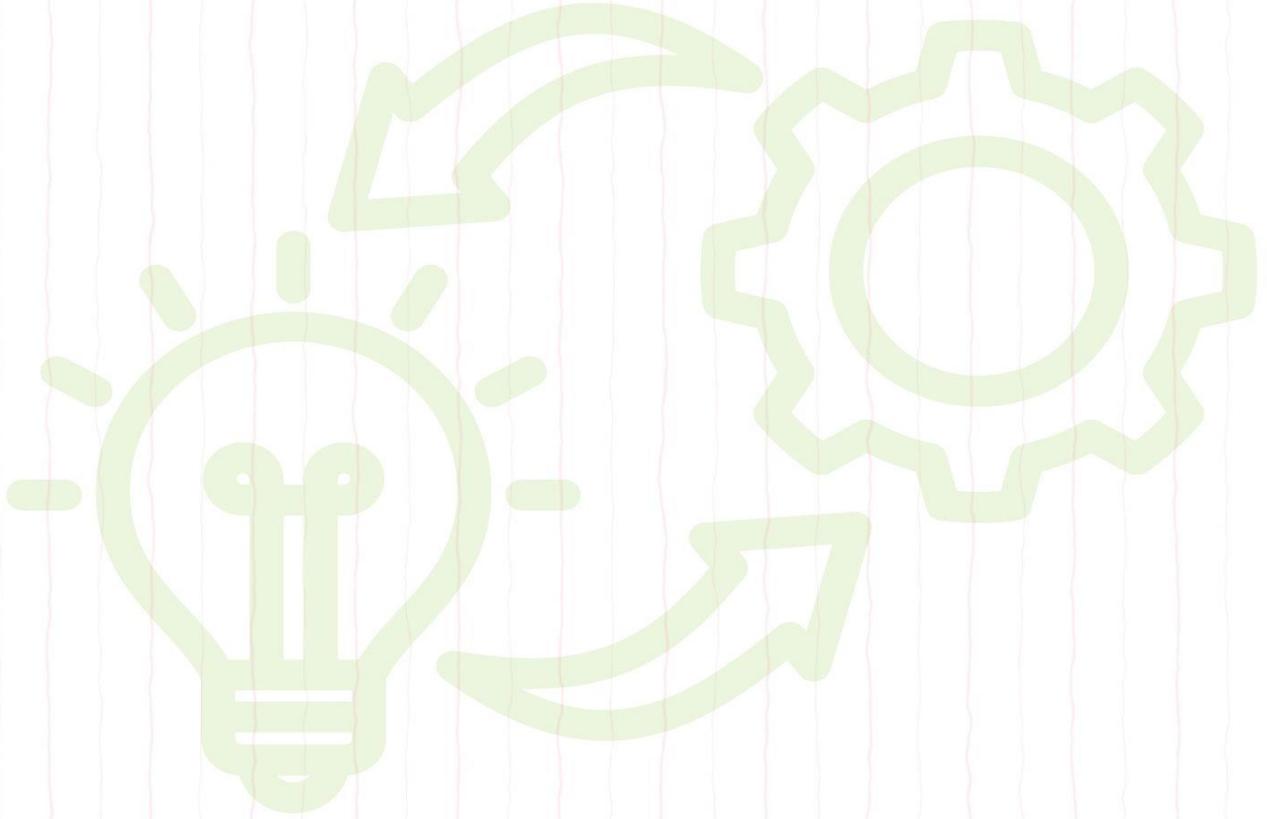




الخطة الاستراتيجية

Strategic Plan



2024-2028

4.....	ملخص تنفيذي.....
5.....	مقدمة.....
5.....	اهداف إعداد الخطة الاستراتيجية.....
5.....	منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية.....
6.....	لمحة عامة عن جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر.....
7.....	عضويات وشراكات الجمعية.....
8.....	الخدمات والبرامج والمشاريع التي تقدمها الجمعية.....
11.....	الهيكل التنظيمي للجمعية.....
12.....	تشخيص المحاور الرئيسية في الجمعية.....
12.....	أولاً: محور البرامج والمشاريع.....
13.....	ثانياً: محور التطوير المؤسسي.....
15.....	ثالثاً: محور الاستدامة والشراكات.....
15.....	رابعاً: الفرص المتاحة لجميع المحاور.....
16.....	التهديدات لجميع المحاور.....
16.....	الإطار التنموي الاستراتيجي- الخطة الاستراتيجية لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر.....
16.....	الرؤية الاستراتيجية.....
16.....	رسالة الجمعية.....
17.....	المبادئ والقيم الموجهة للعمل في الجمعية.....

