فعال في إعداد الشباب ليكونوا قادة للتغيير ورواد أعمال قادرين على المساهمة في تحقيق أهداف رؤية مصر 2030. وأوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة ريادة الأعمال وإدارة التغيير في الجامعات من خلال تدريس المقررات المتخصصة، وإنشاء حاضنات أعمال جامعية لتبني الأفكار الريادية

12. إسماعيل، إ. أ. م. (2017). التغييرات الثورية وإعادة بناء الثقة لدى الشباب. حوليات آداب عين شمس، 45 (يونيه - إبريل)، يتناول البحث موضوع التغييرات الثورية وإعادة بناء الثقة لدى الشباب الجامعي. وتتلخص إشكالية البحث في الكشف عن دور التغييرات الثورية في استعادة الثقة لدى الشباب الجامعي، أبرز النتائج والملاحظات؛ أشارت الدراسة إلى أن التغييرات الثورية قد أثرت على الثقة لدى الشباب، وأصبح لديهم وعي وإدراك بالأنشطة السياسية التي يفضلونها وكيفية الانخراط في العمل السياسي، وأصبح الشباب يمتلكون ثقة في قدرتهم على إدارة العملية السياسية، مثل إدارة الانتخابات ونظام التعددية الحزبية الحقيقية. وفيما يتعلق بتقييم الأداء، أصبح الشباب يمتلكون ثقة في كفاءة أداء الحكومة ومؤسسات الدولة، وقد يرجع ذلك إلى تقديم الأعداء للحكومة نتيجة الرضا عن أفعالها التي تصب في المصلحة العام؛ وتم استثناء بعض المؤسسات من هذه الثقة، مثل المؤسسة الإعلامية (الحكومية والخاصة)، التي رأى الشباب أنها لم تتغير بل وتدهورت بعد الثورة؛ وتميزت النظرة المستقبلية للأوضاع السياسية بـ عدم اليقين، خاصة بعد حدوث التغيير في 30 يونيو 2013، حيث حدثت بعض الاختلالات على الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية، رغم بدء الموجة بتقاؤل كبير وثقة في المستقبل، ومن المشكلات التي تواجه الشباب تجاه المشاركة السياسية هي مشكلة فهم النظام

السياسي لشريحة الشباب، وعدم إدراك الأجواء السياسية لطبيعة الشباب، مما أدى لزيادة الممارسات القمعية وزيادة عوامل الاغتراب والابتعاد عن السياسة التي يعتبرها الشباب "قطعة جافة جامدة" ومقتصرة على أشخاص معينين، ولا يوجد بها عدل أو نزاهة

13. البصرتي، محمد نور (2016) دور التمكين السياسي للشباب في فاعلية التنمية السياسية في مصر، وتشير الدراسة الى ان التمكين والمشاركة مرادفين هامين في مجال التنمية السياسية على كافة الاصعدة ، وكل منهما عبارة عن علاقة بين طرفين او اكثر، وتحاول الدراسة ان تبين اثر تطبيق تمكين الشباب على الشباب والدولة باعتبارهما أساس التنمية السياسية، وذلك كمدخل لتحديد العلاقة بين مفهوم التنمية من جانب والتمكين من جانب آخر، فهناك تحديات تحاول الدراسة الوقوف عليها من خلال دراسة عوامل التأثير في التمكين السياسي للشباب كمدخل للتنمية السياسية، مما يجعل الباحث يستعرض عدة محاور نستطيع من خلالها الوقوف على مدى سعى الدولة لدعم التمكين السياسي للشباب وما هي البات الوصول الى علاقة شراكة بين الدولة والشباب تسهم في عمليات التنمية السياسية

14. مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء المصري .(2016) .استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030. وثُعد وثيقة "رؤية مصر 2030" استراتيجية قومية للتنمية المستدامة، تم إعدادها على مدار سنتين بدءًا من عام 2014، وتعد مصر واحدة من الدول الرائدة في إعلان استراتيجية وطنية للتنمية المستدامة بعد اعتماد أهداف الأمم المتحدة الإنمائية، تم إطلاق الرؤية رسميًا في فبراير 2016 تحت رعاية الرئيس عبد الفتاح السيسي خلال احتفالات "عام الشباب"، تتبنى الاستراتيجية مفهوم التنمية المستدامة كإطار عام، ويُقصد بها تحسين جودة الحياة في الوقت الحاضر بما لا يخل بحقوق الأجيال القادمة في حياة أفضل، وترتكز الرؤية على مفاهيم النمو الاقتصادي والمستدام، والتنمية الإقليمية المتوازنة، مؤكدة على مشاركة جميع الأطراف للاستفادة من ثمار التنمية، وتتمحور الرؤية حول أن تصبح مصر بحلول عام 2030 ذات اقتصاد تنافسي ومتوازن ومتنوع يعتمد على الابتكار والمعرفة، وقائم على العدالة والاندماج الاجتماعي والمشاركة، مع وجود نظام إيكولوجي مترن ومتنوع يستثمر عبقرية المكان والإنسان لتحقيق التنمية المستدامة والارتفاع بجودة حياة المصريين، وشارك في إعداد الاستراتيجية أكثر من 200 خبير، وتضمنت المنهجية أكثر من 100 ورشة عمل و15 اجتماعًا على المستوى الوزاري، ويعتمد نجاح الاستراتيجية على رفع الوعي بأهمية الاستراتيجية على المستوى الشعبي، وإشراك كافة الأطراف المعنية في صياغتها، ووجود آلية لقياس مدى تحقيق أهدافها، وتنقسم الاستراتيجية إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، يقترح منها عشرة محاور تفصيلية البعد الاقتصادي (4 محاور) والبعد الاجتماعي (4 محاور والبعد البيئي (2 محاور، وتتوافق أهداف رؤية مصر 2030 مع الأهداف الإنمائية المستدامة للأمم المتحدة .(SDGs) وقد راعت الحكومة المصرية التنسيق التام بين الأهداف التنموية الوطنية والأهداف الأممية. كما تُعتبر الاستراتيجية وثيقة حية تُستخدم كأداة تخطيطية وتنفيذية ورقابية.

15. العربي، هـ. ف. ا. (د.). البرامج المجتمعية والتمكين السياسي للشباب: دراسة حالة على عينة من الشباب بمدينة المنيا مجلة كلية الآداب، جامعة المنيا. وتهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على الدور الذي تلعبه البرامج والمبادرات المجتمعية المهمة بالشباب في تمكينهم وتأهيلهم للعمل السياسي والمجتمعي وإعداد كوادر سياسية قادرة على تحمل المسؤولية، تتحدد الإشكالية في معرفة مدى مساهمة هذه المبادرات التي أفرزها المناخ السياسي في زيادة الوعي ومن ثم التمكين السياسي للشباب، وتحديد آليات عمل هذه البرامج والتحديات التي تواجهها من وجهة نظر الشباب الملتحقين بها. وتأتي أهمية الدراسة من أن الشباب يمثلون النسبة الكبرى من السكان عالمياً (1.2 مليار شاب يمثلون 16% من سكان العالم) وفي مصر (18-29 عاماً يمثلون 24% من إجمالي السكان)، مما يجعلهم قوة سياسية يجب الاستفادة منها، واعتمدت الدراسة على طريقة دراسة الحالة وأداة دليل دراسة الحالة لجمع البيانات، وأجريت الدراسة في مدينة المنيا على عينة من الشباب الجامعي الذين أنهموا دراستهم الجامعية والتحقوا ببرامج مجتمعية تهدف إلى تمكينهم. وقد تركزت العينة على برامج مثل البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة وبرنامج "أهل مصر" لشباب المحافظات الحدودية. بلغ عدد حالات الدراسة التي طُبقت عليها الدراسة الميدانية عشر حالات (ستة ذكور وأربع إناث)، ومن أبرز التحديات التي رصدها الشباب هي اقتصر معظم برامج التمكين على المدن الكبرى (القاهرة والإسكندرية) مما يمثل معوقاً لشباب الصعيد، وضعف الدور الإعلامي ونقص ثقافة الحوار في بعض البرامج. كما أشاروا إلى انتشار الوساطة والمحسوبية في اختيار القيادات الشابة والبطالة التي تزيد من

شعور الشباب بالإحباط، وأوصت الدراسة بضرورة بذل مزيد من الجهد لنشر الثقافة السياسية في الجامعات، وتوفير المناخ الديمقراطي والاستماع لآراء الشباب، وتكثيف الحملات الإعلانية للبرامج، وإتاحة الفرصة لأكثر عدد من الشباب للالتحاق بالبرامج بعيداً عن الوساطة والمحسوبية

تحليل نقدي للدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة المتعلقة بتمكين الشباب في مصر تدرجاً في العمق والتركيز، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية: (1) الدراسات الاستراتيجية والرسمية، (2) الدراسات الميدانية الموجهة للشباب، و(3) الدراسات الأكاديمية التحليلية. ورغم غنى هذه الأدبيات، فإنها تعاني من قصور جوهري في تفسير العلاقات السببية وقياس التأثير الحقيقي.

أولاً: نقاط القوة في الأدبيات السابقة

1. توفير الإطار السياسي والاستراتيجي: تتمثل القوة الأساسية للدراسات الرسمية، مثل تقارير "رؤية مصر 2030" و"الاستراتيجية الوطنية للسكان"، في أنها وضعت الإطار العام والسياق الوطني لتمكين الشباب. لقد ربطت بوضوح بين هذا الهدف والأجندة العالمية (أهداف التنمية المستدامة)، ومنحت المشروعات السياسية اللازمة للمبادرات الموجهة للشباب.
2. الكشف عن الإدراك الشبابي: أثبتت الدراسات الميدانية (مثل دراسة شريف، 2023، وإسماعيل، 2017) أهميتها في تقديم "صوت الشباب". كشفت هذه الدراسات عن فجوة حاسمة بين جهود الدولة المعلنة وإدراك الشباب الفعلي لها، خاصة فيما يتعلق بضعف التمكين السياسي ووجود "فجوة ثقة" مع المؤسسات. هذا البعد الإدراكي ضروري لأي تقييم واقعي.
3. التحليل المفاهيمي للبرامج: قدمت الدراسات الأكاديمية (مثل دراسات رفعت وعبد الحميد) تحليلاً جيداً لأهداف البرامج القيادية وأهمية تنمية المهارات القيادية والريادية، مما أسس لفهم نظري لأهمية مثل هذه المبادرات.

ثانياً: جوانب القصور والفجوات البحثية (The Critical Gap)

على الرغم من مساهماتها، تفقر الدراسات السابقة إلى عمق تحليلي، ويمكن تلخيص نقاط الضعف فيما يلي:

1. معاملة البرامج كـ "صندوق أسود" (The "Black Box" Problem): تتعامل معظم الدراسات مع البرامج الرئاسية (مثل PLP) ككيان متجانس. فهي تصف وجود البرنامج وأهدافه وأعداد الخريجين، لكنها نادراً ما تفتح "الصندوق الأسود" لتقييم آليات التمكين الداخلية. لا تجيب هذه الدراسات على سؤال حاسم: أي مكونات البرنامج (المحتوى التدريبي، المدربون، شبكة العلاقات، المتابعة) هو الأكثر تأثيراً في تحقيق النتائج المرجوة؟
 - الفجوة: غياب تحليل تفصيلي لفعالية كل آلية على حدة.
2. الخلط بين "المخرجات" و"النتائج" (The Output vs. Outcome Fallacy): تقيس العديد من التقارير الرسمية والدراسات المخرجات (Outputs)، مثل: عدد الخريجين، عدد ساعات التدريب، عدد الورش المنعقدة. لكنها تغفل في قياس النتائج (Outcomes)، وهي: التأثير الفعلي والمستدام لهؤلاء الخريجين على مؤسسات الدولة وسياساتها. إن تسجيل 20,000 خريج هو مُخرج، أما وصول 100 منهم إلى مناصب تؤثر على صنع القرار فهي نتيجة.
 - الفجوة: نقص حاد في الدراسات التي تربط بشكل منهجي بين التأهيل والتأثير المؤسسي الملموس.
3. غياب تحليل "آلية العمل" (The Missing "How"): تفترض الدراسات وجود علاقة مباشرة وبسيطة: (تدريب → تأثير). لكنها تهمل المتغيرات النفسية والاجتماعية الوسيطة التي تفسر كيف يحدث هذا التأثير. على سبيل المثال، هل بناء المهارات وحده كافٍ؟ أم أن زيادة "الثقة في المؤسسات" هي الآلية النفسية التي تشجع الشباب على تطبيق مهاراتهم؟
 - الفجوة: عدم اختبار المتغيرات الوسيطة (مثل الثقة) التي تفسر العلاقة بين التمكين والتأثير.

4. تجاهل "شروط النجاح" المختلفة ("The Ignored Context"): تتعامل الدراسات مع جميع الخريجين وكأنهم يعملون في بيئة موحدة. لكن الواقع يختلف تماماً؛ فخريج يعمل في وزارة لديها "سياسة استيعاب رسمية" لخريجي PLP سيكون لديه فرص أكبر للتأثير من خريج آخر يعمل في جهة لا تعترف بقيمة هذا التأهيل.

- الفجوة: غياب تحليل العوامل المعدلة (مثل آليات الاستيعاب) التي تحدد متى يكون للبرنامج تأثير أكبر أو أقل.

الاستفادة من الدراسات السابقة

تم استخدام الدراسات السابقة كركيزة أساسية لتأسيس الخطة البحثية، حيث أدت دورين محوريين: **بناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية النوعية والزمنية** التي يسعى البحث الحالي لسدها بمنهجية متكاملة. وفيما يلي تفصيل الاستفادة من الدراسات السابقة في:

1. الاستفادة العلمية وبناء الإطار المفاهيمي: ساعدت الدراسات السابقة (UNDP 2016) في ضبط مفاهيم "التمكين القيادي" و"التمية المستدامة" وربطهما ببعضهما البعض، مما وفر قاعدة نظرية، ومكنت الدراسات السابقة (البصراي 2016) من فهم الجذور التاريخية لتمكين الشباب في مصر قبل عام 2019، مما ساعد في إبراز حجم "التطور" الذي حدث في عهد البرنامج الرئاسي (PLP).

2. الاستفادة المنهجية: تم التعرف على المقاييس والمؤشرات التي استخدمتها الدراسات السابقة (دراسة شريف 2023) والمحاور المتعلقة بقياس "اتجاهات الشباب" و"الأثر المؤسسي"، كما ساعدت الأدبيات السابقة في تحديد المتغيرات بدقة (المستقل: سياسات التمكين/PLP، والتابع: التتمية المستدامة)، ووجود علاقة منطقية بينهما قابلة للقياس.

3. الاستفادة في تحديد الفجوة البحثية ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تم التأكد من أن معظمها ركز على "التأهيل" أو "التمكين السياسي العام"، بينما يفتقر المكتب العربي لدراسة تقييمية ترصد الأثر الملموس لخريجي (PLP) في المناصب القيادية خلال الفترة (2019-2024)،

ملاحظات حول الدراسات السابقة:

1. تركيز الدراسات على جانب محدد من التمكين: معظم الدراسات ركزت على تمكين الشباب على المستوى التعليمي أو التطوعي (مثل شرف الدين، 2019) أو تمكينهم من خلال البرامج السياسية (مثل عبد العربي، هـ. ف. أ)، دون ربط شامل بين هذا التمكين وتأثيره على السياسات العامة والتتمية المستدامة.

2. غياب التركيز على الفترة الزمنية المحددة: الدراسات السابقة لم تركز على الفترة 2019-2024 وما شهدته من مبادرات ومشاريع وطنية متسارعة، مثل البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة ومنتدى شباب العالم.

3. المنهجية غالباً وصفية أو حالة محدودة: الدراسات غالباً استخدمت المنهج الوصفي التحليلي أو دراسة الحالة على عينات محدودة (مثل عينات من طلاب جامعيين أو الشباب في مدن معينة) دون استراتيجيات تقييم شاملة لسياسات الدولة وأثرها على مؤشرات التتمية المستدامة.

4. تركيز محلي جزئي أو قطاعي: بعض الدراسات تناولت مجالات محددة مثل العمل التطوعي، التعليم، أو التمكين السياسي في محافظات معينة، دون ربط النتائج بتوجهات الدولة الوطنية ورؤية مصر 2030.

5. قلة الربط بين التمكين ومؤشرات التتمية المستدامة: الدراسات السابقة ركزت على التمكين كهدف بحد ذاته، دون تحليل أثره على مؤشرات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحوكمة.

6. الندرة الزمنية والنوعية: نظراً لحدوث الفترة الزمنية المحددة (2019-2024)، بعض المواد المتاحة هي تقارير حكومية أو مقالات رأي. لذا قام الباحث باستخدام هذه الوثائق كجزء من الأدبيات التي تصف السياسة، وقام الباحث باستكمال أبحاث أكاديمية أقدم قليلاً (ما قبل 2019) تتناول تمكين الشباب وتطويرهم القيادي، لإنشاء إطار نظري شامل.

الفصل الثاني الشباب ودوره في التنمية

مقدمة:

يلعب الشباب دوراً محورياً في عمليات التحول الاجتماعي، ويُعدون القوة التي تدفع عجلة التغيير المجتمعي من خلال التعبئة الاجتماعية، مثل الضغط من أجل العمل المناخي والسعي لتحقيق العدالة العرقية والمساواة بين الجنسين، وهم حملة مشعل أهداف التنمية المستدامة، ويُعتبرون بناة اليوم وقادة الغد، وهم في طليعة التغيير المبتكر في مجالات الأعمال التجارية والتكنولوجيا والعلوم. يُمثل الشباب "رأس مال بشري"، ويُعتبر تمكينهم ثقافياً من خلال إتاحة فرص التعليم والتدريب المناسب ودعم الشباب المبدع حجر الزاوية لتنميته، ولديهم استعداد أكبر للتفكير الطموح بأسلوب ومنظور ابتكاري طويل الأجل، مما يدعم جهود تأمين حقوق الأجيال المقبلة، والمساهمة في ابتكار حلول تقوم على المعارف المحلية، وفي المقابل يواجه الشباب تحديات مثل أعلى معدلات البطالة، وارتفاع نسبة الطلاق التي تحدث أغلبها بين الشباب، ويتأثر الشباب بشكل خاص بتأثير تكنولوجيا الاتصال، إيجاباً وسلباً.