17.....	الاهداف الاستراتيجية
17.....	أولاً: الأهداف الإستراتيجية لمحور البرامج والمشاريع
17.....	ثانياً: الأهداف الإستراتيجية لمحور التطوير المؤسسي
17.....	ثالثاً: الأهداف الإستراتيجية لمحور الاستدامة والشراكات
17.....	منهجيات عمل جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر
18.....	نظرية التغيير
20.....	الإطار الاستراتيجي لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر (2024-2028)
26.....	الخطة السنوية لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر (2024-2025)
28.....	خطة المتابعة والتقييم السنوية لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر (2024-2025)
33.....	الملاحق
33.....	ملحق رقم (1): مصفوفة المخاطر
34.....	ملحق رقم (2): المراجع

تهدف الخطة الاستراتيجية لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر إلى تقديم صورة واضحة عن الوضع القائم والمستقبلي للجمعية، والتي تعكس توجهاتها الإستراتيجية الرامية إلى تنمية المجتمع المحلي من خلال تقديم برامج ومشاريع متميزة في التنمية المجتمعية المستدامة، والتمكين الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، ورفع القدرات، والتوعية والمناصرة، والمشاركة المجتمعية والمدنية، والحكم الرشيد والمساءلة المجتمعية، والتطوع، وبالاعتماد على بناء الشراكات الفاعلة، وتعزيز الموارد المستدامة، وتطبيق أعلى معايير التميز والجودة والحوكمة في العمل المؤسسي، لتلبية احتياجات وأولويات المجتمع الفلسطيني.

تم إعداد هذه الخطة الإستراتيجية لمدة أربعة أعوام (2024-2028¹) من خلال عملية تشاركية فاعلة بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالجمعية، والتي ساندت جميعها في تقديم تشخيص دقيق للبيئتين الداخلية والخارجية للجمعية، وعليه تم تحديد أهم القضايا التي تواجه الجمعية وذات الأولوية لها، والتي تمثلت بالتالي:

- 1- الفئات المجتمعية المختلفة وخاصة المهمشة منها في جميع المناطق الفلسطينية وخاصة في جنوب الضفة الغربية لديها منفعة محدودة من المشاريع التنموية المستدامة في كافة المجالات المجتمعية.
- 2- أداء وكفاءة وفاعلية الجمعية الإدارية والمالية والفنية بحاجة إلى الانتقال إلى مستوى أعلى.
- 3- الشراكات الإستراتيجية وأطر التعاون للجمعية محدودة.

وبناءً عليه وفي إطار نظرية التغيير والتي ستسعى الجمعية من خلاله العمل على تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة من خلال سلسلة من الأحداث السببية، تم تطوير مجموعة من الأهداف الإستراتيجية والنتائج والتي سيتم العمل على تنفيذها وتحقيقها خلال فترة امتداد الخطة الإستراتيجية (2024-2028) والمتمثلة بالتالي:

1. تعزيز كفاءة وفاعلية برامج ومشاريع وخدمات جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر، وسيتم العمل من خلال هذا الهدف على تحقيق النتائج التالية:
 - 1.1 التعلم المستمر والمعرفة التراكمية موثقة ومعتمدة على مشاريع وبرامج وخدمات الجمعية.
 - 1.2 الجمعية لديها معرفة عالية حول الفئات المستهدفة واحتياجاتهم وأولوياتهم.
 - 1.3 مشاريع وبرامج وخدمات الجمعية منسجمة مع احتياجات وأولويات المستفيدين وأهداف التنمية المحلية والعالمية.
2. تحسين مستوى أداء وكفاءة وفاعلية العمل المؤسسي لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر، وسيتم العمل من خلال هذا الهدف على تحقيق النتائج التالية:
 - 2.1 أعمال الجمعية تتم ضمن منظومة محوكة.
 - 2.2 طاقم عمل الجمعية يعمل بكفاءة وفاعلية عالية.
3. تعزيز الاستدامة وأطر الشراكات والتعاون لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر، وسيتم العمل من خلال هذا الهدف على تحقيق النتائج التالية:
 - 3.1 عمل الجمعية متطور ومستدام.
 - 3.2 الجمعية معروفة على جميع المستويات وتعمل بتكاملية مع المؤسسات العاملة في التنمية المجتمعية.