تعريف الشباب

يوجد هناك 1.2 مليار شاب تتراوح أعمارهم بين 15 و24 سنة، يمثلون 16 في المائة من سكان العالم. ومن المتوقع أن يرتفع عدد الشباب بنسبة 7 في المائة بحلول عام 2030 - الموعد المرتجى لتحقيق أهداف التنمية المستدامة - ليصل إلى حوالي 1.3 مليار شاب وشابة. وبالرغم عدم وجود تعريف دولي متفق عليه عالمياً للفئة العمرية للشباب، إلا أن الأمم المتحدة - ولأغراض إحصائية ودون المساس بأي تعاريف أخرى تضعها الدول الأعضاء - تعرّف "الشباب" على أنهم الأشخاص ممن تتراوح أعمارهم بين 15 و24 عاماً. (un, 2022)

وكالات أخرى تابعة للأمم المتحدة تستخدم تصنيفات عمرية مختلفة إحصائياً، مثل 15-21 عاماً أو 10-29 عاماً (كما هو الحال لدى منظمة الصحة العالمية). كما يختلف السن القانوني للبلوغ (الرشد) من بلد لآخر، وغالباً ما يكون ثمانية عشر عاماً، وتوجد اختلافات أخرى في التعريف القانوني المرتبط بالعقود والمسؤولية الجنائية وغيرها، . (youth, 2018)

"إن تعريف الشاب يتنوع بتنوع السياق والخصوصيات الثقافية والتاريخية لكل بلد، ما يجعل التعريف يمثل تحدياً في ذاته، ويجعله غير قابل للخضوع لمعايير علمية بقدر ما هو خاضع لمعايير مقارنة وخصوصيات ثقافية، كما أنه على النطاق العالمي فإن الفرق بين الأطفال والشباب والمراهقين غير واضح وجلي ويسقط في أغلب الأحيان ضمن جديلات كثيرة." "الأمم المتحدة، تعريف الشباب" (youth, 2018)

تعريف عمري في مصر، يتم تعريف الشباب في الفئة العمرية من 18 وحتى 29، (الاستراتيجية الوطنية للشباب والرياضة 2024-2030)

- **مرحلة انتقالية:** يُنظر إلى الشباب كمرحلة انتقالية بين الطفولة والرشد، يمر خلالها الأفراد بعمليات من التغيير الجسدي والاجتماعي والاقتصادي، وينتقلون تدريجياً من الاعتماد المحدود على الآخرين إلى الاستقلال التام.
- **الاتجاه البيولوجي:** وهذا الاتجاه يؤكد الحتمية البيولوجية باعتبارها مرحلة عمرية أو طور من أطوار نمو الإنسان.
- **الاتجاه النفسي - الاجتماعي:** يرى هذا الاتجاه أن الشباب حالة عمرية تخضع لنمو بيولوجي من جهة ولثقافة المجتمع من جهة أخرى.
- **الاتجاه الاجتماعي:** ينظر هذا الاتجاه للشباب باعتباره حقيقة اجتماعية وليس ظاهرة بيولوجية فقط، بمعنى أن هناك مجموعة من السمات والخصائص إذا توافرت في فئة من السكان كانت هذه الفئة شباباً. فكل مجتمع يحدد من هي فئة الشباب وما هي ملامحها وما هي شروط الانضمام لهذه الفئة.
- **في اللغة:** الشباب جمع شاب وهو ما بين الثلاثين والأربعين وفي الاصطلاح الشباب هو: قوة بين ضعفين، ضعف الطفولة، وضعف الشيخوخة

■ هنالك اتجاه عام في علم الاجتماع يعتبر الحدود بين الأعمار والشرائح حدوداً اعتباطية ولأغراض البحث سيتم اعتماد التعريف التشغيلي (Operational Definition) التالي للشباب في سياق هذه الدراسة "هم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و40 عاماً، ويُنظر إليهم على أنهم في مرحلة انتقالية من الاعتماد إلى الاستقلالية، ومن التعليم إلى الدخول في سوق العمل وتقلد المناصب القيادية، ويُتوقع منهم أن يساهموا بشكل فعال في التنمية الوطنية." وهذا التعريف يجمع بين العمر الزمني والخصائص الاجتماعية والوظيفية التي تناسب عينة الدراسة، واستندت الدراسة على المستويات الثلاث الآتية:

1. المستوى الوطني (السياق المصري): تعتبر الحكومة المصرية، من خلال المجلس القومي للشباب ووزارة الشباب والرياضة، فئة الشباب هي من سن 18 حتى 40 عاماً. هذا التعريف هو الأساس لمعظم البرامج والمبادرات الموجهة للشباب في مصر، بما في ذلك البرامج القيادية.

○ والعينة المستهدفة (خريجو PLP) تقع تماماً ضمن النطاق الرسمي لفئة الشباب التي تستهدفها الدولة. وبالتالي "ستعتمد هذه الدراسة التعريف التشغيلي للشباب بأنه الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 18 و40 عاماً. ويستند هذا التحديد إلى ثلاث اعتبارات رئيسية: أولاً، التوافق مع التعريف الرسمي المعتمد في جمهورية مصر العربية (National Council for Youth, 2022)، والذي يُعد الإطار المرجعي لبرامج التمكين محل الدراسة. ثانياً، مراعاة الخصوصية الوظيفية للعينة، حيث أن الوصول إلى مناصب قيادية يتجاوز النطاق العمري للتعريف الدولي الضيق (United Nations, 2020). ثالثاً، الانسجام مع المنظور السوسولوجي الذي يرى الشباب كمرحلة انتقالية نحو الاستقلالية والمساهمة الفاعلة (Côté, 2014)، وهو ما ينطبق تماماً على خريجي البرنامج الرئاسي للقيادة الذين يشغلون مناصب قيادية."

تمكين الشباب (Youth Empowerment)

تُظهر الأدبيات أن التمكين يمثل المستوى الأعلى في سلم تطور السياسات الاجتماعية، حيث لا يكفي بإشراك أو إدماج الشباب، بل يسعى إلى إعادة تشكيل علاقات القوة داخل المجتمع والمؤسسات. ومن ثم، فإن تقييم سياسات تمكين الشباب يتطلب التمييز الدقيق بين المشاركة الشكلية، والإدماج المؤسسي، والتمكين القيادي الفعلي، وهو ما يشكل الأساس النظري لهذا البحث.

ويرجع مفهوم التمكين في العلوم الاجتماعية إلى التيارات النقدية والتحررية التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين، كرد فعل على النماذج التنموية التقليدية التي ركزت على النمو الاقتصادي دون الالتفات إلى قدرة الأفراد على التحكم في حياتهم وقراراتهم، وقد تأثر المفهوم بعدة مدارس فكرية، أبرزها: نظرية التغيير الاجتماعي، والمدخل الحقوقي (Rights-Based Approach)، والمدرسة النقدية في علم الاجتماع، والتربية التحررية (Paulo Freire)، ويُعد المفكر البرازيلي باولو فرييري من أوائل من وضعوا الأساس النظري لمفهوم التمكين، حيث ربطه بعملية تحرير الوعي (Conscientization)، أي انتقال الأفراد من موقع التلقي والخضوع إلى موقع الفعل والتأثير في واقعهم الاجتماعي والسياسي (Freire, 1970).

تطور المفهوم في أدبيات التنمية: في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، بدأ مفهوم التمكين يُستخدم في: دراسات الفقر، والنوع الاجتماعي، والتنمية المحلية، والمشاركة المجتمعية، ثم شهد نقلة نوعية في التسعينيات مع تبنيه من قبل: البنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، حيث لم يعد التمكين يُنظر إليه كـ أداة مساندة، بل كـ هدف تنموي في حد ذاته. ويُعد تقرير البنك الدولي World Development Report 2000/2001 من أوائل الوثائق التي عرّفت التمكين بوصفه: "توسيع قدرات الأفراد والجماعات على اتخاذ الخيارات وتحويلها إلى أفعال ونتائج مرغوبة" (World Bank, 2001).

وفي الأدبيات الحديثة، يُفهم التمكين كـ عملية متعددة الأبعاد تشمل: البُعد الفردي (المهارات، الثقة، الوعي)، والبُعد المؤسسي (الوصول للموارد، الصلاحيات)، والبُعد السياسي (التأثير في صنع القرار)، والبُعد الاجتماعي (تغيير علاقات القوة) وأكد أمارتيا سن أن التمكين لا ينفصل عن الحرية والقدرة (Capabilities)، وأن التنمية الحقيقية تتحقق عندما يمتلك الأفراد القدرة الفعلية على الاختيار والفعل (Sen, 1999).

المفهوم المقابل الرئيسي للتمكين: الإضعاف أو تجريد السلطة (Disempowerment) هو سلب الشباب قدرتهم على التحكم في حياتهم ومصائرهم. الإضعاف يمكن أن يكون نتيجة لظروف خارجية (فقر، قمع) أو داخلية (انعدام الثقة، العجز المكتسب). Oliver, M. (1990) وهناك مفاهيم مقابلة أخرى:

- **الوصاية (Paternalism):** هذا المفهوم مقابل للتمكين بشكل مباشر. يعني فرض القرارات على الشباب "لمصلحتهم" من قبل الكبار أو السلطات، بافتراض أنهم لا يعرفون ما هو الأفضل لهم. هذا يقتل مبادرتهم وثقتهم.
- **العجز (Helplessness):** زرع شعور لدى الشباب بأنهم لا يملكون أي تأثير أو قدرة على تغيير واقعهم، مما يؤدي إلى الاستسلام واللامبالاة.
- **القمع (Oppression):** استخدام السلطة (سياسية، اجتماعية، اقتصادية) لقمع إرادة الشباب ومنعهم من التعبير عن أنفسهم أو السعي لتحقيق أهدافهم.
- **الاستلاب (Alienation):** شعور الشباب بالانفصال عن مجتمعاتهم، ثقافتهم، ومصالحهم الشخصية، مما يجعلهم يشعرون بأنهم غرباء لا ينتمون للمكان الذي يعيشون فيه. مثال: تولي الشباب مناصب قيادية فعلية بصلاحيات واضحة وتأثير حقيقي في السياسات.

أبعاد تمكين الشباب:

تمكين الشباب لا يتحقق عبر بعد واحد أو مبادرات معزولة، بل من خلال منظومة متكاملة تجمع بين التمكين السياسي، والمؤسسي، والاقتصادي، والاجتماعي. كما أن التمييز بين التمكين الحقيقي والرمزي يُعد مدخلًا تحليليًا أساسيًا لتقييم سياسات الدولة، ويُجنب الخلط بين التقدم الشكلي والتغيير البنوي الفعلي، وهو ما يستند إليه هذا البحث في تقييم سياسات تمكين الشباب قياديًا. وتتفق الأدبيات الدولية على أن تمكين الشباب ليس بعدًا واحدًا، بل عملية مركبة متعددة الأبعاد، لا يتحقق أثرها التتموي إلا بتكامل هذه الأبعاد. ويُعد هذا الطرح من المرتكزات الأساسية في تقارير الأمم المتحدة، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

التمكين السياسي (Political Empowerment) يشير التمكين السياسي إلى قدرة الشباب على التأثير الفعلي في عمليات صنع القرار العام، والمشاركة في وضع السياسات، ومساءلة صنّاع القرار، سواء عبر القنوات الرسمية أو غير الرسمية. ومظاهره: التمثيل في المجالس المنتخبة والتنفيذية، وشغل مناصب قيادية في الجهاز الإداري للدولة، والمشاركة في صياغة السياسات العامة، وإملاك قنوات مؤسسية للتعبير والتأثير، ويرتبط التمكين السياسي بتحقيق: الهدف 16 من أهداف التنمية المستدامة (المؤسسات الفعالة والحوكمة الرشيدة)، وكذلك تعزيز الشرعية السياسية، والاستقرار الاجتماعي طويل المدى

التمكين المؤسسي (Institutional Empowerment) يعني التمكين المؤسسي قدرة الشباب على العمل داخل مؤسسات الدولة أو المجتمع بفاعلية واستقلالية، من خلال وضوح الأدوار، وتوافر الصلاحيات، والدعم التنظيمي. ومن مظاهره شغل مواقع وظيفية ذات صلاحيات واضحة، ووجود أطر قانونية داعمة، وسياسات موارد بشرية عادلة، وثقافة تنظيمية داعمة للشباب، حتى مع وجود تمكين سياسي، فإن غياب التمكين المؤسسي يؤدي إلى؛ أدوار شكلية، وإحباط القيادات الشابة؛ وضعف الاستدامة

التمكين الاقتصادي (Economic Empowerment) يرتبط التمكين الاقتصادي بقدرة الشباب على الوصول إلى فرص العمل اللائق، والدخل المستدام، والموارد الاقتصادية التي تضمن الاستقلالية والكرامة. ومظاهره؛ فرص عمل مستقرة، وعدالة الأجور، وزيادة الأعمال، والوصول إلى التمويل والتدريب، لذا يُعد التمكين الاقتصادي شرطاً أساسياً لبقية الأبعاد، إذ إن: الهشاشة الاقتصادية تُقيد المشاركة السياسية، والفقر يُضعف القدرة على التأثير المؤسسي

التمكين الاجتماعي (Social Empowerment) يشير التمكين الاجتماعي إلى تعزيز مكانة الشباب داخل المجتمع، وتغيير الصور النمطية السلبية، وبناء رأس المال الاجتماعي والثقة. من مظاهره: الاعتراف المجتمعي بدور الشباب، وتقبل القيادة الشابة، والمشاركة المجتمعية، والمساواة وعدم التمييز، وغياب التمكين الاجتماعي يؤدي إلى: مقاومة مجتمعية للقيادات الشابة، وصدام بين الأجيال، وإضعاف الأثر السياسي والمؤسسي

التمييز المفاهيمي بين المشاركة، الإدماج، والتمكين في مقابل التهميش والاستبعاد

هذه مفاهيم أساسية في عمل الشباب، وفهم مقابلاتها يساعد على توضيح معانيها بشكل أعمق. المفاهيم المقابلة تتداخل أحيانًا، ولكن لكل منها نطاقه الخاص الذي يميزه.

1-1 **المشاركة (Participation)** تشير إلى انخراط الشباب في أنشطة أو عمليات محددة، غالبًا يتم تحديد إطارها وحدودها مسبقًا من قبل جهة عليا (الدولة، المؤسسة، المشروع)، هي إشراك الشباب بشكل فعال وحيوي في العمليات التي تؤثر عليهم، مثل صنع القرارات، تصميم البرامج، وتنفيذ الأنشطة. إنها جعل صوتهم مسموعًا ومؤثرًا. (Hart, R. (1992).)، ومن خصائصها، قد تكون استشارية أو تنفيذية، ولا تتطلب بالضرورة سلطة أو تأثيرًا حقيقيًا، وقد تكون مؤقتة أو شكلية

سلم روجر هارت للمشاركة (Roger Hart's Ladder of Participation):

يقدم Roger Hart, 1992 "سلمًا" من ثماني درجات لوصف مستويات المشاركة، تبدأ من التلاعب (Manipulation) والمشاركة الشكلية (Tokenism) في الدرجات الدنيا، وتصل إلى المشاركة المشتركة وقيادة الشباب في الدرجات العليا. مفهوم "المشاركة الشكلية" الذي ذكرته هو مصطلح مباشر من عمل هارت، ويعني إعطاء الشباب صوتًا رمزيًا بدون أي سلطة حقيقية في اتخاذ القرار. مفهوم "الإقصاء" هو القاعدة التي يبدأ منها السلم، حيث لا توجد أي مشاركة. هو أداة تحليلية شهيرة ومنهجية أساسية في مجال عمل الشباب والطفولة. يساعد هذا السلم على فهم وتقييم مستوى وجود مشاركة الشباب في المشاريع والمؤسسات. والهدف من السلم: لا يقيس السلم فقط ما إذا كان الشباب يشاركون، بل كيف ومستوى جودة مشاركة الشباب في المشاريع والمؤسسات. إنه يمثل طيفًا من درجات المشاركة، تبدأ من أشكال عدم المشاركة (الاستغلال) وتصل إلى أعلى مستويات المشاركة الحقيقية التي يقودها الشباب. ويتكون السلم من 8 درجات، تُقسم عادةً إلى ثلاث فئات رئيسية:

الفئة الأولى: عدم المشاركة (Non-Participation) هذه الدرجات السفلى من السلم لا تعتبر مشاركة حقيقية، بل هي أشكال من الاستغلال أو التلاعب حيث لا يملك الشباب أي سلطة أو تأثير حقيقي.

1. الدرجة 8: التلاعب (Manipulation) يستخدم الكبار الشباب لدعم أجنداتهم الخاصة دون أن يدرك الشباب الهدف الحقيقي. يُطلب من الشباب، على سبيل المثال، ارتداء قمصان تحمل شعارات لا يفهمون معناها الكامل أو المشاركة في فعاليات لم يتم إشراكهم في التخطيط لها. مثل تنظيم مظاهرة للأطفال والشباب لصالح قضية سياسية لا يفهمونها، فقط لتظهر الصور في الإعلام.

2. الدرجة 7: الزينة (Decoration) يُستخدم الشباب لتجميل الحدث أو المشروع وإعطاء انطباع بالمشاركة. هم حاضرون جسديًا، ولكن لا يُطلب منهم تقديم أي أفكار أو آراء. مثل دعوة مجموعة من الأطفال لغناء أغنية على خشبة المسرح في مؤتمر كبير حول حقوق الطفل، دون أن يكون لهم أي دور في مناقشات المؤتمر.

3. الدرجة 6: المشاركة الشكلية (Tokenism) هذه هي الدرجة الأعلى ضمن فئة "عدم المشاركة". يُسمح للشباب بالتحدث أو إعطاء رأيهم، ولكن هذا الرأي لا يؤثر على القرار النهائي. يتم اختيار شاب واحد أو اثنين ليمثلوا آلاف الأقران، مما يعطي وهمًا بالمشاركة. مثل وجود شاب واحد في مجلس إدارة مؤسسة، ولكن صوته لا يُؤخذ على محمل الجد.

الفئة الثانية: المشاركة (Degrees of Participation) تمثل مستويات متزايدة من المشاركة الفعلية، حيث يبدأ الشباب في الحصول على بعض السلطة والتأثير.

4. الدرجة 5: مكلفون ومُطلعون (Assigned but Informed) يقرر الكبار المشروع، ويقومون بتكليف الشباب بمهام محددة ويشرحون لهم أهداف المشروع. للشباب دور حقيقي في التنفيذ، ولكن لم يشاركوا في مرحلة التخطيط الأولى. مثل تنظيم حملة نظافة، حيث يخطط الكبار للحملة ويقومون بتكليف الشباب بتوزيع المنشورات وتنظيف حديقة معينة.

5. الدرجة 4: مستشارون ومُطلعون (Consulted and Informed) يصمم الكبار المشروع، ثم يستشيرون الشباب actively ويأخذون آراءهم على محمل الجد. الشباب يعرفون أن آراءهم ستؤثر على القرارات النهائية. مثل قبل بناء مركز شبابي جديد، تقوم البلدية بعمل استبيانات وورش عمل مع الشباب لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم في تصميم المركز.

الفئة الثالثة: المشاركة الحقيقية (Genuine Participation) هذه هي الدرجات العليا من السلم، حيث ينتقل الشباب من كونهم مستشارين إلى كونهم شركاء حقيقيين أو قادة للمبادرات.

6. الدرجة 3: مبادرة من الكبار مع قرارات مشتركة (Adult-Initiated, Shared Decisions with Youth) المبادرة تأتي من الكبار، ولكن الشباب يشاركونهم في عملية التخطيط وصنع القرار على قدم المساواة منذ البداية. القرارات مشتركة بين الطرفين. مثل: يلاحظ معلم أن الطلاب يعانون من التعرض للتمر عبر الإنترنت. يقوم بتشكيل لجنة من الطلاب والمعلمين لتصميم حملة توعية مشتركة، للطلاب دور متساوٍ في اتخاذ القرارات.

7. الدرجة 2: مبادرة من الشباب وتوجيه مشترك (Youth-Initiated, Shared Decisions with Adults) الفكرة والمبادرة تأتي من الشباب أنفسهم، وهم من يقودون المشروع. الكبار يشاركونهم في القرارات كشركاء، ويقدمون الدعم والموارد اللازمة. مثل مجموعة من الشباب تلاحظ نقص الأماكن لممارسة الرياضة. يقومون بتصميم مشروع لإنشاء ملعب صغير ويتعاونون مع مجلس البلدية (الذي يشارك في القرارات) لتنفيذه.