¹ تنتهي الخطة مع نهاية عام 2027

ولتحقيق الأهداف الإستراتيجية والنتائج الموضوعية تم تطوير خطة تنفيذية ومؤشرات أداء على طول مدة حياة الخطة الإستراتيجية وللأربع سنوات القادمة وضمن ثلاثة محاور رئيسية تمثلت بالبرامج والمشاريع، وتطوير القدرات المؤسسية، والاستدامة والشراكات، ومنها تم إعداد خطة تنفيذية وخطة متابعة وتقييم سنوية أكثر تفصيلاً ضمن إطار زمني واضح وموازنات واقعية وأدوار ومسؤوليات محددة ليمت العمل عليها وتقييمها بشكل دوري من قبل فريق عمل الجمعية في سبيل تحقيق التوجهات الإستراتيجية للجمعية.

مقدمة

تسعى جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر الى تحديد الاحتياجات وبلورة الأولويات والأهداف والتدخلات لعمل الجمعية وبشكل إستراتيجي وتشاركي من خلال اطار زمني مدته أربع سنوات بما ينسجم مع رسالة ورؤية الجمعية، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة والمعوقات المحتملة، كما تركز عملية التخطيط التي تبنتها الجمعية لتطوير خططها الإستراتيجية للأعوام (2024-2028) على مبادئ الإدارة والحكم الرشيد، حيث تم اعداد الخطة بحسب مراحل التخطيط الاستراتيجي المؤسسي، وبناءً عليه تم استخدام أدوات التخطيط الاستراتيجي لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتشخيص الواقع الحالي للجمعية من حيث أهم التحديات والمقترحات التطويرية للجمعية وبشكل تشاركي مع جميع الأطراف ذات العلاقة.

بناءً على ما تم التوصل اليه من نتائج رئيسية بموجب الملخص التشخيصي والذي سيتم عرضه لاحقاً من هذه الوثيقة، تم المضي قدماً في اعداد وتحديد الاطار الاستراتيجي للجمعية بناءً على القضايا الرئيسية التي تم تحديدها من خلال عملية التشخيص وخاصة القضايا ذات الاولوية والاحتياجات الاكثر أولوية، حيث تم إعادة صياغة رسالة ورؤية الجمعية السابقتين بما ينسجم مع تطلعاتها ومهامها الأساسية كمؤسسة أهلية مستقلة غير ربحية، وعليه تم اعداد مصفوفة الخطة الاستراتيجية للسنوات الأربع القادمة وتحديد أهم التدخلات المطلوبة والتي سيتم السعي إلى تنفيذها من قبل جميع وظائف الجمعية والأطراف ذات العلاقة.

اهداف إعداد الخطة الاستراتيجية

يمكن تلخيص الاهداف الرئيسية لإعداد الخطة الاستراتيجية لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر بالتالي:

1. تشخيص الوضع القائم وتلخيصه بشكل واضح ومحدد للجمعية بما يعكس أبرز نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والتحديات.
2. تحديد الاحتياجات التطويرية والتحسينية وترتيبها بحسب الأولويات بناءً على تشخيص الوضع القائم.
3. تحديد التدخلات التي يمكن البدء بالعمل على تنفيذها من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية.
4. اعداد الإطار الاستراتيجي للجمعية للأعوام (2024-2028) والتي تضم الأهداف والنتائج المتوقعة وآليات تحقيقها مع مؤشرات واقعية لقياس الأداء.

منهجية إعداد الخطة الاستراتيجية

تم اعداد هذه الخطة بناءً على أربع مراحل أساسية تتضمن كل منها عدة خطوات كالتالي:

1. **المرحلة الأولى:** وهي مرحلة اعداد وتهيئة المشاركين نحو اعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية والهدف منها هو تهيئة فريق عمل الجمعية من هيئة إدارية وطواقم عمل والأطراف ذات العلاقة للمشاركة الفاعلة في إعداد الخطة الاستراتيجية وتبنيها منذ البداية بشكل تشاركي لضمان سهولة وامكانية تطبيقها على المدى القصير والمتوسط والبعيد، وبناءً عليه تشخيص الوضع القائم.
2. **المرحلة الثانية:** وهي مرحلة تحديد المحاور الرئيسية لعمل الجمعية وعمل تشخيص الواقع الحالي للجمعية من نقاط قوة وضعف وفرص وتحديات.