8. الدرجة 1: مبادرة من الشباب وتوجيههم (Youth-Initiated and Directed) هذه هي قمة المشاركة. المبادرة والفكرة والتخطيط والتنفيذ والإدارة كلها بيد الشباب. قد يطلبون من الكبار المساعدة التقنية أو النصيح، ولكن القرار النهائي لهم دائماً. مثل: مجموعة من الشباب تنشئ جمعية أو شركة بالكامل بمبادرة منهم وتمويلهم، ويديرونه بأنفسهم.

والمفاهيم المقابلة الأخرى:

- الإقصاء (Exclusion) هو عزل الشباب ومنعهم من التأثير في القرارات والسياسات المتعلقة بهم. عندما يتم استثناءهم، يُنظر إليهم كموضوعات للسياسات بدلاً من أن يكونوا شركاء في صنعها. (Hart, R. (1992).
- التهميش (Marginalization): وضع الشباب في هوامش المجتمع والعمليات، وجعل آرائهم غير مهمة أو ثانوية.
- السلبية (Passivity): التعامل مع الشباب كمستقبلين سلبيين للخدمات والأوامر، بدلاً من أن يكونوا فاعلين ومبادرين.
- المشاركة الشكلية (Tokenism): هذا مفهوم خبيث ومقابل للمشاركة الحقيقية. يعني إعطاء انطباع بأن الشباب يشاركون دون إعطائهم أي تأثير حقيقي على القرارات.
- التبعية (Dependency): إبقاء الشباب في حالة تبعية للكبار أو المؤسسات، حيث يتم توجيههم بدلاً من تمكينهم من المبادرة. مثل: دعوة الشباب لحضور ورش عمل دون أن يكون لهم تأثير فعلي على القرار النهائي.

1-2 الإدماج (Inclusion) ضمان أن يكون لجميع الشباب، بغض النظر عن خلفياتهم (اجتماعية، اقتصادية، ثقافية، قدرات جسدية أو عقلية)، فرصة متساوية للوصول إلى الموارد والمشاركة الكاملة في الأنشطة المجتمعية. الإدماج هو عملية استباقية لإزالة الحواجز. (World Bank. 2013) ومن خصائصها، يركز على العدالة وتكافؤ الفرص، ويعالج الإقصاء الهيكلي، ولا يضمن بالضرورة نقل السلطة، مثال: تخصيص مقاعد للشباب في المجالس أو اللجان دون منحهم أدواراً قيادية أو صلاحيات مؤثرة. والإدماج أعمق من المشاركة، لكنه قد يظل اندماجاً صورياً إذا لم يُترجم إلى تأثير فعلي.

مفاهيم مقابلة أخرى:

- الإقصاء والعزلة (Exclusion and Isolation) يتعلق بالوصول والانتماء. خلق حواجز مادية أو اجتماعية أو ثقافية تمنع فئات معينة من الشباب من المشاركة والشعور بالانتماء. (World Bank. 2013).
- التمييز (Discrimination): معاملة الشباب بشكل غير عادل أو سلبي بسبب خلفياتهم أو هوياتهم.
- الفصل أو التجزئة (Segregation): وضع الشباب في مجموعات منفصلة ومنعهم من الاختلاط والتفاعل مع الآخرين.
- النخبوية (Elitism): تصميم البرامج والفرص لتناسب فئة محددة "مختارة" من الشباب، مما يترك الآخرين خلفهم.
- التجانس القسري (Forced Homogeneity): توقع أن يتوافق جميع الشباب مع نموذج واحد، وعدم احترام أو التكيف مع التنوع.

ثانيًا: الشباب والقيادة وصنع القرار

أولاً: تطور مفهوم القيادة في الفكر الإداري والاجتماعي

القيادة التقليدية (Traditional Leadership) نشأ مفهوم القيادة التقليدية في سياق الدولة البيروقراطية والتنظيمات الهرمية، حيث ارتبطت القيادة بالموقع الوظيفي، والأقدمية، والسلطة الرسمية. وكان القائد يُنظر إليه بوصفه صاحب القرار الأوحد، بينما يُتوقع من المرؤوسين الطاعة والتفويض، ومن سماتها الرئيسية؛ مركزية القرار، والاعتماد على السلطة الرسمية، وضعف المشاركة، ومقاومة التغيير، وأثبتت الدراسات أن هذا النمط غير ملائم للبيئات المعقدة والمتغيرة، ويُضعف الابتكار ويحد من فاعلية المؤسسات، خاصة في القطاع العام (Max Weber; Mintzberg).

القيادة التحويلية (Transformational Leadership) ظهر مفهوم القيادة التحويلية مع أعمال James MacGregor Burns (1978)، ثم طوّره Bass (1985)، كرد فعل على محدودية القيادة التقليدية، وهي نمط قيادي يسعى إلى إحداث تغيير عميق في الأفراد والمؤسسات من خلال؛ الرؤية الملهمة، والتحفيز، وبناء القيم، وتمكين العاملين. وأبعادها الأساسية: التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي. وأهميتها: تساعد في تعزيز الأداء المؤسسي، وتشجع الابتكار، وتخلق التزامًا طويل المدى

القيادة التشاركية (Participatory Leadership) تزامن بروز القيادة التشاركية مع صعود مفاهيم الحوكمة، والديمقراطية الإدارية، والإدارة بالنتائج، وهي نمط قيادي يقوم على إشراك المرؤوسين وأصحاب المصلحة في اتخاذ القرار، وتوزيع السلطة داخل المؤسسة. سماتها؛ الحوار، والشفافية، والعمل الجماعي، والمساءلة. وأهميتها في القطاع العام؛ أنها تساعد في تحسين جودة السياسات، وزيادة الثقة المؤسسية، وتعمل على تعزيز شرعية القرار

آليات تمكين الشباب بناءً على:

- الأطر المؤسسية والسياساتية:

- إنشاء كيانات مؤسسية متخصصة: وتفعيل الكيانات والتي تُعنى بقضايا الشباب وتضعها محور اهتمامها وعملها. وتهدف هذه الكيانات إلى التخطيط للمستقبل والتعامل مع التحديات وتمكين صناع القرار من المتابعة والمراقبة وتصحيح المسار بشكل دوري وفعال
- دمج استراتيجيات الشباب: تضطلع الدولة بمسؤولية دمج الاستراتيجية الوطنية للشباب مع الاستراتيجيات القومية والإقليمية والدولية (مثل أهداف التنمية المستدامة)، مما يضمن شمولية وتكامل جهود التمكين.
- تطبيق آليات الحوكمة والشفافية: تلتزم الدولة بتطبيق آليات الحوكمة والشفافية عند تنفيذ الخطط، مما يحسن القرارات الحكومية ويزيد الثقة في المؤسسات العامة.
- المراجعة التشريعية والتنظيمية: إعادة النظر في القوانين والتشريعات المنظمة لتحفيز الشباب على تأسيس جمعياتهم ومنظماتهم الخاصة. وتشمل هذه المراجعة شروط تأسيس الجمعيات، وتوفير المقر الدائم، والموارد المالية الكافية.
- تجديد القيادات الشبابية: يهدف هذا الشرط إلى تجديد الدماء وإعطاء الفرصة للقيادات الشابة لتولي زمام الإدارة والقيادة.

- التعليم والتدريب وتنمية رأس المال البشري:

- إتاحة فرص التعليم والتدريب: توفير فرص التعليم والتدريب المناسب لتطوير قدرات الشباب وتيسير فرص مواصلة التعليم ما بعد الجامعي، ودعم الشباب المبدع، مما يمثل حجر الزاوية للتمكين الثقافي.
- تأهيل الشباب لسوق العمل: من خلال تحديث التخصصات والخطط الدراسية لتلبية احتياجات سوق العمل، وتوفير برامج تدريبية لتهيئة الخريجين لمتطلباته. وتنمية الوعي بمهارات إدارة المشروعات الصغيرة لمواجهة ظاهرة البطالة.
- بناء المهارات والكفاءات: تدعم برامج تنمية المهارات القيادية للشباب، والقدرة على تحقيق التوازن بين المهارات الصعبة (التقنية والسياسية) والمهارات الشخصية (الوعي والصبر والتسامح).

- الاستثمار في صحة الشباب ورفاههم: يؤدي ذلك إلى نتائج صحية أفضل ويساهم في التنمية المستدامة.
- تطوير العنصر البشري والمؤسسي: والقدرات المؤسسية أثناء وضع الاستراتيجيات.
- المشاركة والاندماج:
 - تعزيز مشاركة الشباب في صنع القرار: توسيع نطاق مشاركة الشباب في عمليات اتخاذ القرارات على المستويات كافة (المحلي، الوطني، الإقليمي، والعالمي). وجعل المشاركة المجدية للشباب هي القاعدة وليست الاستثناء في أنظمة التعددية الأطراف.
 - خلق مساحات للحوار: إنشاء مساحات آمنة للحوار تمكن الشباب من التواصل المباشر مع صانعي السياسات. وتنظيم سلسلة من الحوارات بين الأجيال، واستخدام المنصات الرقمية لتعزيز هذه الحوارات.
 - تمكين المشاركة الشعبية: تشجيع إشراك مختلف فئات المجتمع، بما في ذلك الشباب، في إعداد والإشراف على تنفيذ سياسات ومشروعات التنمية المحلية بجهودهم الذاتية أو بالتعاون مع الأجهزة الحكومية. فالجمعيات الأهلية تعد من أهم منظمات المجتمع المدني التي تستطيع تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال مبدأ المشاركة الشعبية.
 - التثقيف المدني وتثقيف الناخبين: لمعالجة ضعف التثقيف المدني، يمكن تعزيز المعرفة والفهم للديمقراطية الانتخابية وعملية الانتخابات.
 - إشراك القطاع الخاص والمجتمع المدني: تشجيع التنسيق بين الوزارات الحكومية والمجتمع المدني والقطاع الخاص في تنفيذ الخطط. وإدماج جميع أصحاب المصلحة في عملية التنفيذ منذ مرحلة مبكرة.
- التمكين المالي والاقتصادي:
 - توفير الدعم المالي والمنح: تمكين جمعيات ومنظمات الشباب من الوصول إلى الأصول المالية والاجتماعية، وتوفير الحوافز والمنح المالية لهم.
 - تطوير أدوات التمويل: تطوير منظومة التخطيط المحلي وتوفير أدوات التمويل لعملية التنمية على المستوى المحلي.
 - برامج التمويل متناهي الصغر: توفير مثل هذه البرامج التي تساهم في خلق فرص عمل وزيادة معدلات التشغيل
 - توفير الإسكان: توفير الوحدات السكنية المتاحة للشباب (إسكان الشباب) كشكل من أشكال الدعم الاجتماعي.
- دور المجتمع المدني والتكنولوجيا:
 - دعم منظمات المجتمع المدني: تُعد منظمات المجتمع المدني أحد الأعمدة الرئيسية لنهضة المجتمعات وقادرة على التعرف على احتياجات المواطنين ودعم شبكات الحماية الاجتماعية.
 - توظيف تكنولوجيا الاتصال: تتيح التكنولوجيا الحديثة وشبكات الاتصال مساحات كبيرة للقوة والتأثير والارتباط، مما أدى إلى نمو كبير في نشاط المجتمع المدني عبر الإنترنت، وتمكين الشباب من استخدام وسائل التواصل الاجتماعي.
 - بناء الشبكات والتحالفات: تمكين الشباب من بناء شبكات وعلاقات تفاعلية مع الأجهزة الحكومية وغيرها من الفاعلين.
- معالجة التحديات والعوائق:
 - مواجهة البطالة: من خلال تأهيل الشباب لسوق العمل، والاستثمار في البشر وبناء قدراتهم الإبداعية.
 - كسر الحواجز: تحديد العوائق التي تحول دون مشاركة الشباب، مثل ضعف التربية المدنية، ومحدودية فرص العمل والموارد المالية، والتمهيش السياسي، ونقص حصص الشباب في المجالس النيابية والأحزاب السياسية، ونقص التمويل، وتقديم مناهج بديلة لكسر هذه الحواجز.
 - تحسين بيئة العمل: تغيير نظام الإدارة البيروقراطي إلى نظام ديمقراطي يمنح الحرية للمبادرين ويشجع الإدارة التشاركية.
 - بناء الثقة: معالجة مشكلة غياب الثقة بين الدولة والجمعيات الأهلية، والتي تؤثر على قيمة العمل التطوعي والمشاركة.

التحديات التي تواجه الشباب في عملية التمكين

تُواجه عملية تمكين الشباب تحديات وعوائق متعددة ومتشابكة، تؤثر على قدرتهم على المشاركة الفعالة في التنمية المجتمعية وتعيق تحقيق طموحاتهم. تستمد هذه التحديات جذورها من أبعاد سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية ومؤسسية. وفيما يلي أبرز التحديات التي تواجه الشباب في عملية التمكين، بناءً على المصادر المتاحة:

- التحديات المتعلقة بالمشاركة السياسية والمدنية:

- المشاركة الصورية وضعف التأثير: غالبًا ما تكون مشاركة الشباب في عمليات صنع القرار واتخاذها صورية وغير فعالة، مما يحد من تأثيرهم الحقيقي على القرارات المتخذة، سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي. يشعر الشباب بالإحباط من الترتيبات الحالية ويعتبرونها غير فعالة. (سعيد، 2022)
- نقص التمثيل السياسي: هناك غياب لحصص للشباب في المجالس النيابية والأحزاب السياسية، مما يؤدي إلى تهميشهم سياسياً.
- ضعف الثقة بين الدولة والمجتمع المدني: يؤثر غياب الثقة بين الدولة والجمعيات الأهلية على قيمة العمل التطوعي ومشاركة الشباب.
- العداء السياسي البنيوي: يشير إلى أن الأنظمة الحزبية المهيمنة قد تعيق مشاركة الشباب.
- محدودية فرص الحراك السياسي: يؤدي تراجع دور المجتمع المدني والنقابات المهنية والعمالية إلى إغلاق فرص الحراك السياسي والاجتماعي.
- توظيف الشباب كأدوات: في بعض الأحيان، يتم استخدام أجنحة الشباب في الأحزاب السياسية كأدوات، مما يقلل من وکالتهم الحقيقية.
- غياب التنقيف المدني: ضعف التنقيف المدني وتنقيف الناخبين يؤدي إلى نقص المعرفة والفهم للديمقراطية وعملية الانتخابات.
- صعوبة بناء التحالفات: لم تتمكن المنظمات الشبابية من تأسيس ائتلافات أو تحالفات قوية للتعبير عن موقفها من القوانين التي تضر بنشاطها أو بالفئات المستفيدة.

- التحديات الاقتصادية والاجتماعية:

- البطالة وقلة فرص العمل: يعاني الشباب من أعلى معدلات البطالة، وهناك محدودية في فرص العمل المتاحة للشباب. كما أن توفير برامج التمويل متناهي الصغر لا يصنع الحراك الاجتماعي المأمول.
- الفقر وعدم المساواة: تزايد نسبة الفقراء في المحافظات، وتساعد التفاوتات الاجتماعية، يؤدي إلى ضعف فرص الحراك الاجتماعي.
- محدودية الموارد المالية: تعاني الجمعيات الشبابية من نقص التمويل أو المساعدات الكافية من الحكومة.
- الاستبعاد والإقصاء الاجتماعي: يركز على مجموعة واسعة من العوامل التي تمنع الأفراد والفئات من الفرص المتاحة لغالبية السكان، ويضيق فرص الحراك أمام الكثيرين.
- غياب العدالة الاجتماعية: لم تحقق السياسات الاجتماعية والاقتصادية العدالة الاجتماعية.

- التحديات المتعلقة بالتعليم وتنمية القدرات:

- تدني نوعية التعليم: يؤثر تدني نوعية التعليم ومخرجاته سلبًا على فرص الشباب، خاصة خريجي الكليات النظرية الذين لا تتوافق تخصصاتهم مع سوق العمل.
- التسرب من التعليم: ارتفاع نسبة التسرب من التعليم.

- نقص المهارات القيادية ومهارات الاتصال الفعال: يعاني الشباب من نقص في المهارات الأساسية للتعامل مع المشكلات وحل النزاعات وإدارة العلاقات، بالإضافة إلى مهارات التواصل الفعال.
- محدودية التدريب والتأهيل: عدم توفر التدريب المناسب لتطوير قدرات الشباب وتأهيلهم لسوق العمل.
- ضعف التربية المدنية والأمية: تعيق ضعف التربية المدنية وارتفاع نسبة الأمية مشاركة الشباب بفاعلية.
- مقاومة التغيير: من قبل بعض العاملين في المؤسسات التعليمية.
- عدم تطوير العنصر البشري والمؤسسي: غالباً ما يركز واضعو الخطط على الأهداف الاستراتيجية دون إغفال أهمية بناء القدرات البشرية والمؤسسية اللازمة لتحقيقها.
- التحديات المؤسسية والإدارية:
 - البيروقراطية وصعوبة الإجراءات: تحول البيروقراطية وصعوبة الإجراءات دون تحقيق التطور المنشود في المؤسسات.
 - ضعف التوجه الاستراتيجي ووضوح الرؤية: تعاني بعض المؤسسات من ضعف التوجه الاستراتيجي، وغياب الرؤية للمستقبل، مما يجعلها تعمل في إطار ردود الأفعال بدلاً من التخطيط المسبق.
 - نقص آليات الحوكمة والشفافية: ضعف الشفافية والنزاهة في المؤسسات يؤثر على الثقة ويمنع المساءلة.
 - قدم وتداخل القوانين واللوائح: تتسم القوانين المنظمة لعملية التخطيط بالقدم والتداخل، وقد لا يتم تفعيل آليات التخطيط الإقليمي بشكل فعال.
 - محدودية الصلاحيات والموارد المحلية: تعاني الوحدات المحلية من ضعف السلطات والموارد المالية، مما يؤثر على قدرتها على تقديم الخدمات.
 - ضعف التنسيق بين الجهات: نقص التنسيق بين الوزارات والمجتمع المدني والقطاع الخاص في تنفيذ الخطط.
 - الحصار الأمني: تزايد دور الأمن في العمل الأهلي أدى إلى تضيق مساحات الحرية.
 - غياب المرونة والإبداع: تراجع القدرة الاستجابية والمرونة لدى الجمعيات الأهلية في مواجهة المخاطر المجتمعية، وضعف الابتكار والإبداع.
- التحديات الثقافية والقيمية:
 - مقاومة التغيير: من قبل بعض العاملين في المؤسسات.
 - اختلال المنظومة القيمية: تراجع قيم الحوار والتسامح والانتماء، وتزايد العنف، وضعف احترام القانون، وهيمنة المصلحة الخاصة والفساد.
 - الصراع بين الأجيال: غياب الحوار بين الأجيال.
 - التهميش الثقافي: هناك معوقات ثقافية تحول دون مشاركة الشباب.
- دور الدولة في تمكين الشباب**

تسعى الدولة إلى توفير بيئة شاملة وممكنة للشباب، تعزز من قدراتهم ومشاركاتهم الفعالة في جميع جوانب الحياة لضمان تقدم الدولة واستقرارها. وتُدرِك الدولة أن الشباب هم ركيزة أساسية لبناء المستقبل وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. لذا، يتجلى دور الدولة في تمكين الشباب من خلال عدة محاور رئيسية بناءً على المصادر المتاحة: (اليونيسيف، 2023)

- تأسيس ودعم الكيانات المؤسسية للشباب:
 - تُنشئ الدولة كيانات مؤسسية متنوعة تُركز على قضايا الشباب ومشكلاتهم، مثل وزارة الشباب والرياضة والمجلس الأعلى للشباب والرياضة. (شريف، 2023)
 - تهدف هذه الكيانات إلى التخطيط للمستقبل والتعامل مع التحديات، وتمكين صناع القرار من المتابعة والمراقبة وتصحيح المسار بشكل دوري وفعال.

- تتحمل الدولة مسؤولية دمج الاستراتيجية الوطنية للشباب مع الاستراتيجيات القومية والإقليمية والدولية الأخرى. (اليونيسيف، 2023)
- تُشكل لجان متخصصة برئاسة وزير الشباب والرياضة وتضم ممثلين عن وزارات التخطيط والمالية والتعاون الدولي والتنمية المحلية، لضمان تنسيق الجهود وتحقيق الأهداف. (مصر، 2025)
- تعزيز مشاركة الشباب في صنع السياسات واتخاذ القرارات:
 - تؤكد الدول الأعضاء على أهمية مشاركة الشباب في عمليات اتخاذ القرارات على المستويات كافة، وتلتزم بتحويل هذا الالتزام إلى إجراءات عملية تُحدث تغييراً في نوعية وفعالية المشاركة. (اليونيسيف، 2023)
 - تسعى الدولة لجعل مشاركة الشباب المجدية هي القاعدة وليست الاستثناء في أنظمة التعددية الأطراف. (اليونيسيف، 2023)
 - الغاية من ذلك هي إضفاء المزيد من الفعالية على عملية اتخاذ القرارات وبناء وتعزيز الثقة في المؤسسات العامة. (اليونيسيف، 2023)
 - يجب على الدولة تزويد الشباب بالمعلومات الواضحة والمناسبة في الوقت المناسب عن القضايا المطروحة ودورهم وحقوقهم، مع مراعاة التنوع والعمر. (اليونيسيف، 2023)
 - تلتزم الدولة بالاعتراف بالشباب كشركاء متساوين في عمليات اتخاذ القرارات وتيسير مشاركتهم. (اليونيسيف، 2023)
 - تُشجع الدولة على وضع ترتيبات واضحة لإشراك الشباب في جميع أعمال الجمعية العامة للأمم المتحدة كتكملة للترتيبات القائمة ضمن اختصاص المجموعات الرئيسية. (اليونيسيف، 2023)
 - تضمن الدولة توفير الموارد المالية اللازمة لمشاركة الشباب في العمليات الحكومية الدولية بشكل منظم. (اليونيسيف، 2023)
- تنمية رأس المال البشري للشباب:
 - تدعم الدولة إتاحة فرص التعليم والتدريب المناسب لتطوير قدرات الشباب، وتيسير فرص مواصلة التعليم ما بعد الجامعي، ودعم الشباب المبدع، وذلك ضمن إطار التمكين الثقافي. (شريف، 2023)
 - يُساهم الاستثمار في صحة الشباب ورفاههم في تحقيق نتائج صحية أفضل للتنمية المستدامة. (اليونيسيف، 2023)
 - يساعد بناء مهارات وقدرات الشباب، خاصة في مجال الطاقة النظيفة، على تعزيز النمو الاقتصادي الأكثر شمولاً. (اليونيسيف، 2023)
 - ينبغي للمؤسسات التعليمية الجامعية تحديث التخصصات والخطط الدراسية لتلبية احتياجات سوق العمل وتقليل البطالة. (ماليزيا، 2022)
- دعم العمل التطوعي ومنظمات المجتمع المدني:
 - تسعى الدولة إلى إعادة النظر في القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الاجتماعي والأهلي لتحفيز الشباب على تأسيس جمعياتهم ومنظماتهم الخاصة. (هلال، 2022)
 - خلق قنوات اتصال مباشر ومفتوح بين التنظيمات والمؤسسات الشبابية وبين القيادات التنفيذية على المستويين المحلي والوطني. (اليونيسيف، 2023)
 - تمكين جمعيات ومنظمات الشباب من الوصول إلى الأصول المالية والاجتماعية لتمكينهم من المشاركة المثمرة في تنمية بلدانهم. (اليونيسيف، 2023)
 - تسهيل الآليات المتعددة الأطراف التي تقدم الاستشارات والتعاون والتنسيق والرقابة والتقييم وتوفير المعلومات المتعلقة بسياسات الشباب واستراتيجياتهم. (اليونيسيف، 2023)

المبادرات والبرامج الوطنية لتمكين الشباب

منتدى شباب العالم.

تشير الموقع الرسمي لمنتدى شباب العالم (World Youth Forum – WYF) ويصف المنتدى بكونه مبادرة رئاسية رائدة ومكملة للبرنامج الرئاسي للقيادة (PLP)، ويمثل الواجهة الدولية لجهود مصر في تمكين الشباب.. هو بمثابة منصة دولية حوارية أطلقتها جمهورية مصر في عام 2017، بناءً على توصية من المشاركين في البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP). جاءت فكرة المنتدى استجابةً لرغبة الشباب في وجود منصة عالمية يعبرون فيها عن آرائهم، ويتبادلون الخبرات، ويقدمون رؤيتهم لحل القضايا العالمية الملحة. يُعد المنتدى بمثابة تجسيد لسياسة الدولة المصرية القائمة على الانفتاح على العالم وتمكين الشباب كشريك أساسي في صناعة المستقبل، ويهدف المنتدى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية:

- إرسال رسالة سلام وتنمية من الشباب إلى العالم: تقديم صورة إيجابية عن شباب الشرق الأوسط كقوة بناءة لا عنف.
 - تمكين الشباب globally: من مختلف الجنسيات فرصة للحوار مع القادة وصناع القرار على المستوى العالمي.
 - تبادل الخبرات والثقافات: خلق جسر للحوار بين الحضارات وتعزيز التفاهم المتبادل من خلال التفاعل المباشر.
 - تحويل الأفكار إلى مبادرات: منصة لإطلاق مبادرات عملية وحلول مبتكرة للتحديات العالمية.
 - دعم رؤية مصر 2030: تعزيز مكانة مصر كملتقى للشباب العالمي ومركز للفكر والقيادة في المنطقة.
- ويتسم المنتدى بتنوع أنشطته لتشمل أكثر من مجرد مؤتمر سنوي:
1. الحدث السنوي الرئيسي: في مدينة شرم الشيخ، ويستمر لعدة أيام. يتضمن جلسات حوارية مع قادة دوليين ورؤساء دول، وورش عمل متخصصة، ونقاشات مفتوحة تغطي ثلاثة محاور رئيسية: السلام، والتنمية، والإبداع.
 2. الأنشطة المصاحبة والتحضيرية: و تنظيم سلسلة من الفعاليات المصاحبة في مختلف محافظات مصر، مثل:
 - مؤتمر محاكاة الأمم المتحدة (WYF-MUN): حيث يمثل الشباب دول العالم لمناقشة قضايا سياسية واقتصادية.
 - مؤتمر محاكاة الاتحاد الأفريقي (WYF-AU): يركز على القضايا الأفريقية.
 - فعاليات "حوار مع المسؤولين": تتيح للشباب لقاء مسؤولين حكوميين مصريين لمناقشة قضايا محلية.
 3. الجلسات التفاعلية: تشمل "حوار مع..." (Dialogue with...) الشباب في جلسات مفتوحة مع شخصيات عامة بارزة، و"ورش عمل" (Workshops) لتطوير المهارات العملية. وأثمر المنتدى عن مبادرات وتوصيات حقيقية تم تبنيها على المستوى الدولي والإقليمي:
- اعتماد الأمم المتحدة: في ديسمبر 2018، اعتمدت الجمعية العامة للأمم المتحدة قرارًا بتخصيص يومين (12-13 ديسمبر) كـ "أيام منتدى شباب العالم"، مما يمنحه شرعية دولية ويعترف به كمنصة عالمية معتمدة.
 - مبادرة "شباب شرم الشيخ من أجل السلام": أطلقت لتدريب شباب العالم على ثقافة السلام ونبذ العنف والتطرف.
 - "المكتب الإقليمي للشباب الأفارقة": أعلن عن تأسيسه في شرم الشيخ ليكون مركزًا لتنسيق جهود الشباب الأفارقة وتنفيذ مبادراتهم.
 - "معاهدة شباب العالم من أجل السلام": وثيقة وقعها آلاف الشباب من مختلف دول العالم، تلتزم بنشر قيم السلام والتسامح.
 - دعم رواد الأعمال: يوفر المنتدى فرصًا للمشاركة الناشئة الفائزة في مسابقاته للحصول على تمويل ودعم فني.

الأكاديمية الوطنية للتدريب.

تص القرار رقم 434 لسنة 2017 بإنشاء هيئة اقتصادية تسمى "الأكاديمية الوطنية للتدريب" (NTA) هي مؤسسة قومية مصرية، أنشئت بقرار جمهوري رقم 434 لسنة 2017، لتكون مركزًا معتمدًا عالميًا لبناء وتأهيل القدرات القيادية في مختلف قطاعات الدولة. جاء تأسيسها ضمن إطار استراتيجي أوسع يهدف إلى تحديث المنظومة الإدارية للدولة المصرية، وإعداد جيل جديد من القادة القادرين على تحقيق

أهداف "رؤية مصر 2030". تُعد الأكاديمية بمثابة أداة استراتيجية للدولة لضمان استدامة الإصلاح وتطبيق سياسات التنمية من خلال تأهيل كوادر بشرية مؤهلة وفعالة. رئيس الجمهورية. (2017)

تتمحور رؤية الأكاديمية حول أن تصبح المنصة الأولى لتأهيل القيادات الوطنية والمنطقة العربية، بينما تتمثل رسالتها في تقديم برامج تدريبية متطورة ومتكاملة تجمع بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، بالاعتماد على شراكات استراتيجية مع أبرز الجامعات والمراكز الفكرية العالمية (مثل هارفارد وكامبريدج وستانفورد). تهدف الأكاديمية إلى غرس قيادات تحمل الفكر الإيجابي، والقدرة على حل المشكلات، والانتماء الصادق لوطنها.

في قلب استراتيجية تمكين الشباب، تحتل الأكاديمية الوطنية للتدريب مكانة المنفذ الرئيسي والذراع التنفيذي للبرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة. (PLP) فالأكاديمية هي المسؤولة عن كافة مراحل البرنامج، بدءاً من:

1. التخطيط والتصميم: تصميم المناهج والبرامج الدراسية التي تلبي متطلبات القيادة الحكومية الحديثة، وتتوافق مع أولويات الدولة التنموية.
2. الاختيار والتقييم: إدارة آليات الاختيار التنافسي لضمان انتقاء أفضل العناصر الشابة من مختلف التخصصات والخلفيات، بناءً على معايير الكفاءة والطموح والقدرة على العطاء.
3. التطبيق والتدريب: تقديم محتوى تدريبي مكثف يشمل محاور متنوعة مثل السياسات العامة، التفكير الاستراتيجي، إدارة الأزمات، القيادة التكتيفية، والتحول الرقمي، مع التركيز على الجانب التطبيقي من خلال دراسات حالة ومشروعات محاكاة.
4. المتابعة والتكامل: لا تنتهي مهمة الأكاديمية عند التخرج، بل تتابع أداء الخريجين وتعمل على ربطهم بفرص العمل القيادية في مختلف جهات الدولة، مما يجعلها حلقة وصل حقيقية بين التأهيل النظري والتمكين الفعلي.

برامج متخصصة: بالإضافة إلى البرنامج العام، أطلقت الأكاديمية برامج متخصصة مثل:

- برنامج القيادة الأفريقية (PLP-Africa): يستهدف الشباب من الدول الأفريقية لتعزيز العلاقات المصرية الأفريقية.
- برنامج القيادة الاقتصادية (PLP-Economics): يركز على تأهيل قادة في قطاعي المال والأعمال.
- برنامج القيادة المحلية (PLP-Local): يستهدف قادة المحافظات والمراكز الإدارية لدعم اللامركزية.

البرنامج الرئاسي (PLP) ومنندى شباب العالم (WYF) جدول رقم (2-3) بأئهما وجهان لعملة واحدة: PLP يبني القيادات الوطنية من الداخل، بينما WYF يوفر لهذه القيادات منصة عالمية للتعبير عن أنفسهم وتبني قضايا بلادهم، مما يعزز من قيمة البرنامج وأثره. البرامج التي يتم تنفيذها في وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية ووزارة الخارجية والأكاديمية الوطنية للتدريب

جدول رقم (2-3) البرامج ضمن الجهات الحكومية التي تستهدف الشباب كقيادات

البرنامج	الجهة المنظمة	الهدف والآلية	أوجه التشابه مع PLP
برنامج المحترفين الشباب (Young Professionals Program - YPP)	وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية	برنامج تدريبي وتأهيلي للخريجين الجدد من كليات الاقتصاد، بهدف إدماجهم في وظائف بالوزارة والمساهمة في تنفيذ "رؤية مصر 2030".	اختيار تنافسي للكفاءات الشابة. • هدف مباشر هو التوظيف في قطاع حكومي. • يركز على بناء قادة لقطاع معين (التخطيط الاقتصادي).
برامج معهد الدراسات الدبلوماسية	وزارة الخارجية	برامج تدريبية مكثفة للدبلوماسيين الجدد (السفراء المستقبليين)، تركز على التفاوض، العلاقات الدولية، القانون الدبلوماسي، وصناعة السياسة الخارجية	هدف تأهيل قادة لقطاع حكومي حيوي (السياسة الخارجية). • اختيار صارم للغاية • منهج تدريبي متكامل ومتخصص.
برنامج القيادات المحلية (PLP-Local)	الأكاديمية الوطنية للتدريب بالتعاون مع وزارة التنمية المحلية	(هذا برنامج فرعي من PLP ولكن تنفيذه مرتبط بوزارة أخرى). يهدف إلى تأهيل قادة على مستوى المحافظات والمراكز والمدن لدعم مشروع اللامركزية	هو جزء مباشر من منظومة PLP. • يركز على القيادة على مستوى إداري أقل (محلي vs. مركزي). • يهدف إلى إحداث تغيير في محافظاتهم مباشرة

المصدر: الباحث

البرامج الأخرى المشابهة

توجد برامج داخلية متخصصة تنفذها وزارات أخرى، وعلى رأسها وزارة الشباب والرياضة جدول رقم (2-3). هذه البرامج تعتبر مكملة للبرنامج الرئاسي وتعمل على بناء قاعدة واسعة من الشباب القيادي على مستويات مختلفة. وأبرز البرامج الداخلية التي تتشابه مع PLP في أهدافها المتمثلة في تمكين الشباب، مع توضيح أوجه التشابه والاختلاف:

برامج وزارة الشباب والرياضة (المركز الرئيسي للشباب) تعتبر وزارة الشباب والرياضة الذراع التنفيذي الأكبر لتنفيذ برامج تمكين الشباب على المستوى الوطني.

البرامج التي يتم تنفيذها من خلال وزارة الشباب

جدول رقم (2-3) برامج تنمية القيادات داخل وزارة الشباب

البرنامج	الهدف والآلية	أوجه التشابه مع PLP	أوجه الاختلاف
برلمان الشباب	محاكاة لعمل مجلس النواب المصري. يتم اختيار شباب من كل محافظة لمناقشة القضايا الوطنية وتقديم توصياتهم للسلطات التنفيذية والتشريعية	اختيار تنافسي على مستوى المحافظات. • تدريب على مهارات الحوار وصنع السياسات. • يربط الشباب مباشرة بصناع القرار.	التركيز: سياسي وتشريعي بحث، وليس إداري أو تنفيذي. • النتيجة: توصيات سياسية وليس توظيفاً في مناصب حكومية. • المدة: برنامج قصير وموسمي (عادةً ما يكون لجلسة واحدة).
مبادرة "ابدأ مبادرتك"	توفير دعم مالي وتدريب للشباب لتحويل أفكارهم المبتكرة إلى مشاريع مجتمعية أو اقتصادية.	يستهدف الشباب الطموح والمبادر يوفر تدريباً عملياً (في إدارة المشاريع، التسويق). اختيار تنافسي للمبادرات الفائزة	التركيز: ريادة الأعمال والمجتمع المدني، وليس القيادة الحكومية. • النتيجة: إطلاق مشروع ناشئ، وليس شغل منصب قيادي. • الجمهور: يستهدف فكرة/مبادرة أكثر من كونه يستهدف الفرد كفائد
مبادرة "صانع" (Maker)	تدريب الشباب على المهارات الحرفية والتقنية (مثل البرمجة، التصنيع، الطباعة ثلاثية الأبعاد) لتمكينهم من الابتكار والإنتاج.	يركز على بناء قدرات الشباب يوفر أدوات ومعرفة عملية. يهدف إلى خلق جيل من المبتكرين	التركيز: مهارات تقنية وحرفية. (Hands-on skills). الهدف: تمكين اقتصادي وتقني، وليس إداري أو سياسي. • الطابع: أقرب للورش العملية والتدريب المهني
برامج الكشف والمرشادات	برامج تربية وتطوعية تهدف إلى بناء شخصية الشباب وتنمية مهارات القيادة والعمل الجماعي والاعتماد على النفس من خلال الأنشطة الميدانية	بناء الشخصية القيادية منذ الصغر. التركيز على القيم والمبادئ الوطنية. تطبيق عملي للقيادة في فرق صغيرة	الجمهور: يستهدف فئة عمرية أصغر (الأطفال والمراهقين). • الآلية: تربية تطوعية وليست تأهيلاً لوظائف قيادية عليا. • الطابع: غير تنافسي بنفس درجة البرامج الأكاديمية.

المصدر الباحث

القسم الثالث: الدراسة التطبيقية/ الميدانية

نبذة عن البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة:

يهدف إلى إنشاء قاعدة قوية وغنية من الكفاءات الشبابية كي تكون مؤهلة للعمل السياسي والإداري للدولة وذلك من خلال اطلاعها على أحدث نظريات الإدارة والتخطيط وزيادة قدرتها على تطبيق الأساليب الحديثة لمواجهة المشكلات التي تحيط بالدولة المصرية.

البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP): بيانات أساسية: يشير الموقع الرسمي للبرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (Presidential Leadership Program – PLP) هو المبادرة الرائدة ضمن حزمة مبادرات "بناء مستقبل وطن" التي أطلقها الرئيس عبد الفتاح السيسي في عام 2019. يُعد البرنامج الأداة التنفيذية لرؤية الدولة المصرية نحو بناء جيل جديد من القادة الشباب القادرين على إدارة الدولة وتحقيق أهداف "رؤية مصر 2030". يتم تنفيذ البرنامج بالكامل من خلال الأكاديمية الوطنية للتدريب (NTA).