3. **المرحلة الثالثة:** وهي مرحلة تحديد الاحتياجات المختلفة للجمعية ووضع الاهداف الاستراتيجية مع دراسة الموارد المتاحة وتحديد الأولويات والتوجهات الاستراتيجية للجمعية.
4. **المرحلة الرابعة:** وهي مرحلة تحضير الإطار الإستراتيجي وتحديد الأهداف الاستراتيجية للجمعية المنسجمة مع رسالتها ورؤيتها، وايضاً تحديد النتائج المتوقعة ووسائل الوصول إليها وسبل تحقيقها بناءً على الامكانيات والفرص المتاحة، إلى جانب وضع مؤشرات لقياس الأداء.

لمحة عامة عن جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر

لقد تأسست جمعية التنمية المجتمعية في بيت لحم في عام 2010، كجمعية غير ربحية وغير حكومية، ومرخصة من وزارة الداخلية كما أنها حاصلة على ترخيص من وزارة العمل كمركز تدريب مهني ووزارة التربية والتعليم العالي كمركز ثقافي تدريبي منطلقة من إيمانها الراسخ بالقيم المهنية والأخلاقية في جميع أعمال الجمعية. تهدف الجمعية حسب نظامها الأساسي إلى تحسين الواقع الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع المحلي استناداً إلى خطة التنمية الوطنية مع التركيز على خريجي الجامعات وذلك لمحاولة سد الفجوة المتنامية بين مخرجات التعليم ومتطلبات السوق، وتوفير برامج رفع الكفاءة اللازمة لكافة القطاعات المجتمعية والاقتصادية وكذلك لتعزيز الشراكة المجتمعية مع مؤسسات القطاع العام والخاص والاهلي الفاعلة، وكما تحرص دائماً على تعزيز علاقتها المجتمعية مع جامعة فلسطين الاهلية بصفتها الشريك الاستراتيجي للجمعية والمحتضنة في مبانها، وتوفير البيئة المادية والمعنوية المحفزة للتعليم والتعلم وبناء القدرات، وتقديم الاستشارات وإعداد الدراسات والأبحاث المختلفة التي تصب في ميادين التنمية المستدامة.

تحتل الجمعية مكانة مميزة في المجتمع الجامعي والمجتمع المحلي واللذان تتراد وتغير احتياجاتهما على نحو سريع في ضوء التغيرات السريعة في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وقد كان إبداع الجمعية منذ تأسيسها في تبني رؤية تجمع بين العمل على تمكين الشباب وبناء قدراتهم ليلعبوا دوراً أكبر وأكثر فاعلية في التنمية المستدامة لمجتمعهم المحلي، ولذلك فإن الشباب في مركز اهتمام وتدخل الجمعية، حيث يتم اعتبارهم شركاء ووكلاء للتغيير في آن واحد. وبهذا المعنى كان طلابه وخريجي الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية عامة ومنطقتي الخليل وبيت لحم خاصة الفئة المستفيدة المباشرة من تدخلات الجمعية المختلفة، حيث سيحقق بعضهم تطوراً في قدراته الفردية، بينما يلعب آخرون دوراً في تنمية المجتمع المحلي.

من ناحية أخرى تستفيد المجموعات الشبابية وغيرها من التدخلات الاجتماعية التي تنفذها الجمعية من خلال المهنيين والمتطوعين لديها. وفي سبيل تلك النتيجة صممت ونفذت الجمعية مجموعة من التدخلات (البرامج والمشاريع) في مجالات عديدة نذكر منها، على سبيل المثال لا الحصر، برامج بناء القدرات المهنية والفنية، التوعية لحقوق الانسان والعدالة الاجتماعية، التنمية المجتمعية والاقتصادية، الحكم الرشيد والمناصرة المجتمعية، المشاركة والمساءلة المجتمعية، وغيرها.

اما الشراكات الاستراتيجية والتشبيك مع مؤسسات المجتمع المدني الأخرى، والمؤسسات الحكومية ووحدة الحكم المحلي ومؤسسات القطاع الخاص، والمؤسسات العربية والدولية الداعمة فهي مفتاح العمل على تطوير تدخلات اقتصادية واجتماعية فاعلة وناجعة على المستوى المحلي والوطني.

تؤمن الجمعية (ادارة وعاملين) بأنه لا يمكن لجهة واحدة ان تنجز التغيير المنشود والدائم في ظل منظومة معقدة من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتنموية وفي ظل تزايد المنافسة على مصادر التمويل التي تقلص باستمرار التغييرات الاقتصادية والسياسية.

عضويات وشراكات الجمعية

منذ نشأة الجمعية وهي تسعى بكل كوادرها ومواردها إلى المشاركة في الشبكات واللجان المهنية وأيضاً تأسيس شراكات إستراتيجية مستدامة ومع جميع الأطراف ذات العلاقة بأعمال الجمعية على المستوى المؤسسي أو الخدمات والبرامج والمشاريع والأنشطة التي تنفذها الجمعية وعلى جميع المستويات، وخلال مسيرة الجمعية في العمل المجتمعي عقدت الجمعية العديد من الشراكات واطر التعاون ومن أبرزها:

المستوى الاستراتيجي

تعتبر جامعة فلسطين الاهلية الشريك الاستراتيجي الاول لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر، حيث ان مقر الجمعية هو داخل حرم الجامعة وتنظم العلاقة بين الطرفين من خلال اتفاقية تعاون استراتيجي تم توقيعها بين الطرفين منذ تأسيس الجمعية مع الحفاظ على الشخصية الاعتبارية والقانونية والادارية والمالية للجمعية باعتبارها مؤسسة مجتمع مدني مستقلة غير ربحية وغير حكومية. تقوم العلاقة بين الطرفين على الفائدة المشتركة لكليهما وتوجيهها الرؤية والتوجهات المشتركة لخدمة المجتمع المحلي خاصة قطاع الشباب، حيث تستفيد الجمعية من مرافق الجامعة ومن مقدراتها البشرية ومن سهولة الوصول للمتفيعين من الطلبة والخريجين من خلال تواجدها في مقر الجامعة بينما تعود المشاريع التنموية والانشطة التطويرية بالفائدة على الجامعة من نواحي البنية التحتية والتطوير الاكاديمي وبناء قدرات العاملين والطلبة والخريجين، اذ تعتبر الجمعية بمثابة الذراع المجتمعي والتطويري للجامعة.

المستوى المحلي والوطني

تؤمن الجمعية ممثلة بمجلس ادارتها وطاقمها بالشراكات على مختلف الاصعدة ومع مختلف القوى الفاعلة على المستوى المحلي والوطني وينعكس ذلك بشكل مباشر في عملها ومشاريعها التي تتميز بالشراكات المتعددة خاصة مع المؤسسات القاعدية سواء المؤطرة قانونياً او غير المؤطرة بل ان الجمعية ساهمت في تأسيس وتمكين العديد من الاجسام القاعدية المجتمعية مثل المجالس المحلية الشبابية و لجان المساءلة المجتمعية حيث اسست الجمعية ودعمت بشكل مؤسسي وبرامجي ما يزيد عن 30 مجموعة قاعدية في مختلف محافظات الضفة الغربية مع التركيز على جنوبها وتحديداً محافظتي بيت لحم والخليل. كما وقعت الجمعية ومنذ بدء عملها ما يزيد عن 50 مذكرة تفاهم مع الهيئات المحلية ومديريات ومؤسسات المجتمع المدني ومجالس التشغيل ومجلس تنمية الاقتصاد المحلي والمجموعات القاعدية وغيرها من الأطراف.

المستوى الاقليمي والدولي

- الشراكات: لا تفق الشراكات على المستوى الوطني للجمعية بل تعدتها للمستويات الاقليمية والدولية من خلال شركاء وممولين متعددين نذكر منهم على سبيل المثال لا الحصر:

- الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية USAID ومنفذي برامجها المختلفة ومنهم: خدمات الإغاثة الكاثوليكية CRS، Chemonics، IREX، Tetra
- الإتحاد الأوروبي
- التعاون الانمائي الالمانى GIZ
- مؤسسة كونراد اديناور الألمانية (KAS (Stiftung-Adenauer-Konrad
- مؤسسة EducAid
- قرى الاطفال SoS
- صندوق تطوير واقراض هيئات الحكم المحلي MDLF

- العضويات : ومن اجل مواكبة التطورات المتسارعة ومن اجل زيادة قدرة الجمعية على التأثير على صنع القرار، سعت الجمعية للحصول على عضوية العديد من الشبكات والهيئات المحلية والاقليمية والدولية الفاعلة ومنها:

- الهيئة الوطنية للمؤسسات الأهلية الفلسطينية
- الحملة العربية لتعليم الجميع - اكيما
- مركز تطوير المؤسسات الأهلية الفلسطينية NDC
- شبكة الشباب للمواطنة والاصلاح PCMR
- مجلس التشغيل والتدريب المهني في محافظة بيت لحم LET
- مؤسسة أنا ليند - فلسطين
- الملتي الاجتماعي الفلسطيني
- شبكة مراكز المصادر الشبابية YDRCs ممثلة لمحافظة بيت لحم
- شبكة التطوع الامريكية OMPRAKASH
- شبكة التطوع والتبادل الشبابي الاوروبية EVS

الخدمات والبرامج والمشاريع التي تقدمها الجمعية

منذ تأسيس الجمعية وهي تعمل بكل قدراتها ومواردها إلى تقديم مجموعة نوعية من الخدمات للفئات المستهدفة سواءً من داخل المجتمع الجامعي في جامعة فلسطين الأهلية أو من خارجه من المجتمع المحلي، وأكثر تحديداً فإن الجمعية، وبالرغم من التحديات التمويلية التي تواجه معظم الجمعيات الأهلية في فلسطين بسبب قلة الفرص التمويلية من جهة وكثرة المنافسة عليها من جهة أخرى، إلا أن جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر، استطاعت الاستمرار في تقديم خدماتها وتوسيعها من خلال تنفيذ العديد من المشاريع وضمن عدة برامج سواءً تلك الممولة من الجهات المانحة أو من خلال تقديم الاستشارات والتدريبات كالتالي:

برنامج التطوع والتمكين الثقافي

هو برنامج موجه لفئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 18 إلى 35 سنة، حيث يقوم البرنامج بتوفير فرص للتطوع والمشاركة في منظمة أو مؤسسة تقع في بلد خارج فلسطين وفي مجالات متعددة وضمن شبكة شراكات وعضويات الجمعية بهدف إيجاد فهم واضح لواقع المجتمع الفلسطيني من خلال تعزيز ثقافة الحوار والتواصل والتبادل الفكري والثقافي بين الشباب الفلسطيني والمجتمعات والمؤسسات الأخرى خارج فلسطين. ومن أبرز المشاريع التي تم تنفيذها من قبل الجمعية خلال الفترات السابقة تحت إطار هذا البرنامج:

- شبكة التطوع الامريكية OMPRAKASH وتم من خلاله استقطاب 8 متطوعين عن بعد، عملوا على تطوير برامجي ومؤسساتي للجمعية.
- شبكة التطوع والتبادل الشبابي الاوروبية EVS وتم من خلاله ارسال 6 متطوعين فلسطينيين لدول اوروبية "اسبانيا وايطاليا وليتوانيا" وتم استقطاب متطوعتان اوربيتان للقدوم لفلسطين والتطوع في الجمعية.
- مشروع Pro EUVE
- كما تم استضافة ما لا يقل عن 30 متطوع محلي للعمل في الجمعية وعشرات المتطوعين للعمل على تنفيذ أنشطة للجمعية وتسجيل 132 متطوع بشكل رسمي ضمن قائمة المتطوعين.

برنامج الارشاد والتوجيه المهني والوظيفي

مع ارتفاع معدلات البطالة بين الشباب في المجتمع الفلسطيني بسبب عدم الانسجام والتوافق بين المخرجات الأكاديمية وبين متطلبات سوق العمل الحقيقي، فقد تبنت جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر برنامج الإرشاد والتوجيه المهني والوظيفي والذي يسعى إلى توعية جميع الفئات المجتمعية وخاصة الطلبة الشباب ومن كلا الجنسين لاكتشاف طموحاتهم، وميولهم، ومؤهلاتهم وقدراتهم وتوفير معلومات عن سوق العمل والفرص الدراسية المتاحة من أجل ربط بين هذه المعلومات بما يعرفوه عن أنفسهم، واختيار مهنة المستقبل واتخاذ قرارات ملائمة ذات الصلة بمسارات العمل والتعلم. وعليه ومن خلال البرنامج يكتسب الطلبة معارف ومهارات لاختيار مهنة المستقبل، والتخطيط السليم لمساراتهم الدراسية الملائمة، فيجعلهم أكثر انخراطاً واندفاعاً للاستفادة من الفرص التعليمية