- أهداف البرنامج (Objectives) وتتمحور أهداف البرنامج حول عدة محاور استراتيجية، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
 - بناء قاعدة بشرية من القادة: إعداد وتأهيل كفاءات شبابية من مختلف التخصصات لتتولى مناصب قيادية في قطاعات الدولة المختلفة (التنفيذية، التشريعية، الخدمية).
 - غرس ثقافة المواطنة والانتماء: تعزيز قيم الولاء والانتماء لدى الشباب، وتوعيتهم بالتحديات الوطنية والإقليمية والدولية التي تواجه البلاد.
 - ربط الشباب بالرؤية الوطنية: تزويد المشاركين بفهم عميق لـ "رؤية مصر 2030" وأهداف التنمية المستدامة (SDGs)، وتأهيلهم ليصبحوا سفراء لهذه الرؤية في مؤسساتهم.
 - تطوير المهارات القيادية العملية: انتقال الشباب من الفكر النظري إلى التطبيق العملي من خلال تدريبات متخصصة في إدارة الأزمات، اتخاذ القرار، السياسات العامة، والتخطيط الاستراتيجي.
 - خلق شبكة قيادية شبابية: بناء مجتمع متكامل من الخريجين الذين يدعمون بعضهم البعض ويتبادلون الخبرات، مما يخلق قوة دافعة للتغيير الإيجابي في المنظومة الحكومية.
- البرامج الدراسية والموضوعات (Study Programs and Topics) يتسم منهج البرنامج بالشمولية والتكامل، ويقسم إلى عدة محاور رئيسية تتطور باستمرار لتتاسب بمتغيرات العصر. تتضمن الموضوعات الرئيسية:
 - محاور السياسات العامة والحوكمة: ويضم تحليل وتصميم السياسات العامة، ومبادئ الحوكمة الرشيدة والشفافية، والاقتصاد السياسي والسياسات المالية العامة، والقانون الدستوري والنظم الإدارية.
 - محور القيادة الاستراتيجية وإدارة المؤسسات: ويضم التفكير الاستراتيجي والتخطيط طويل الأمد، والقيادة التكيفية وإدارة التغيير، ومهارات اتخاذ القرار في بيئات غير مؤكدة، وإدارة الأداء وتحقيق الكفاءة المؤسسية.
 - محور فهم الدولة والمجتمع المصري: ويضم رؤية مصر 2030: الأهداف والمبادرات والتحديات، والأمن القومي المصري وتحدياته الإقليمية، والجغرافيا السياسية ومكانة مصر العالمية، وقضايا المجتمع المصري (الديموغرافيا، التعليم، الصحة).
 - محور المهارات التطبيقية والتطبيق العملي: وتضم دراسات حالة (Case Studies) لمشكلات حقيقية في الدولة المصرية، وزيارات ميدانية لمشروعات قومية كبرى (مثل محطات الطاقة، العاصمة الإدارية، المشاريع الزراعية)، وورش عمل لتصميم مبادرات ومقترحات سياسات (Policy Memos)، ومحاكاة الأزمات والقمم القيادية.

وتشير الموقع الرسمي للأكاديمية الي ان؛ عملية الاشتراك والاختيار (Application and Selection Mechanism) تتميز بالتنافسية الشدة والدقة العالية لضمان اختيار أفضل العناصر الشبابية. تمر العملية بالمرحلات التالية حيث تبدأ بفتح باب التقديم الإلكتروني: يتم الإعلان عن فتح باب التقديم عبر البوابة الرسمية للأكاديمية الوطنية للتدريب وصفحاتها الرسمية على وسائل التواصل الاجتماعي، ويشترط في المتقدمين للبرنامج الجنسية المصرية، وان يتراوح العمر بين 20 و 30 عامًا عند التقديم، وان يكون حاصل على درجة البكالوريوس أو الليسانس من جامعة معترف بها، ولا يشترط خبرة عملية طويلة، بل يركز على الإمكانيات والطموح، ويجب أن يكون المتقدم قد أنهى أو أغفى من الخدمة العسكرية (للذكور)، وفي المرحلة الأولى: الفرز الأولي (Screening): تقوم لجنة متخصصة في الأكاديمية بفرز آلاف الطلبات بناءً على معايير محددة (الدرجة العلمية، النشاط الطلابي، المهارات اللغوية، الخبرات التطوعية)، وفي المرحلة الثانية: مراكز التقييم (Assessment Centers): يتم دعوة المرشحين المختارين للخضوع لسلسلة من الاختبارات والمقابلات الشخصية والجماعية. تشمل هذه المرحلة اختبارات تحليلية ومهارات حل المشكلات، ومقابلات فردية مع لجنة من الخبراء لقياس الشخصية والطموح والوعي السياسي، وكذلك مقابلات جماعية (Group Discussions) لتقييم مهارات العمل الجماعي والقيادة، واختبارات نفسية

(Psychometric Tests)، والمرحلة الثالثة تمثل الاختيار النهائي، حيث تجتمع اللجنة العليا للأكاديمية لاعتماد القوائم النهائية بناءً على نتائج جميع المراحل السابقة، ومن ثم يتم إعلان أسماء المقبولين بشكل رسمي عبر وسائل الإعلام والبوابة الرسمية للأكاديمية.

"حتى نهاية عام 2023، بلغ إجمالي عدد الدفعات المنفذة من البرنامج الرئاسي للقيادة (PLP) تسع دفعات، خُرجت أكثر من 3,500 شاب وشابة (NTA, 2022). وتأكيداً على تحقيق الهدف التنفيذي للبرنامج، أشارت البيانات الرسمية إلى أن أكثر من 50 خريجاً قد تولوا مناصب قيادية عليا، بجانب مئات آخرين في مناصب مختلفة، وهو ما أكدته الرئيس السيسي في خطابه (Al-Masry Al-Youm, 2021). يتم هذا التكامل من خلال وحدة متخصصة في الأكاديمية الوطنية للتدريب (NTA, n.d)."

البرنامج الرئاسي (PLP) لا يُنفذ كبرنامج واحد متواصل، بل في صورة "دفعات" أو "cohorts" سنوية. كل دفعة تمثل مجموعة جديدة من المتدربين الذين يخضعون لنفس المنهج التدريبي بدأت الدفعة الأولى في عام 2017، وتستمر الأكاديمية في إطلاق دفعة جديدة كل عام. بالإضافة إلى البرنامج العام، تم إطلاق برامج متخصصة مثل البرنامج الأفريقي والبرنامج الاقتصادي، والتي لها دفعاتها الخاصة.

تم تعيين مئات الخريجين في مناصب قيادية مختلفة في قطاعات الدولة، من بينهم أكثر من 50 خريجاً في مناصب عليا مثل مساعد وزير ونواب رؤساء أجهزة حكومية، وتشير الموقع الإلكتروني للأكاديمية والوثائق أنشأت الأكاديمية "وحدة التكامل وربط الخريجين بسوق العمل". مهمتها الأساسية هي التنسيق مع مختلف جهات الدولة (الوزارات، الهيئات، المحافظات) لترشيح الخريجين المؤهلين لشغل المناصب القيادية الشاغرة التي تتطلب كفاءات شبابية. وشغل الخريجون مناصب مثل مساعد وزير مثل وزارة الشباب، والتنمية المحلية، ورئيس جهاز أو هيئة حكومية، ومستشار لرئيس مجلس الوزراء أو للوزراء، ومدير إدارة مركزية في وزارة أو هيئة، وعضو في مجالس إدارات شركات قطاع عام.

الأكاديمية الوطنية (حتى 2024) يعد البرنامج الرئاسي هو جزء من مظلة أكبر تديرها الأكاديمية الوطنية للتدريب، والتي سجلت الأرقام التالية بنهاية 2024: إجمالي المتدربين: أكثر من 37,000 متدرب (بما يشمل البرامج الرئاسية النوعية الأخرى). وساعات التدريب: تجاوزت 100,000 ساعة تدريبية. والبرامج المنفذة: أكثر من 200 برنامج تدريبي متنوع.

تطور أعداد الخريجين والدفعات (2019 - 2024) شهدت الفترة بين 2019 و 2024 استكمال الدفعة الأولى والثانية وإطلاق مراحل جديدة من البرنامج:

- **الدفعة الثالثة (تخرجت في 2019):** ضمت مئات الشباب الذين تم تأهيلهم للمشاركة في المنتديات الوطنية والدولية.
- **الدفعة الرابعة (2023 - 2021):** تم الانتهاء من تدريبها وتخرجها، وتضم كوادر شبابية تم توزيعها على غرف العمليات بمؤسسات الدولة.
- **الدفعة الخامسة (2024):** بدأت مراحل الاختبارات والقبول في أبريل 2024، وهي الدفعة التي تم إعدادها لتكون نواة الكوادر القيادية في المرحلة المقبلة.

وأشارت الجرائد الرسمية الي ان حركة المحافظين التي أجريت في يوليو 2024: تعيين 19 خريجاً من البرنامج والأكاديمية الوطنية للتدريب في مناصب قيادية. وشملت التعيينات 2 في منصب محافظ و 17 في منصب نائب محافظ. ويُعد "محمد هاني غنيم" (محافظ بني سويف) و"جاكسين عازر" (محافظ البحيرة) من أبرز الأمثلة لخريجي البرنامج في مناصب المحافظين.

ثانياً: التأثير على مؤسسات الدولة أحدث البرنامج "تغيير" داخل الجهاز الإداري للدولة من خلال: تغيير ثقافة العمل: إدخال مفاهيم الإدارة الحديثة، التحول الرقمي، والتفكير النقدي إلى المكاتب الحكومية التقليدية. وكسر الجمود البيروقراطي: ساعد وجود شباب مؤهل بجانب القيادات التقليدية في تسريع وتيرة تنفيذ المشروعات القومية. وخلق حلقة وصل: عمل الخريجون كجسر تواصل فعال بين مؤسسة الرئاسة والوزارات وبين المواطنين في المحافظات.

الاستفادة (ماذا يقدم البرنامج للمتحقين؟) لا تقتصر الاستفادة على التعيين في منصب، بل تشمل بناء شخصية قيادية متكاملة عبر: التأهيل المعرفي: دراسة مكثفة لعلوم (الإدارة، الاقتصاد، العلوم السياسية، الأمن القومي، والبروتوكول). والمحاكاة (Model Building): تدريب على "نموذج محاكاة الدولة المصرية"، حيث يتقمص الشباب أدوار الوزراء والمسؤولين لحل أزمات واقعية. وشبكة العلاقات (Networking): بناء شبكة تواصل قوية مع صناع القرار في الدولة ومع أقرانهم من المتميزين في مختلف المجالات. والزيارات الميدانية: الاحتكاك المباشر بالمشروعات القومية ومواقع الإنتاج لفهم التحديات على أرض الواقع وليس من خلف المكاتب

مقارنة بين البرنامج الرئاسي وبرامج وزارة الشباب وبرامج الوزارات المتخصصة

جدول رقم (2-4) مقارنة بين كل من البرنامج الرئاسي وبرامج وزارة الشباب وبرامج الوزارات المتخصصة

الميزة	البرنامج الرئاسي (PLP)	برامج وزارة الشباب	برامج الوزارات المتخصصة
الهدف	بناء قيادات وطنية عليا لجميع قطاعات الدولة	بناء قاعدة واسعة من الشباب المبادر والواعي سياسيًا واجتماعيًا	بناء قادة متخصصين لقطاع وزاري معين (تخطيط، خارجية، محليات).
الجهة المنظمة	الأكاديمية الوطنية للتدريب (تابعة لرئاسة الجمهورية)	وزارة الشباب والرياضة	الوزارة المعنية (التخطيط، الخارجية، إلخ).
الجمهور المستهدف	شباب من جميع التخصصات، طموحون للوصول لأعلى المناصب	شباب من اهتمامات متنوعة (سياسية، اجتماعية، تقنية).	خريجون من تخصصات محددة جدًا تتطلبها الوزارة
النتيجة المتوقعة	شغل مناصب قيادية حكومية عليا (مساعد وزير، رئيس جهاز).	مبادرات مجتمعية، توصيات سياسية، مهارات حرفية	شغل وظائف متخصصة في الوزارة (مخطط، دبلوماسي).
العلاقة بـ PLP	البرنامج الرئيسي/النخبوي	برامج تمهيدية وتأسيسية (تغذي الساحة التي يُختار منها PLP).	برامج مساعدة ومتخصصة (تؤهل قادة لقطاعاتهم، وقد يتقاطعون مع PLP).

المصدر: ألباحث

يمكن النظر إلى منظومة تمكين الشباب في مصر على أنها هرمية ومتكاملة:

1. القاعدة العريضة: برامج وزارة الشباب والرياضة التي تصل إلى ملايين الشباب عبر المراكز والمبادرات، وتغرس ثقافة المبادرة والقيادة المجتمعية.
2. المسارات المتخصصة: برامج الوزارات الأخرى التي تبني قادة متخصصين في قطاعات حيوية، وتضمن وجود كفاءات فنية وإدارية داخل كل وزارة.
3. القمة (البرنامج النخبوي): البرنامج الرئاسي للقيادة (PLP) الذي يجتذب أفضل العناصر من القاعدة والمسارات ليصنع منهم قادة وطنيين قادرين على إدارة الدولة.

هذه المنظومة تضمن عدم الاعتماد على مسار واحد فقط، بل تخلق بيئة خصبة ومستمرة لتخريج قادة على مختلف المستويات والتخصصات.

نتائج البحث

اعتمدت الدراسة، في إطار التحليل النوعي (Qualitative Analysis)، على تحليل مضامين عدد من الخطب والكلمات والرسائل الرسمية المرتبطة بسياسات تمكين الشباب في جمهورية مصر العربية خلال الفترة (2019-2024)، باعتبارها أحد المداخل المهمة لفهم التوجهات الاستراتيجية للدولة تجاه إعداد القيادات الشابة، وطبيعة الخطاب الرسمي المرتبط بمفاهيم التمكين والمشاركة والتنمية المستدامة. وفي هذا السياق، قام الباحث بإجراء تحليل نوعي لمضامين الخطب والكلمات الرئاسية الموجهة للشباب خلال عدد من الفعاليات والبرامج الوطنية، وعلى رأسها:

- فعاليات منتدى شباب العالم.
- اللقاءات والمؤتمرات الشبابية الوطنية.
- كلمات تخريج دفعات البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP).
- الفعاليات المرتبطة بإطلاق أو متابعة برامج إعداد القيادات الشابة.

ويهدف هذا التحليل إلى استكشاف الكيفية التي يتم من خلالها تقديم مفهوم "التمكين القيادي" داخل الخطاب الرسمي للدولة، وتحليل الأبعاد المرتبطة به، سواء باعتباره أداة لإعداد الكوادر الوطنية، أو مدخلاً لتعزيز الاستقرار المؤسسي، أو أحد محاور تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية مصر 2030. كما ركز التحليل على استخلاص المؤشرات الكيفية (Qualitative Indicators) المرتبطة بعدد من المحاور الرئيسية، من أبرزها: تصور القيادة السياسية لدور الشباب في بناء الدولة الحديثة، والربط بين التمكين القيادي ومفهوم "الاستحقاق الوطني"، والتأكيد على الكفاءة والقدرة باعتبارهما معياراً للتأهيل القيادي، ودور البرامج الوطنية في إعداد كوادر تنفيذية وشبابية قادرة على إدارة مؤسسات الدولة، والعلاقة بين تمكين الشباب وتعزيز الحوكمة والاستدامة المؤسسية، والتحول من التمكين الرمزي إلى المشاركة المؤسسية الفعلية، وارتباط بناء القيادات الشابة بمستهدفات التنمية المستدامة وبناء رأس المال البشري.

واعتمد الباحث في تحليل الخطاب الرسمي على منهج تحليل المضمون الكيفي (Qualitative Content Analysis)، ورصد المفاهيم المتكررة، والرسائل المركزية، والمرتكزات القيمية والسياسية المرتبطة بالشباب، بما يسمح بفهم الإطار الفكري الذي تتحرك من خلاله سياسات تمكين الشباب في مصر خلال فترة الدراسة. كما هدف التحليل إلى الانتقال من مجرد "سرد" لتقارير الأداء إلى "تحليل نقدي" يقيس درجة الاتساق (Consistency) والفجوة التنفيذية (Implementation Gap) بين ما تصرح به الوثائق الرسمية (أهداف واستراتيجيات) وبين ما تحتويه من آليات وموارد فعلية. وذلك للإجابة على تساؤل البحث: هل تم تصميم البرنامج لتحقيق "التأثير المؤسسي" أم يكتفي بـ "الإعداد النظري"؟

مجتمع وعينة التحليل (Corpus): الإطار الزمني (2019-2024)، وتمثلت مصادر (Corpus of Analysis) في:

- أولاً: وثائق البرنامج (Micro Level): المتاح من اللوائح الداخلية والتنظيمية للبرنامج الرئاسي (PLP). والهيكل التنظيمي للأكاديمية الوطنية للتدريب (NTA)، والدورات التدريبية (Curriculum) الخطب الافتتاحية والختامية لفعاليات "منتدى شباب العالم" (دورات 2019، 2024).
- ثانياً: وثائق التخطيط والسياسات (Macro Level): "رؤية مصر 2030" (محور المعرفة والابتكار، والعدالة الاجتماعية).
- الاستراتيجية الوطنية للشباب والرياضة (2025-2032). كلمات الرئيس الرئاسية في حفل تخريج دفعات "البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP)".

➤ ثالثاً: تقارير المتابعة والأداء: التقارير السنوية للأكاديمية الوطنية للتدريب (إن وجدت للفترة 2019-2024). والكتيبات التعريفية أو تقارير الإنجاز الصادرة عن البرنامج في فعاليات التخرج

فئات التحليل الرئيسية (Themes) ومؤشراتها (Codes): لتحقيق الغرض من البحث، تم استخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) بالبحث عن المفاهيم التالية في النصوص:

الفئة الأولى: تصور "التمكين القيادي" (Concept of Empowerment) كيف يُنظر للشباب في الخطاب؟ هل هم "مستقبل" فقط أم "قوة دافعة" الآن؟ (الكلمات المفتاحية): بناء الإنسان، تأهيل الكوادر، الثقة، تولي المسؤولية، صناع القرار..

الفئة الثانية: مفهوم "الاستحقاق الوطني" (National Entitlement) الربط بين التأهيل والواجب العام. (الكلمات المفتاحية): خدمة الوطن، الإصلاح المؤسسي، المواطنة الصالحة، استحقاق الشباب.

الفئة الثالثة: الربط بـ "رؤية مصر 2030" (Link to SDGs/Vision 2030) هل يُعرض البرنامج كهدف تنموي أم كأداة لتحقيق أهداف الرؤية؟ (الكلمات المفتاحية): التنمية المستدامة، الإصلاح الإداري، مؤسسات الدولة.

الفئة الرابعة: أدوار الدولة والمؤسسات (State & Institutional Role) المطلوب من المؤسسات حيال هؤلاء الشباب. (الكلمات المفتاحية): توفير بيئة العمل، الاستيعاب، إزالة المعوقات، وتمثلت خطوات التطبيق (Procedural Steps): من خلال

1. الحصر والجمع: تم تجميع نصوص من المصادر الرسمية للفترة (2019-2024).
2. القراءة الاستكشافية: قراءة النصوص بشكل عام لتشكيل فكرة أولية عن التوجهات العامة.
3. الترميز (Coding): استخدام أدوات تحليل نصي (يدوياً عبر Excel) لاستخلاص "التكرارات" والمواضيع المطروحة بناءً على الفئات الأربعة المذكورة أعلاه.

محاور التحليل (Analysis Dimensions): تم استخدام مصفوفة المقارنة (Logic Model Comparison) عبر المحاور الثلاث:

المحور الأول: اتساق الأهداف (Strategic Alignment)

- السؤال البحثي: هل تتناسب أهداف PLP مع أهداف "رؤية مصر 2030"؟ وتم التحليل: من خلال استخراج "الأهداف العامة" للبرنامج (مثل: إعداد قادة مستقبليين)، ومن ثم مقارنتها بـ "مؤشرات الأداء" لرؤية 2030 (مثل: زيادة كفاءة الجهاز الإداري)

المحور الثاني: اتساق الآليات التنفيذية (Operational Consistency)

- السؤال البحثي: هل تدعم الهيكلية التدريبية واللوائح تحقيق "التأثير المؤسسي"؟ وتم التحليل من خلال مراجعة "المحتوى التدريبي" (Curriculum Analysis): هل يوجد حصص عن "إدارة المشاريع الوطنية" أم يتركز التدريب على "التنمية البشرية العامة"؟ ومراجعة "آليات الاختيار": هل اللوائح تركز على السنوات الخبرة السابقة للشباب في العمل الحكومي؟ (إذا كانت الغالبية خبرتهم صفر، كيف يُتوقع منهم تأثير مؤسسي فوري؟).

المحور الثالث: آليات المتابعة والاستيعاب (Institutional Absorption Mechanisms)

- السؤال البحثي: هل تحتوي الوثائق على آليات لضمان وصول الخريجين للمناصب؟ وتم التحليل من خلال البحث في التقارير واللوائح عن بنود تتعلق بـ: "التكليف"، "شبكة الخريجين (Alumni Network)"، "وحدات المتابعة".

الإطار المفاهيمي للتقييم

معايير التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD/DAC) كإطار لتقييم السياسات والبرامج

تُعد معايير "لجنة المساعدات الإنمائية (DAC) التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الإطار المرجعي الأكثر شهرة واستخداماً عالمياً في تقييم المبادرات الإنمائية والبرامج الحكومية، نظراً لشموليتها وحياديتها. وتم اعتماد هذه المعايير لتقييم البرامج الرئاسية مثل البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP)، لأنها تتجاوز قياس "المخرجات" (مثل عدد الخريجين) إلى قياس "النتائج التنموية" و"الأثر المؤسسي". وتتكون هذه المعايير من خمسة محاور أساسية، يتم تفعيلها في هذه الدراسة كالتالي:

1. الملاءمة (Relevance) وتشير إلى مدى توافق أهداف البرنامج مع احتياجات الفئة المستهدفة والسياسات الوطنية، ومدى اتساقه مع الأولويات التنموية. ويتم تقييم مدى توافق أهداف البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة مع احتياجات تمكين الشباب وأولويات الدولة في إطار رؤية مصر 2030.
2. الاتساق (Coherence) ويقاس مدى توافق البرنامج مع السياسات الأخرى والتدخلات الحكومية ذات الصلة، داخليًا وخارجيًا. يُستخدم لتحليل مدى اتساق البرنامج مع برامج التدريب الحكومية الأخرى والسياسات الوطنية لبناء القدرات.
3. الفعالية (Effectiveness) ويقاس مدى تحقيق البرنامج لأهدافه المعلنة. يُستخدم لتقييم مدى نجاح البرنامج في إعداد وتأهيل الشباب للقيادة.
4. الكفاءة (Efficiency) ويشير إلى العلاقة بين الموارد المستخدمة والنتائج المحققة. يتم تحليل مدى كفاءة استخدام الموارد التدريبية والمؤسسية في تحقيق مخرجات البرنامج.
5. الأثر (Impact) ويقاس التغيرات طويلة المدى الناتجة عن البرنامج، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة. يرتبط بقياس مدى تأثير البرنامج على: المسارات الوظيفية للخريجين. التمكين المؤسسي. المشاركة في مواقع صنع القرار.
6. الاستدامة (Sustainability) ويقاس مدى استمرار الفوائد والنتائج بعد انتهاء التدخل. في الدراسة: يُستخدم لتقييم استمرارية تأثير البرنامج على الخريجين داخل مؤسسات الدولة.

أداة التسجيل (بطاقة تحليل الوثائق): تم رصد عدد الوثائق التي تم الحصول عليها في الجدول كالتالي:

الوثيقة / المصدر	الهدف المعلن	الآلية التنفيذية المذكورة	مؤشرات الأداء (KPIs)	الملاحظات
تقرير الأكاديمية 2020	إعداد 1000 قائد شاب	تدريب لمدة 6 أشهر في مجالات متنوعة	عدد الحضور، رضا المتدربين	فجوة: المؤشرات كمية (عددية) ولا تقيس الأثر المؤسسي
استراتيجية الشباب 2030	مشاركة فعالة للشباب	إنشاء مجالس شبابية	عدد المجالس	البرنامج الرئاسي ليس جزءاً ملموساً من آليات تنفيذ هذه الاستراتيجية
رؤية مصر 2030	خطة مصر القومية			(محور المعرفة والابتكار، والعدالة الاجتماعية).
خطاب السيد الرئيس 2019	تمكين الشباب	منتدى شباب العالم	القرارات الوزارية التي صدرت بعدها	
خطاب السيد الرئيس 2024	تمكين الشباب	خريجي الأكاديمية	القرارات الوزارية التي صدرت في السنوات التالية	
التشكيل الوزاري 2026	مشاركة وتمكين الشباب	قرار التعيين	نسبة الشباب الخريجين من البرنامج الرئاسي	
تشكيل يوليو 2024	مشاركة وتمكين الشباب	قرار التعيين	نسبة الشباب الخريجين من البرنامج الرئاسي	
أغسطس 2022 (تعديل وزاري):	مشاركة وتمكين الشباب	قرار التعيين	نسبة الشباب الخريجين من البرنامج الرئاسي	
التشكيل الوزاري 2021	مشاركة وتمكين الشباب	قرار التعيين	نسبة الشباب الخريجين من البرنامج الرئاسي	
ديسمبر 2019 (تعديل وزاري):	مشاركة وتمكين الشباب	قرار التعيين	نسبة الشباب الخريجين من البرنامج الرئاسي	
التقارير السنوية للأكاديمية الوطنية للتدريب	تقارير السنوي			

المصدر: الباحث

- **نواب المحافظين:** صدر قرار تعيينهم من رئيس الجمهورية، وأدو اليمين الدستورية. في حركة 2024، وتم تعيين 12 نائباً للمحافظين، وفي فبراير 2026 استمر النهج في تعيين كوادر شبابية من خريجي البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب.
- **معاونو المحافظين** يتم اختيارهم وفق معايير تشترط تراوح العمر بين 30 و40 عاماً، وأن يكونوا من أبناء المحافظة أو العاملين الدائمين بها، ومدة تكليفهم عام واحد يجدد بناءً على تقييم الأداء. وحركة تعيينات 2024 وصول 9 سيدات لمنصب نائب محافظ،

النتائج التي تم الوصول اليها:

المحاور البحثية التي تم الخروج بها

هل تتناسب أهداف PLP مع أهداف "رؤية مصر 2030"؟

تتناسب أهداف البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP) بدرجة كبيرة مع أهداف رؤية مصر 2030، بل يمكن اعتبار البرنامج أحد الآليات التنفيذية غير المباشرة التي دعمت الدولة من خلالها محور "بناء الإنسان المصري" وتعزيز كفاءة الجهاز الإداري والقيادي للدولة. ومن الناحية التحليلية، يظهر هذا الاتساق في عدة مستويات:

أولاً: الاتساق مع محور "بناء الإنسان المصري" تركز رؤية مصر 2030 على: الاستثمار في رأس المال البشري، وإعداد كوادر قادرة على القيادة والإدارة، وتعزيز المهارات والابتكار والكفاءة. بينما يستهدف PLP: إعداد قيادات شبابية مؤهلة، وتطوير القدرات القيادية والإدارية، وبناء كوادر قادرة على المشاركة في صنع القرار. وبالتالي يوجد توافق مباشر بين: "تنمية القدرات البشرية" في الرؤية، و"التأهيل القيادي للشباب" في البرنامج. ثانياً: الاتساق مع محور الإصلاح الإداري والحوكمة تتضمن رؤية مصر 2030 أهدافاً مرتبطة بـ: رفع كفاءة المؤسسات الحكومية، وتحسين الحوكمة، ودعم الكفاءات، وتطوير الإدارة العامة، ويظهر ارتباط PLP بذلك من خلال إعداد شباب للعمل التنفيذي والمؤسسي، وتأهيل كوادر للوظائف القيادية، ودعم ثقافة الكفاءة والاستحقاق، وتعزيز مفاهيم الإدارة الحديثة. خاصة مع انتقال بعض الخريجين إلى معاونين وزراء، ومعاونين محافظين، ومواقع تنفيذية وشبه قيادية.

ثالثاً: الاتساق مع محور التمكين والمشاركة تؤكد الرؤية على تعزيز مشاركة الشباب، ودعم الاندماج المجتمعي والسياسي، وتوسيع قاعدة المشاركة في التنمية. بينما يركز PLP على، دمج الشباب في المجال العام، وبناء قيادات شبابية، وتوسيع المشاركة الوطنية.

وهذا يربط البرنامج بمفهوم: "التمكين المؤسسي للشباب".

رابعاً: الاتساق مع أهداف التنمية المستدامة يرتبط البرنامج بصورة غير مباشرة بعدة أهداف من أهداف التنمية المستدامة SDGs، ومنها:

الهدف	العلاقة بـ PLP
SDG 4 التعليم الجيد	بناء القدرات والتدريب
SDG 8 العمل اللائق	إعداد كوادر مؤهلة
SDG 10 الحد من عدم المساواة	إتاحة الفرص القيادية
SDG 16 السلام والحوكمة	دعم المؤسسات والقيادات

المصدر: الباحث

خامساً: الاتساق مع مفهوم "الجمهورية الجديدة" يمكن تحليل PLP باعتباره جزءاً من: التحول نحو بناء نخبة تنفيذية شابة داخل مؤسسات الدولة. وهو ما يتكرر في الخطابات الرسمية، والمؤتمرات الشبابية، ووثائق التنمية البشرية، وبرامج الإصلاح الإداري. وأظهرت الدراسة وجود درجة مرتفعة من الاتساق بين الأهداف المعلنة للبرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP) وبين المراكز الاستراتيجية لـ رؤية مصر 2030، خاصة فيما يتعلق بمحاور بناء الإنسان المصري، وتعزيز كفاءة الجهاز الإداري، وتمكين الشباب، ودعم الحوكمة والتنمية البشرية. كما يعكس البرنامج توجه الدولة نحو الاستثمار في رأس المال البشري وإعداد كوادر شبابية قادرة على المشاركة في إدارة مؤسسات الدولة وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

إلا أن الدراسة تشير في الوقت ذاته إلى أهمية تقييم مدى تحول هذا الاتساق الاستراتيجي من المستوى النظري إلى مستوى التطبيق العملي، من خلال تحليل آليات التنفيذ، والاستيعاب المؤسسي، ومؤشرات التأثير الفعلي للبرنامج على مسارات التمكين القيادي للشباب داخل مؤسسات الدولة.

السؤال الثاني مدى دعم الهيكلية التدريبية واللوائح لتحقيق التأثير المؤسسي؟

تشير نتائج تحليل الوثائق التنظيمية والخطاب المؤسسي المرتبط بالبرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP) إلى أن الهيكلية التدريبية للبرنامج تتضمن عدداً من العناصر التي تستهدف إعداد كوادر شبابية قادرة على العمل المؤسسي والمشاركة في إدارة الشأن العام، من خلال التركيز على تنمية المهارات القيادية والإدارية، وبناء القدرات الاستراتيجية والتحليلية، والتدريب على إدارة الأزمات وصنع القرار، وتعزيز مفاهيم الحوكمة والعمل الجماعي، ورفع الوعي بالقضايا الوطنية والتنمية. وأظهرت الدراسة أن اللوائح والأطر التنظيمية للبرنامج تعكس توجهها مؤسسياً نحو إعداد قيادات شبابية تمتلك الكفاءة والمعرفة اللازمة للمشاركة في مواقع تنفيذية وإدارية داخل مؤسسات الدولة، بما يتسق مع توجهات رؤية مصر 2030 المتعلقة ببناء الإنسان المصري وتعزيز كفاءة الجهاز الإداري.

هيكل البرنامج التدريبية (The Training Structure) تدعم "بناء القدرات" (Capacity Building) بشكل جيد، لكن "اللوائح وآليات الاستيعاب" (Absorption Mechanisms) لا تدعم بشكل كافٍ "تحويل هذه القدرات إلى تأثير مؤسسي فوري". ومن خلال تحليل الفجوة (Gap Analysis) بين ما يقدمه البرنامج، وبين ما تتطلبه البيروقراطية الحكومية، على النحو التالي:

أولاً: كيف تدعم الهيكلية التدريبية التأثير المؤسسي؟ (نقاط القوة)

الهيكل التدريبي للبرنامج (PLP) مصمم بعناية ليخلق "مؤهلاً" للقيادة، وهذا هو الأساس لأي تأثير مؤسسي:

1. التنوع المعرفي (Multi-Disciplinary Tracks): بوجود مسارات (سياسي، إداري، اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي)، فإن الهيكلية تضمن خروج خريج لا يملك وجهة نظر أحادية. هذا الأمر يدعم التأثير المؤسسي لأن القيادة تتطلب فهم التشابك بين القطاعات.
2. آلية "مشروع التخرج" (Capstone Project): هذه نقطة قوة في الهيكلية؛ حيث يطلب البرنامج من المتدربين حل مشكلة حقيقية في الدولة. هذا ينمي مهارات "التفكير التحليلي" و"حل المشكلات"، وهي المهارات المطلوبة تماماً للتأثير المؤسسي.
3. بناء "الشبكة" (Networking): تجمع الهيكلية بين شباب من وزارات مختلفة ومن محافظات مختلفة. هذا يخلق "عاصفة عقلية" وشبكة علاقات خارج الإطار التقليدي، وهو عامل مساعد للتأثير المؤسسي (Social Capital).

رغم جودة الهيكلية التدريبية، إلا أن هناك "فجوة تصميمية" تمنع التحويل التام للتأثير المؤسسي:

1. فجوة "التراتبية الوظيفية" (The Seniority Trap) ومعظم خريجي البرنامج من الشباب (أوائل العمر/الوظيفة). حيث إن اللوائح الحكومية المصرية التقليدية ترتبط "القدرة على التأثير" بـ"سنوات الخبرة" و"الدرجة الوظيفية"، وتدريب شاب في "الإدارة الاستراتيجية" هو استثمار ممتاز، لكن لوائح وزارته قد لا تسمح له بالمشاركة في صنع القرار إلا بعد 10 سنوات، وبالتالي الهيكلية التدريبية تعطيه "الطاقة"، لكن اللوائح الوظيفية لا تعطيه "الصلاحيات".
2. فجوة "الاستيعاب المؤسسي" (The Absorption Gap) البرنامج (في شكله الحالي) هو "برنامج تدريبي" وليس "جهاز تعيين". حيث لا توجد لائحة ملزمة للوزارات بأن توظف خريجي البرنامج أو تمنحهم أولوية في المناصب القيادية، واعتماد التأثير المؤسسي هنا متروك لحظ الوزير المختص أو المحافظ. إذا كان مؤمناً بالشباب، سيمنحهم مناصب مؤثرة، وإلا سيعودون لظروفهم الطبيعية، وغياب "آلية تشريعية أو تنظيمية" تضمن استثمار طاقات الخريجين يقلل من ضمان تحقيق التأثير المؤسسي.

3. فجوة "متابعة ما بعد التخرج" (Post-Graduation Monitoring) عادةً ما تنتهي علاقة الأكاديمية بالخريج فور انتهاء البرنامج أو عند تسليم الشهادة. لا توجد لوائح واضحة "للمتابعة الإلزامية" لأداء الخريجين، ولا توجد آلية لتقييم ما إذا كانوا يطبقون ما تعلموه. دون متابعة، يتحول التدريب إلى "نشاط ثقافي" أو "إضافة للسيرة الذاتية" بدلاً من أن يكون "أداة عمل". صعوبة قياس التأثير المؤسسي الفعلي.

إلا أن نتائج التحليل تشير في المقابل إلى وجود فجوة نسبية بين "التأهيل التدريبي" و"التأثير المؤسسي الفعلي"، حيث إن تحقيق التأثير المؤسسي لا يرتبط فقط بجودة التدريب، وإنما يتطلب أيضاً وجود مسارات واضحة للاستيعاب الوظيفي والمؤسسي، آليات متابعة وتقييم للخريجين بعد التخرج، ربط مخرجات التدريب بالمسارات القيادية داخل مؤسسات الدولة، ووجود مؤشرات أداء تقيس أثر البرنامج على

الأداء المؤسسي، واستدامة الفرص المتاحة للخريجين داخل الهياكل الإدارية والتنفيذية. كما لاحظت الدراسة أن بعض الوثائق والخطابات الرسمية ركزت بصورة أكبر على "بناء القدرات الفردية"، في حين ظهرت بدرجة أقل الآليات المؤسسية الواضحة التي تضمن تحويل هذه القدرات إلى تأثير مؤسسي مستدام وقابل للقياس. ومن ثم، يمكن القول إن الهيكلية التدريبية واللوائح التنظيمية توفر أساساً مناسباً لبناء القيادات الشابة، إلا أن تحقيق "التأثير المؤسسي" بصورة كاملة يظل مرتبطاً بمدى تكامل عناصر التدريب مع سياسات الاستيعاب والمتابعة والتكامل داخل مؤسسات الدولة، بما يضمن الانتقال من "التأهيل النظري" إلى "الممارسة المؤسسية الفعلية".

السؤال الثالث: مدى تضمين الوثائق لآليات ضمان وصول الخريجين إلى المناصب؟

أظهر تحليل الوثائق التنظيمية والخطابات الرسمية المرتبطة بالبرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP) وجود توجه مؤسسي واضح نحو دعم وتمكين الكفاءات الشبابية وإعدادها للمشاركة في مواقع العمل التنفيذي والإداري داخل مؤسسات الدولة. وقد تجسد ذلك من خلال التركيز المتكرر على مفاهيم: إعداد القيادات الشابة، وبناء الكفاءات الوطنية، والاستحقاق القائم على الكفاءة، وتأهيل كوادر قادرة على تحمل المسؤولية العامة. كما تضمنت بعض الوثائق والإعلانات الرسمية الإشارة إلى فرص الاستفادة من خريجي البرامج الرئاسية في الوظائف التنفيذية، ومواقع معاونين، واللجان والمبادرات الوطنية، وبرامج إعداد القيادات داخل الجهاز الإداري للدولة. إلا أن الدراسة تشير إلى أن الوثائق المتاحة لم تتضمن — في حدود ما أمكن الوصول إليه — آليات إلزامية أو مسارات مؤسسية واضحة تضمن بصورة مباشرة ومنهجية انتقال جميع الخريجين إلى المناصب القيادية أو التنفيذية عقب انتهاء البرنامج. كما لوحظ أن عملية الاستيعاب المؤسسي تبدو مرتبطة بعدة عوامل إضافية، من بينها: احتياجات المؤسسات الحكومية، وطبيعة الفرص المتاحة، والتقييم الفردي للكفاءات، والتخصصات المهنية، ومدى توافق مخرجات البرنامج مع متطلبات المواقع التنفيذية المختلفة. وفي هذا السياق، تميزت بعض الخطابات الرسمية بالتركيز على مفهوم "الاستحقاق الوطني" وربط فرص التمكين بالكفاءة والقدرة على الإنجاز، أكثر من التركيز على فكرة التعيين المباشر أو التلقائي لخريجي البرامج القيادية. ومن ثم، يمكن القول إن الوثائق تعكس وجود توجه سياسي ومؤسسي داعم لتمكين الشباب ودمجهم في مواقع العمل العام، إلا أن آليات ضمان الوصول للمناصب لا تزال تبدو أقرب إلى "الإتاحة المؤسسية للفرص" منها إلى "المسارات الوظيفية الملزمة أو المضمونة"، وهو ما يفتح المجال أمام تساؤلات تتعلق بمدى استدامة الاستيعاب المؤسسي وآليات المتابعة بعد التخرج. وتعتمد الوثائق على "آليات ترشيح وتوصية"، مما يجعل الأمر يتوقف على "الإرادة السياسية" لأصحاب القرار (الوزراء والمحافظين) بدلاً من "الإلزام النظامي".