والاستعداد لمهنة المستقبل مع الحفاظ على المرونة والقابلية للتأقلم مع المتغيرات التي قد تطرأ في المستقبل، ومن جانب آخر يسعى البرنامج إلى مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبلهم المهني، أو اختيار المهنة أو التخصص الدراسي الذي يناسبهم ويكون أكثر ملائمة مع قدراتهم واستعداداتهم وإجراء المقابلات وتزويدهم بالملاحظات المختلفة للتعرف على شخصياتهم للتمكن من توجيههم إلى الوظيفة أو إلى التدريب. ومن أبرز المشاريع التي تم تنفيذها من قبل الجمعية خلال الفترات السابقة تحت إطار هذا البرنامج:

- مشروع من المدرسة للمهنة بمرحلتيه حيث نفذ المشروع في كل مناطق الضفة الغربية وبالشراكة مع مؤسسة الشباب الدولية IYF.
- التعاون مع قرى الاطفال في فلسطين لبناء قدرات الطاقم وتوجيه المنتفعين.
- تم ادراج هذا البرنامج في العديد من مشاريع الجمعية الاخرى مثل برنامج التطوير الايجابي للشباب.
- وكما يتم تقديم الخدمة بشكل مستمر لطالبيها.

برنامج الريادة والتوظيف

هو برنامج لتدريب الرياديين الشباب ذكوراً وإناثاً تنفذه الجمعية بهدف رفع قدرات الشباب في المجالات الريادية المختلفة ودعمهم فنياً ومالياً (حسب توفر الموارد) للوصول إلى افكار ومشاريع ريادية متميزة توفر فرص عمل للشباب بين 18-35 عاماً، على أن يكونوا أصحاب أفكار ابداعية ولديهم الشغف الريادي. ومن أبرز المشاريع التي تم تنفيذها من قبل الجمعية خلال الفترات السابقة تحت إطار هذا البرنامج:

- تدريبات الريادة والريادة الاجتماعية والريادة الخضراء.
- تمكين الرياديين عبر تكنولوجيا المستقبل بمراحله 1,2,3.
- مشروع الشراكة مع الشباب بالتعاون مع مؤسسة IREX.

برنامج التدريب المهني

ينفذ برنامج التدريب المهني بالشراكة بين جمعية التنمية المجتمعية وجامعة فلسطين الأهلية والأطراف ذات العلاقة المباشرة، حيث تقوم الجمعية بتنفيذ هذا البرنامج من خلال تنفيذ عدد من الدورات المهنية للشباب الفلسطيني ومن كلال الجنسين وفقاً لاحتياجات سوق العمل الفلسطيني، وتنوع الدورات المطروحة ضمن هذا البرنامج وفي نفس الوقت يتم استحداث دورات جديدة وفقاً لحاجة سوق العمل. ومن أبرز البرامج التدريبية التي تم تنفيذها من قبل الجمعية خلال الفترات السابقة تحت إطار هذا البرنامج:

- تكنولوجيا الاعلام.
- الرسوم المتحركة والمؤثرات الصوتية.
- صيانة الاجهزة الذكية.
- التصميم الجرافيكي والكودينج.

برنامج الحكم الرشيد والمساءلة المجتمعية

هو برنامج تقوم به الجمعية منذ عدة سنوات، ويهدف بشكل مباشر إلى تعزيز مفاهيم وممارسات حوكمة كل عمليات الحكم والمؤسسات والعمليات والممارسات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات بشأن القضايا ذات الاهتمام المشترك وتنظيمها. إن الحكم الرشيد هو أساساً عملية تقوم بموجهها المؤسسات العامة بتسيير الشؤون العامة وإدارة الموارد العامة وضمان حقوق الإنسان. وعليه تركز الجمعية من خلال هذا البرنامج على مباداة الحكم الرشيد وحقوق الإنسان المعترف بها دولياً من قبل الأمم المتحدة والتي تركز على العدالة، والشفافية، والمسؤولية، والمساءلة، والمشاركة والاستجابة لاحتياجات المواطنين. ومن أبرز المشاريع التي تم تنفيذها من قبل الجمعية خلال الفترات السابقة تحت إطار هذا البرنامج:

- مشروع تعزيز المشاركة والمساءلة المجتمعية: تم تنفيذ هذا المشروع في 23 موقع في الضفة الغربية على مرحلتين ما بين 2019-2022 بالشراكة مع صندوق تطوير واقراض الهيئات المحلية.
- مشروع بلدياتنا مساءلة وممكنة بالشراكة مع Tetra Tech-ARD.