عند مراجعة الوثائق، نجد أن "آلية الوصول" تتمثل في الأدوات التالية، وهي آليات غير ملزمة:

1. قاعدة بيانات الكوادر الشبابية (Youth Database): ويتم تسجيل خريجي البرنامج في قاعدة بيانات رسمية تابعة لرئاسة الجمهورية أو الأكاديمية. وتستخدم هذه القاعدة كـ "بنك معلومات" عندما تحتاج جهة حكومية لشباب ذوي كفاءات معينة. ووجودك في قاعدة بيانات لا يعني الوظيفة؛ بل يعني أنك "مرشح محتمل" فقط إذا طلب منك شخص ما.
2. التكاليفات الرئاسية المباشرة (Ad-hoc Appointments): قرارات جمهورية فردية بتعيين بعض الخريجين كمساعدين لوزراء أو محافظين أو كأعضاء بمجلس إدارات هيئات عامة. وهذه تكاليفات "استثنائية" وليست "قاعدة دائمة". لا توجد وثيقة تقول: "يُمنح كل خريج منصب قيادي".

3. رسائل التوصية (Recommendations): وتصدر الأكاديمية توصيات بأسماء الخريجين للجهات التابعة لها. لتسهيل

التوظيف، لكنها لا تلزم جهة العمل بالتعيين.

ثانياً: ماذا "تفتقر" إليه الوثائق؟ (الآلية الغائبة - الفجوة)

1. غياب "النص التنظيمي الإلزامي": لا يوجد نص في لائحة البرنامج أو في القانون رقم (434 لسنة 2017) الخاص بإنشاء الأكاديمية يلزم الوزارات بتعيين نسبة محددة من خريجي البرنامج. كما لا توجد كوتة للخريجين في الهيكل التنظيمي للوزارات.

2. غياب "آلية الربط مع المجلس الأعلى للتوظيف": الوثائق لا توضح تنسيقاً دائماً بين الأكاديمية ووزارة المالية أو الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة لإنشاء "درجات وظيفية" خاصة بخريجي البرنامج. والخريج يعود لوزارته ليكتشف أنه يتنافس مع زملائه وفق "قانون الخدمة المدنية" التقليدي الذي يقدر "سنوات الخبرة" أكثر من "التدريب القيادي".
3. غياب "ضوابط الاستمرارية": الوثائق لا تشرح ما يحدث للخريج إذا تغير الوزير أو المحافظ. هل يُصرف من منصبه؟ هل يحتفظ بمكانته؟ غياب هذه النصوص يعني أن الوظيفة "مؤقتة" ومرتبطة بالشخص، وليست "مؤسسية".

الإجابة على الأسئلة البحثية

السؤال الرئيسي: تشير تحليل البيانات والتقارير المختلفة بخصوص مدى مساهمة آليات التمكين القيادي في البرنامج الرئاسي (PLP) في تحقيق تأثير مؤسسي فعال لخريجيه في مؤسسات الدولة المصرية؟

تساهم آليات التمكين القيادي في البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP) بشكل جوهري في تحقيق تأثير مؤسسي، حيث أحدث البرنامج تحولاً مؤسسياً نحو إعداد جيل جديد قادر على المشاركة بفعالية في إدارة الشأن العام وصنع القرار. وتتجلى مساهمة هذه الآليات وتأثيرها المؤسسي في النقاط التالية:

1. آليات التمكين والتدريب المبتكرة، حيث أعتمد البرنامج على نموذج تعليمي يركز على مفهوم اكتساب الخبرات، الذي يمزج بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، مما يضمن جاهزية الخريجين للمؤسسات الحكومية؛ كالتالي:
 - المحاكاة والتطبيق الميداني: يتلقى الدارسون المادة العلمية في صورة محاضرات تتبعها تطبيقات عملية مباشرة ونماذج محاكاة للنماذج القيادية المختلفة، مما يسهل مهاراتهم في التعامل مع المشكلات الواقعية للدولة.
 - التنوع المعرفي: يتم إطلاع الشباب على أحدث نظريات الإدارة والتخطيط العلمي، مع التركيز على قضايا التنمية المستدامة، والحوكمة، والتحول الرقمي، ومكافحة الفساد.
 - إثراء القاعدة المعرفية: يلقي الشباب برموز الفكر والثقافة لتعزيز وعيهم السياسي وقدرتهم على التفكير النقدي والإيجابي.
2. مظاهر التأثير المؤسسي الفعال لم يقتصر تأثير البرنامج على التدريب فحسب، بل امتد ليشمل تمكيناً فعلياً داخل هيكل الدولة:
 - تقلد مناصب قيادية رفيعة: نجح البرنامج في ضخ دماء جديدة في شرايين الجهاز الإداري، حيث تولى العديد من خريجيه مناصب نواب للمحافظين، ومساعدين ومعاونين للوزراء، ورؤساء هيئات.
 - المشاركة في صياغة السياسات: أصبح الخريجون يشاركون بفاعلية في صياغة وتنفيذ خطط التنمية للدولة، وعززوا حضورهم في السلطتين التشريعية والتنفيذية، مما يمثل دلالة على التحول المؤسسي نحو قيادات شابة.
 - إنشاء قاعدة كفاءات مستدامة: يهدف البرنامج إلى إنشاء قاعدة شبابية غنية من الكفاءات تكون مؤهلة لتولي المسؤوليات السياسية والاجتماعية والإدارية، وقد تخرج منه بالفعل آلاف الشباب الذين يمثلون مختلف محافظات الجمهورية.
3. المؤسسة عبر الأكاديمية الوطنية للتدريب ولضمان استدامة هذا التأثير المؤسسي، منذ إنشاء الأكاديمية الوطنية لتأهيل وتدريب الشباب (NTA) كإحدى توصيات مؤتمرات الشباب، وإضفاء الطابع المؤسسي على البرنامج الرئاسي وتعميم نموده في كافة قطاعات الدولة. تعمل الأكاديمية على: تحقيق متطلبات التنمية البشرية للكوادر الشبابية والارتقاء بمهاراتهم بما يتناسب مع احتياجات سوق العمل والشأن العام. وتعزيز كفاءة العاملين في الجهاز الإداري للدولة ودعم الاقتصاد الوطني.

السؤال الثاني: ما هي آليات التمكين القيادي الأكثر تأثيراً في إعداد الشباب للمشاركة المؤسسية من وجهة نظر الخريجين؟

تعتبر آليات التمكين القيادي التي تدمج بين التأهيل المعرفي والتطبيق العملي هي الأكثر تأثيراً في إعداد الشباب للمشاركة المؤسسية من وجهة نظر الخريجين والمشاركين في البرامج التكمينية، حيث يبرز نموذج "اكتساب الخبرات" كركيزة أساسية لهذا التأثير. وفيما يلي تفصيل لهذه الآليات وفقاً للمصادر:

1. نماذج المحاكاة (Simulation Models) تعد نماذج المحاكاة من أبرز الآليات التي تساهم في صقل مهارات الشباب المؤسسية، لأنها تتيح لهم ممارسة أدوار قيادية ونياحية واقعية.

- محاكاة مؤسسات الدولة: مثل "نموذج محاكاة الحكومة المصرية" وبرلمان الشباب ونماذج محاكاة مجلس الشيوخ، حيث يتدرب الشباب على آليات صنع القرار وفهم العمل البرلماني والسياسي.
 - محاكاة الهيئات الدولية: مثل نموذج محاكاة منظمة التعاون الإسلامي (MOIC) الذي ينمي مهارات التفاوض والعمل الجماعي والقيادة من خلال تجارب عملية
 - 2. آلية الحوار المباشر مع صانعي القرار وكسر الحاجز بين الشباب والقيادة السياسية هو من أقوى آليات التمكين
 - المؤتمرات والمنديات الوطنية: مثل "منتدى شباب العالم" والمؤتمرات الوطنية الدورية، والتي تعمل كمنصة حوارية تتيح للشباب عرض مقترحاتهم مباشرة على المسؤولين
 - مبادرة "سأل الرئيس": ومد جسور التواصل المباشر مع القيادة السياسية لمواجهة التحديات المجتمعية.
 - 3. برامج التأهيل المكثف في الأكاديمية الوطنية للتدريب (NTA) ينظر الخريجون إلى المدرسة الرئاسية للقيادة كآلية مؤسسية فعالة تخلق قاعدة كفاءات مؤهلة
 - التنوع المعرفي: إطلاع الشباب على أحدث نظريات الإدارة، التخطيط العلمي، التحول الرقمي، والحوكمة
 - اللقاء برمز الفكر والثقافة: مما يساهم في إثراء القاعدة المعرفية وتنمية القدرة على التفكير النقدي.
 - 4. تنمية المهارات "الناعمة" والقيادية (Soft Skills) أشارت التقارير إلى أن البرامج الأكثر تأثيراً هي التي ركزت على:
 - مهارات الاتصال والتفاوض: لتمكينهم من صياغة السياسات العامة وإقامة جسور التعاون بين القيادات الشبابية والمؤسسات
 - إدارة التغيير وريادة الأعمال: إعداد الشباب ليكونوا "قادة تغيير" قادرين على ابتكار حلول للمشكلات المجتمعية وتحويلها إلى مشروعات ريادية ناجحة
 - الذكاء الوجداني وإدارة الذات: والقدرة على التحكم في الذات وفهم البيئة المحيطة هي مقدمة للقيادة المؤسسية الناجحة
 - 5. التمكين من خلال الممارسة الميدانية والتطوع يرى الشباب أن الانخراط في العمل التنموي الميداني (مثل مبادرة حياة كريمة) يمنحهم خبرة لا توفرها المحاضرات النظرية
 - تحمل المسؤولية الوطنية: المشاركة في التخطيط والمتابعة للمشروعات القومية تعزز من قيم المواطنة الفاعلة والقدرة على إدارة الشأن العام
 - العمل التطوعي: صقل القدرات الشخصية والقيادية من خلال التعامل المباشر مع احتياجات المجتمع المحلي
- السؤال الثالث: ما هي درجة التأثير المؤسسي التي حققها خريجو البرنامج الرئاسي (PLP) منذ إنشائه وحتى الآن؟**
- حقق خريجو البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP) درجة عالية وملموسة من التأثير المؤسسي منذ إطلاق البرنامج في سبتمبر 2015، حيث تحول من مجرد مبادرة تدريبية إلى أداة استراتيجية لضخ دماء جديدة في شرايين الجهاز الإداري والسياسي للدولة ويمكن تلخيص درجة هذا التأثير في النقاط التالية:
1. تقلد مناصب قيادية في الجهاز التنفيذي ونجح خريجو البرنامج في اختراق الهياكل التنفيذية للدولة بشكل غير مسبوق:
 - حركة المحافظين: (2019) جسدت هذه الحركة ذروة التأثير المؤسسي، حيث ضمت 25 كادراً شاباً في منصب محافظ ونائب محافظ، من بينهم 23 نائباً للمحافظين بنسبة كبيرة من خريجي البرنامج
 - مساعداً ومعاونو الوزراء: شغل العديد من الخريجين مناصب مساعدين ومعاونين للوزراء والمحافظين، ورؤساء هيئات، مما مكّنهم من المشاركة المباشرة في إدارة ملفات حيوية
 - تغييرات مجلس الوزراء في يوليو 2024: تعيين 19 خريجاً من البرنامج والأكاديمية الوطنية للتدريب في مناصب قيادية. وشملت التعيينات 2 في منصب محافظ و 17 في منصب نائب محافظ..

- حركة مجلس الوزراء 2026: استمر النهج بتعيين 19 كادراً (متدرباً وخريجاً) في حركة المحافظين، شملت 3 محافظين و 16 نائب محافظ.
 - 2. التمثيل في السلطة التشريعية والمجالس النيابية وامتد تأثير خريجي البرنامج إلى صياغة القوانين والرقابة البرلمانية:
 - مجلس النواب والشيوخ: يضم البرلمان المصري الحالي تمثيلاً قوياً لخريجي البرامج الرئاسية والتنسيقية، حيث يوجد 32 نائباً في مجلس النواب و 16 نائباً في مجلس الشيوخ من الكوادر الشابة التي تلقت هذا التأهيل.
 - المشاركة في التنسيقية: شباب الأحزاب والسياسيين، التي قدمت نموذجاً جديداً للممارسة السياسية والعمل العام
 - 3. المشاركة في صنع السياسات العامة لم يقتصر التأثير على المناصب، بل امتد لجوهر العمل المؤسسي:
 - صياغة خطط التنمية: وتنفيذ خطط التنمية للدولة من خلال برامج الأكاديمية الوطنية للتدريب.
 - المؤسسات الصحفية والإعلامية: تم اختيار عدد من الخريجين لعضوية اللجان النوعية بالمجلس الأعلى لتنظيم الإعلام (6 أعضاء)، والهيئة الوطنية للصحافة، والجمعيات العمومية للمؤسسات الصحفية القومية.
 - 4. المؤسسة عبر الأكاديمية الوطنية للتدريب (NTA) لضمان استدامة التأثير، تم إضفاء الطابع المؤسسي على تجربة البرنامج الرئاسي من خلال إنشاء الأكاديمية الوطنية عام 2017. وقد حققت الأكاديمية نتائج رقمية كبيرة:
 - تخرج 3 دفعات من البرنامج الرئاسي (PLP) تمثل نحو 1500 شاب وفتاة من مختلف المحافظات حتى عام 2021.
 - تنفيذ 173 برنامجاً تدريبياً استفاد منها أكثر من 31 ألف متدرب في مختلف قطاعات الدولة.
- درجة التأثير المؤسسي تعكس تحولاً حقيقياً نحو "دولة المؤسسات الشابة"، حيث انتقل الشباب من مقعد المشاهد إلى مقعد صانع القرار والمشارك في بناء "الجمهورية الجديدة".

السؤال الأخير: كيف يؤثر "وجود آليات استيعاب رسمية" في جهات الدولة المختلفة على العلاقة بين تأهيل الشباب وتأثيرهم المؤسسي؟

- يؤثر "وجود آليات استيعاب رسمية" في جهات الدولة المختلفة بشكل حاسم على العلاقة بين تأهيل الشباب وتأثيرهم المؤسسي، حيث تعمل هذه الآليات كـ "جسر" يحول المهارات الفردية المكتسبة من البرامج التدريبية إلى أدوار قيادية وتأثير فعلي داخل هيكل الدولة. وبدون هذه الآليات، يبقى التأهيل مجرد تطوير للذات، لكن بوجودها يتحول إلى تحول مؤسسي شامل. وتتجلى آثار هذه الآليات على العلاقة بين التأهيل والتأثير في النقاط التالية:
1. مؤسسة مسار "التأهيل قبل التمكين" تعتبر الأكاديمية الوطنية للتدريب (NTA) الآلية الرسمية الأكثر تأثيراً في إضفاء الطابع المؤسسي على البرامج الرئاسية. من خلال
 - قاعدة كفاءات مستدامة: تضمن الأكاديمية عدم بقاء التأهيل كعملية عارضة، بل تحوله إلى نظام مستدام يهدف لإنشاء "مدرسة رئاسية للقيادة" تضخ دماءً جديدة في الجهاز الإداري للدولة بشكل مستمر ومنظم
 - الاستيعاب القطاعي: تعمل هذه الآلية على تلبية متطلبات التنمية البشرية للكوادر الشبابية في كافة قطاعات الدولة، مما يربط جودة التأهيل باحتياجات سوق العمل والشأن العام
 2. التشريعات كقنوات استيعاب قانونية تعمل النصوص الدستورية والقانونية كآليات استيعاب رسمية تضمن ترجمة التأهيل السياسي إلى تمثيل فعلي:
 - الكوطة والتمثيل النيابي: خصص دستور 2014 والمواد اللاحقة له (مثل المادة 244) نسباً محددة للشباب في المجالس النيابية والمحلية. هذا الإطار القانوني هو الذي سمح لخريجي البرامج التأهيلية بالوصول إلى مجلسي النواب والشيوخ (بواقع 32 نائباً في النواب و 16 في الشيوخ).

- تخفيض سن الترشح :ساهمت التعديلات القانونية في تخفيض سن الترشح لمنصب المحافظ ومساعديه، مما فتح الباب أمام استيعاب الشباب المؤهل في مناصب قيادية تنفيذية
- 3. آليات التنفيذ المباشر (المساعدون والمعاونون) يعد قرار رئيس الوزراء رقم 1592 لسنة 2014 بتفويض الوزراء في اختيار معاونيهم من الشباب آلية استيعاب إدارية مباشرة.
- تحويل المعرفة إلى ممارسة :أدت هذه الآلية إلى تعيين نواب للمحافظين ومساعدين ومعاونين للوزراء من خريجي البرنامج الرئاسي (PLP)، مما أتاح لهم المشاركة المباشرة في صياغة وتنفيذ خطط التنمية للدولة
- وحدات الإدارة الاستراتيجية :تم استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة داخل الوزارات (مثل وحدات التنمية المستدامة والإدارة الاستراتيجية) لاستيعاب الكوادر المؤهلة وتفعيل دورها في إدارة التغيير والتحول الرقمي داخل المؤسسات
- 4. المنصات الحوارية كآليات استيعاب سياسي لاستيعاب الطاقات الشبابية
 - كسر الحواجز :وتعزيز قدرة الشباب على التأثير في السياسات العامة وعرض رؤاهم مباشرة على القيادة السياسية،
 - المشاركة في صنع القرار :وتبني مقترحات الشباب في المؤتمرات الوطنية وتحويلها إلى قرارات تنفيذية
- 5. بناء الثقة والشرعية المؤسسية وجود آليات استيعاب واضحة إلى رفع مستوى الثقة بالنفس والطموح لدى الشباب المصري، لأنه يرى مساراً واضحاً يربط بين جهده في التأهيل وبين وصوله للتأثير المؤسسي. هذا الأمر يقلل من مشاعر الإحباط ويحول الشباب من "مراقبين" إلى "شركاء وقادة" في بناء "الجمهورية الجديدة"

الاستنتاجات

- تتناسب أهداف البرنامج الرئاسي لتأهيل الشباب للقيادة (PLP) بدرجة كبيرة مع أهداف رؤية مصر 2030، بل يمكن اعتبار البرنامج أحد الآليات التنفيذية غير المباشرة التي دعمت الدولة من خلالها محور "بناء الإنسان المصري" وتعزيز كفاءة الجهاز الإداري والقيادي للدولة.
- البرنامج الرئاسي أداة استراتيجية للدولة لتحويل الشباب من "مستفيدين" إلى "شركاء وقادة" داخل مؤسساتها، مما ساهم في رفع مستوى الثقة بالنفس والطموح لدى الشباب المصري وتعزيز كفاءة الأداء الحكومي.
- الهيكلية التدريبية واللوائح التنظيمية توفر أساساً مناسباً لبناء القيادات الشابة، إلا أن تحقيق "التأثير المؤسسي" بصورة كاملة يظل مرتبطاً بمدى تكامل عناصر التدريب مع سياسات الاستيعاب والمتابعة والتمكين داخل مؤسسات الدولة، بما يضمن الانتقال من "التأهيل النظري" إلى "الممارسة المؤسسية الفعلية".
- التأهيل المسبق القائم على المحاكاة والحوار هو الطريق الأسرع نحو تحقيق مشاركة مؤسسية تضمن وصول الشباب إلى مناصب قيادية (مثل نواب المحافظين ومعاوني الوزراء) بكفاءة عالية
- "بناءً على تحليل اللوائح والهيكلية التدريبية للبرنامج الرئاسي (PLP)، تبين أن هناك انحيازاً واضحاً نحو التمكين الفردي (Individual Empowerment) مقارنة بـ التمكين المؤسسي (Institutional Empowerment).
- فبينما نجحت الهيكلية التدريبية في تزويد الخريجين بالمعارف والمهارات (عناصر المدخلات)، وتحسين قدراتهم الذاتية (عنصر المخرجات)، إلا أن اللائحة التنظيمية والبيئة التشريعية الحاكمة للقطاع الحكومي لا تتضمن آليات ملزمة لترجمة هذا التمكين إلى صلاحيات تنفيذية (Authority).
- العامل الحاسم لتحقيق 'التأثير المؤسسي' لا يعتمد كلياً على كفاءة هيكلية البرنامج التدريبية، بل بدرجة أكبر على إرادة السياسات العليا في خلق مسارات استيعاب خاصة خارج نطاق البيروقراطية التقليدية، وهو ما يمثل نقطة ضعف رئيسية في 'التصميم التنظيمي' للبرنامج في صورته الحالية.
- إن وجود آليات استيعاب رسمية يضمن أن تكون مشاركة الشباب "مجدية وفعالة" وليست مجرد "مشاركة صورية"، حيث توفر البيئة المواتية التي تضمن أن تترجم الكفاءة الفردية إلى إنجازات رقمية ومؤسسية ملموسة، إلا أن الدراسة تشير في الوقت ذاته إلى أهمية تقييم مدى تحول هذا الاتساق الاستراتيجي من المستوى النظري إلى مستوى التطبيق العملي، من خلال تحليل آليات التنفيذ، والاستيعاب المؤسسي، ومؤشرات التأثير الفعلي للبرنامج على مسارات التمكين القيادي للشباب داخل مؤسسات الدولة.
- " الاستراتيجية المعتمدة لاستيعاب الخريجين تقوم على نهج 'التوصية والترشيح' (Nomination Approach) بدلاً من نهج 'الحق المكتسب' (Entitlement Approach). وفيما سجلت الوثائق بوضوح آليات لـ 'الإعداد والتأهيل' (دورات تدريبية، اختبارات، بناء قدرات)، فإنها افترضت لأي نصوص تنظيمية ملزمة تضمن 'الاستيعاب الوظيفي' (Institutional Absorption). هذا الغياب لآلية قانونية تربط بين شهادة PLP والترقية أو التعيين يعني أن وصول الخريج للمناصب القيادية يخضع لمتغيرات خارجية أهمها: (الظروف المالية للجهة، ورؤية الوزير المحلي، والبيروقراطية القائمة)، مما يجعل 'التأثير المؤسسي' للخريجين هشاً وغير مضمون رغم نجاحهم الأكاديمي."

التوصيات

فيما يلي التوصيات المقترحة وخطة العمل التنفيذية المستتجة من منطق ونتائج الاستنتاجات التي تم الخروج بها:

1. تأسيس آليات استيعاب رسمية: (Formal Absorption Mechanisms)
 - المشكلة المذكورة: غياب آليات واضحة لدمج الخريجين في مواقع صنع القرار.
 - التوصية: إنشاء وحدة أو كيان مؤسسي مسؤول عن "تمكين" القيادات الشبابية، يكون ربطه مباشراً بمجلس الوزراء أو الأكاديمية الوطنية، لضمان تعيين الخريجين في المناصب القيادية (مستشارين، رؤساء أقطاب، وكيل وزارة) بدلاً من الاكتفاء بالشهادات التدريبية.
2. التحول من المشاركة الشكلية إلى المشاركة الجوهرية: (Substantive Participation)
 - المشكلة المذكورة: شعور الشباب بالمشاركة "الصورية".
 - التوصية: منح خريجي البرنامج صلاحيات تنفيذية وفعالية في اللجان والهيئات التي يشتركون فيها، وضمان أن تكون آراؤهم ملزمة أو ذات وزن في عملية اتخاذ القرار، وليست مجرد استشارات شكلية.
3. معالجة فجوة الثقة: (Bridging the Trust Gap)
 - المشكلة المذكورة: استمرار "فجوة الثقة" بين الشباب والمؤسسات رغم وجود البرامج.
 - التوصية: زيادة درجات الشفافية في معايير اختيار القيادات الشبابية، وتفعيل دور الشباب في مراقبة الأداء الحكومي وتقييمه، مما يعزز الثقة المتبادلة.
 - العدالة الجغرافية والشمولية وتغطية كافة المحافظات: يطالب الشباب بضرورة أن تغطي برامج التمكين السياسي والقيادي جميع المحافظات، خاصة الصعيد والمناطق الحدودية، لتقليل أعباء السفر إلى العاصمة.
4. تطوير منظومة المتابعة والتقييم: (M&E System)
 - المشكلة المذكورة: نقص الدراسات التي تقيس "التأثير الفعلي".
 - التوصية: إنشاء نظام متابعة دوري لخريجي البرنامج الرئاسي (PLP) لمدة 3-5 سنوات بعد التخرج، لقياس الأثر المؤسسي الفعلي لهم وتحديد المعوقات التي واجهتهم في التطبيق العملي.
5. إصلاح المعوقات التشريعية والبيروقراطية:
 - التوصية: مراجعة القوانين واللوائح الحكومية التي قد تعيق تعيين الشباب في مناصب قيادية عليا (مثل شرط الخبرة الطويلة)، وتعديلها لتستفيد من مخرجات البرنامج الرئاسي.

خطة العمل التنفيذية (التحويل التمكين إلى قيادة مستدامة)

استناداً إلى هدف الدراسة المتمثل في "تحويل التمكين من إطار تدريبي إلى ممارسة قيادية مستدامة"،

المرحلة الأولى: التأسيس المؤسسي والتشريعي (فورية)

- إصدار قرار جمهوري أو وزاري: بإنشاء "وحدات للشباب والقيادات" داخل كل وزارة تكون مهمتها استقبال خريجي البرامج الرئاسية.
- إنشاء قاعدة بيانات وطنية: ربط شاملة لبيانات خريجي البرنامج الرئاسي (PLP) بالاحتياجات الفعلية للوظائف القيادية في الدولة. (Matching Process)

المرحلة الثانية: الدمج والتطبيق (قصيرة المدى: 6-12 شهراً)

- تدوير خريجي البرنامج على الوظائف القيادية في مختلف المحافظات والوزارات لكسر حاجز البيروقراطية.
- مبادرة "مستشار شاب": لكل مسؤول حكومي (وزير/محافظ) بتعيين واحد من خريجي البرنامج كمستشار مباشر له لضمان وصول صوت الشباب لغرفة العمليات.

المرحلة الثالثة: التقييم والتطوير (متوسطة المدى: 1-3 سنوات)

- تقارير الأثر: إصدار تقارير ربع سنوية تقيس مدى إسهام الخريجين في تغيير السياسات أو تحسين الكفاءة الإدارية (مؤشرات أداء).
- منتدى التغذية العكسية: عقد لقاءات دورية بين الخريجين وصناع القرار لمناقشة التحديات الهيكلية التي تواجههم في التطبيق وتعديل المسار.

المرحلة الرابعة: الاستدامة (طويلة المدى)

- التأهيل للقمة: وضع خطة succession planning (خطة خلافة) تستهدف شغل نسبة معينة من المناصب القيادية العليا (وكيل أول، مساعد وزير) من خلال هذا المخزون البشري الشبابي بحلول عام 2030.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- الاستراتيجية الوطنية للسكان والتنمية. (2023). الاستراتيجية الوطنية للسكان والتنمية 2023-2030. وزارة الصحة والسكان.
- الأمم المتحدة. (2015). تحويل عالما: خطة التنمية المستدامة لعام 2030. الأمم المتحدة.
- الأمم المتحدة. (2023). مشاركة الشباب بكييفية مجدية في عمليات وضع السياسات واتخاذ القرارات: الموجز السياسي 3 بشأن "خطينا المشتركة". الأمم المتحدة.
- الأمم المتحدة. (2023). *Youth Participation in Decision-Making*. الأمم المتحدة.
- البصراي، م. ن. (2016). دور التمكين السياسي للشباب في فاعلية التنمية السياسية في مصر: دراسة تحليلية. (ناشر محلي).
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (2022). بحث القوى العاملة. القاهرة: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (2023). نشرة الإحصاءات السكانية 2023. القاهرة: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء. (2023). نشرات الشباب والتعليم العالي. القاهرة: الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء.
- المركز الديموغرافي بالقاهرة. (2023). سلسلة أوراق ديموغرافية: العدد 21 - إصدار خاص بمؤتمر جودة حياة: محور التمكين الاقتصادي للمرأة. المركز الديموغرافي بالقاهرة.
- العربي، ه. ف. أ. (د.ت). البرامج المجتمعية والتمكين السياسي للشباب: دراسة حالة على عينة من الشباب بمدينة المنيا. مجلة كلية الآداب، جامعة المنيا.
- الهيئة العامة للاستعلامات. (2024). تمكين الشباب في مصر. الهيئة العامة للاستعلامات.
- دستور جمهورية مصر العربية. (2014). دستور جمهورية مصر العربية 2014 وتعديلاته 2019. المطابع الأميرية.
- شرف الدين، ل. م. (2019). تنمية المهارات القيادية للشباب الجامعي من خلال المشاركة في الأنشطة الطلابية التطوعية: دراسة تطبيقية على المشاركين في MOIC. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية.
- شريف، ع. ف. أ. (2023). اتجاهات الشباب نحو سياسات الدولة للتمكين: دراسة ميدانية على عينة من حضر وريف محافظة القهيلية. بحوث علم الاجتماع.
- عبد الحميد، ر. س.، ورضا، ن. ع. ب. (2018). برنامج لإعداد الشباب لإدارة التغيير وريادة الأعمال لتحقيق أهداف استراتيجية التنمية المستدامة "رؤية مصر 2030". المؤتمر الدولي الأول: التعليم النوعي، جامعة المنوفية.
- عبد الحميد، م. ر. (2025). أفضل الممارسات والتحديات في تنفيذ أهداف التنمية المستدامة: دراسة حالة جمهورية مصر العربية. الحوكمة والوقاية من الفساد ومكافحته.
- كامل، ر. م. (2022). تمكين الشباب المصري: منتدى شباب العالم نموذجاً. آفاق اجتماعية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. (2016). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030. مجلس الوزراء.
- مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار. (2022). تقرير حول التنمية والمبادرات الحكومية. مجلس الوزراء.
- وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري. (2016). استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (2023). المؤشرات الوطنية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في مصر. وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.
- وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية. (2023). رؤية مصر 2030 - التحديات القطاعية. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.
- وزارة الشباب والرياضة. (2025). الاستراتيجية الوطنية للشباب والرياضة 2025-2032. وزارة الشباب والرياضة.
- رئيس الجمهورية. (2017). القرار الجمهوري بالقانون رقم 434 لسنة 2017 بإنشاء الأكاديمية الوطنية للتدريب. الجريدة الرسمية - العدد 246 (مكرر أ) في 31 أكتوبر 2017.
- رئاسة الجمهورية المصرية. (2019-2024). البيانات الرسمية والخطب الرئاسية المتعلقة بتمكين الشباب وبناء القيادات. القاهرة: رئاسة الجمهورية.
- منتدى شباب العالم. (2019-2023). التقارير الرسمية والتوصيات الختامية لمنتدى شباب العالم. شرم الشيخ: إدارة المنتدى.

المراجع باللغة الانجليزية (English References)

- Commonwealth Secretariat. (2024). *Global Youth Development Index*. Commonwealth Secretariat.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- OECD. (2017). *Governance for Youth, Trust and Intergenerational Justice*. OECD Publishing.
- UNDP. (2016). *Youth Empowerment and Leadership for Sustainable Development*. United Nations Development Programme.
- UNDP & Mohammed bin Rashid Al Maktoum Foundation. (2024). *Global Knowledge Index*. UNDP.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations.
- United Nations. (2023). *Meaningful Youth Participation in Decision-Making*. United Nations.
- World Bank. (2019). *World Development Report: The Changing Nature of Work*. World Bank.

- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Henry, G. T. (2019). *Evaluation: A systematic approach* (8th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- OECD. (2021). *Applying evaluation criteria thoughtfully*. Paris: OECD Publishing.
- Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, W. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Alexandria, VA: ATD Press.
- Stufflebeam, D. L., & Zhang, G. (2017). *The CIPP evaluation model: How to evaluate for improvement and accountability*. New York: Guilford Press.
- UNDP. (2020). *Handbook on planning, monitoring and evaluating for development results*. New York: United Nations Development Programme.
- Fairclough, N. (2013). *Critical discourse analysis: The critical study of language* (2nd ed.). London: Routledge.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. New York: United Nations.
- World Bank. (2021). *Youth employment and empowerment in the Middle East and North Africa*. Washington, DC: World Bank.
- UNESCO. (2022). *Youth and leadership development in the Arab region*. Paris: UNESCO Publishing.
- OECD. (2020). *Governance for youth, trust and intergenerational justice: Fit for all generations?* Paris: OECD Publishing.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2015). *The new public service: Serving, not steering* (4th ed.). New York: Routledge.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis* (4th ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Ministry of Planning and Economic Development. (2016). *Egypt Vision 2030: Sustainable Development Strategy*. Ministry of Planning and Economic Development.
- Ministry of Youth and Sports. (2025). *National Strategy for Youth and Sports 2025–2032*. Ministry of Youth and Sports.
- The Presidency of the Arab Republic of Egypt. (2017). Decree Law No. 434 of 2017 Regarding the Establishment of the National Training Academy. *Official Gazette*.
- National Training Academy (NTA). (2019–2024). *Presidential Leadership Program (PLP): Annual Reports and Fact Sheets*. NTA.
- United Nations Development Programme (UNDP). (2018). *Human Development Report 2018*. UNDP.
- National Population Council. (2023). *National Population and Development Strategy 2023–2030*. National Population Council.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Berrett-Koehler Publishers.
- OECD. (2021). *Better criteria for evaluating development assistance*. OECD Publishing.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). Sage Publications.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities*. Sage Publications.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). Sage Publications.
- Abdel Hamid, M. R. (2025). *Best practices and challenges in implementing sustainable development goals (Case study of the Arab Republic of Egypt)*. Governance, Prevention and Combating Corruption.
- United Nations. (2023). *Youth participation meaningfully in policy-making and decision-making processes (Policy Brief 3 on Our Common Agenda)*. UN.
- Sharif, A. F. A. (2023). *Youth attitudes towards state empowerment policies: A field study on a sample from urban and rural Dakahlia*. *Journal of Sociological Research*.
- Ismail, I. A. M. (2017). *Revolutionary changes and rebuilding trust among youth*. *Ain Shams University Journal of Arts*.
- El-Busri, M. N. (2016). *The role of political empowerment of youth in the effectiveness of political development in Egypt*.
- Abdel Hamid, R. S., & Rassas, N. A. B. (2018). *A program for preparing youth for change management and entrepreneurship to achieve sustainable development strategy goals 'Egypt Vision 2030'*. Faculty of Specific Education, Menoufia University.
- Hart, R. A. (1992). *Children's Participation: From Tokenism to Citizenship*. Florence: UNICEF International Child Development Centre.

- World Bank. (2013). *Inclusion Matters: The Foundation for Shared Prosperity*
- Freire, P. (1970). *Pedagogy of the Oppressed*.
- Zimmerman, M. A. (2000). *'Empowerment Theory: Psychological, Organizational, and Community Levels of Analysis* في *'Handbook of Community Psychology*.
- National Council for Youth, Egypt. (2022). National youth strategy of Egypt: Towards a sustainable future. Ministry of Youth and Sports.
- United Nations. (2020). World youth report: Youth social entrepreneurship and the 2030 Agenda. United Nations.
- Côté, J. E. (2014). Youth studies: Fundamental issues. Palgrave Macmillan.
- Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment theory: Psychological, organizational, and community levels of analysis. In J. Rappaport & E. Seidman (Eds.), *Handbook of community psychology* (pp. 43–63). Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- United Nations Development Programme [UNDP]. (2018). Youth 2030: The UN Youth Strategy. UNDP.
- Khalil, A., & Hussein, M. (2019). Youth empowerment in Egypt: A critical analysis of policies and practices. *Arab World Geographer*, 22(3), 213–229.
- Van Wart, M. (2003). Public-sector leadership theory: An assessment. *Public Administration Review*, 63(2), 214–228. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard Business Press.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard Business Press.
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). SAGE Publications.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development* (A/RES/70/1).
- Ministry of Planning and Economic Development, Egypt. (2016). *Egypt's Vision 2030: Sustainable Development Strategy*. Ministry of Planning and Economic Development.
- The Presidency of the Arab Republic of Egypt. (2017). Presidential Decree No. 434 of 2017 on the Establishment of the National Training Academy. *Al-Waqa'ea Al-Masreya* (The Egyptian Gazette), Issue No. 246 (c), p. 11.
- National Training Academy. (n.d.). Presidential Leadership Program (PLP). Retrieved October 26, 2023, from [\[https://nta.gov.eg/plp\]](https://nta.gov.eg/plp)(<https://nta.gov.eg/plp>)
- Al-Ahram. (2019, July 30) ..Al-Ahram Portal. Retrieved from [\[https://gate.ahram.org.eg/News/1744269.aspx\]](https://gate.ahram.org.eg/News/1744269.aspx)(<https://gate.ahram.org.eg/News/1744269.aspx>)
- Fathy, S. [CEO of NTA]. (2022, December 28). Speech at the graduation ceremony of the 8th cohort of the Presidential Leadership Program. [Video file]. Retrieved from the official YouTube channel of the National Training Academy.
- National Training Academy. (n.d.). Integration and Alumni Unit. Retrieved October 26, 2023, from [\[https://nta.gov.eg/alumni\]](https://nta.gov.eg/alumni)(<https://nta.gov.eg/alumni>)
- Al-Masry Al-Youm. (2021, October 27) ..Al-Masry Al-Youm. Retrieved from [\[https://www.almasryalyoum.com/news/details/2279344\]](https://www.almasryalyoum.com/news/details/2279344)(<https://www.almasryalyoum.com/news/details/2279344>)
- World Youth Forum. (n.d.). About WYF. Retrieved October 26, 2023, from [\[https://wyfegypt.org/about/\]](https://wyfegypt.org/about/)(<https://wyfegypt.org/about/>)
- United Nations General Assembly. (2018, December 12). Resolution 73/125: World Youth Forum. Retrieved from [\[https://undocs.org/A/RES/73/125\]](https://undocs.org/A/RES/73/125)(<https://undocs.org/A/RES/73/125>)
- State Information Service, Egypt. (2017, November 2). President Sisi inaugurates World Youth Forum in Sharm El-Sheikh. Retrieved from [\[https://sis.gov.eg/Story/111897/President-Sisi-inaugurates-World-Youth-Forum-in-Sharm-El-Sheikh\]](https://sis.gov.eg/Story/111897/President-Sisi-inaugurates-World-Youth-Forum-in-Sharm-El-Sheikh)(<https://sis.gov.eg/Story/111897/President-Sisi-inaugurates-World-Youth-Forum-in-Sharm-El-Sheikh>)