برنامج تعزيز سيادة القانون والتوعية القانونية

إن التصدي لتحديات اليوم التي تواجه سيادة القانون يمثل تحدياً حقيقياً في جميع المجتمعات وفي جميع أنحاء العالم ومن ضمنها السياق الفلسطيني لخصوصيته وتحدياته الفريدة، وعليه تسعى جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر من خلال برنامج سيادة القانون والتوعية القانونية إلى تسليط الضوء على أبرز القضايا المجتمعية والتي بحاجة إلى تدخلات توعوية ومناصرة للتخفيف من أثارها ونتائجها السلبية مثل الجريمة والمخدرات والمشاكل الأسرية وغيرها، وعليه تقوم الجمعية بتصميم وتنفيذ مواد تعليمية وتوعوية ومناصرة وتدخلات مجتمعية أخرى وبالشراكة مع جميع الأطراف ذات العلاقة للمشاركة والمساهمة الفعلية في الحد أو التخفيف من الظواهر السلبية في المجتمع بشكل بناء ومسؤول، وبشمل ذلك التمسك بمبدأ العدالة والمساعدة في بناء مؤسسات فعالة وخاضعة للمساءلة وشاملة على جميع المستويات. ومن أبرز المشاريع التي تم تنفيذها من قبل الجمعية خلال الفترات السابقة تحت إطار هذا البرنامج:

- مشروع المعرفة حماية بالشراكة مع Chemonics.
- مشروع RIGHT LIVE بالشراكة مع Chemonics.
- تأسيس العيادة القانونية والمحكمة الصورية في جامعة فلسطين الاهلية وتفعيلها وبناء قدرات طواقمها.

برنامج تعزيز المشاركة المجتمعية (الشباب والنساء وذوي الاعاقة)

تسعى جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر منذ نشأتها إلى تعزيز مشاركة الشباب الإيجابية في المجتمع الفلسطيني باعتبار الشباب ومن كلا الجنسين شركاء في العمل التنموي المجتمعي وليسوا مستفيدين وعليه تسعى الجمعية من خلال هذا البرنامج إلى تغيير النظرة السلبية التقليدية عن الشباب بل تعزيز ثقافة وسلوكيات المجتمع بأن الشباب شركاء اليوم وهم قادة الغد، ولتحقيق ذلك تسعى الجمعية إلى تغير السياق الذي تتم فيه عملية المشاركة الشبابية، وعليه تعطي الجمعية من خلال هذا البرنامج الفرصة الحقيقية للشباب بتطوير قدراتهم ومفاهيمهم حول المشاركة الشبابية ودورهم الفعال في تحقيق التنمية وعليه تحديد أبرز التحديات التي تواجههم في مجتمعاتهم المحلية واقتراح وتنفيذ مبادرات شبابية فاعلة للمساهمة في تحقيق التغيير المنشود في البنى السياسية، والاجتماعية، والثقافية، والاقتصادية، والقانونية. ومن أبرز المشاريع التي تم تنفيذها من قبل الجمعية خلال الفترات السابقة تحت إطار هذا البرنامج:

- مشروع الهاكاثون المجتمعي: بالشراكة مع خدمات الاغاثة الكاثوليكية CRS
- مشروع لا شيء عنا بدوننا: هو مشروع يتناول حقوق الأشخاص ذوي الاعاقة وينفذ بالتعاون مع 3 جامعات فلسطينية، بالشراكة مع مؤسسة EducAid الايطالية
- مشروع صوتنا 1 و2 و3: بالشراكة مع مؤسسة كونراد أديناور الالمانية/ KAS - برنامج بناء القدرات الفردية والمؤسسية.
- مشروع شبابنا ممكن وفاعل بالشراكة مع التعاون الانمائي الالمانى GIZ
- مشروع نحن نخدم...نحن نتعلم بالشراكة مع القنصلية الامريكية
- مشروع التدخلات القاعدية بالشراكة مع خدمات الاغاثة الكاثوليكية CRS

برنامج بناء القدرات الفردية والمؤسسية

يهدف هذا البرنامج إلى تطوير القدرات الفردية والمؤسسية للشركاء والمنتفعين ويتقاطع كثيراً مع البرامج والمشاريع الأخرى التي عادة ما تتضمن برامج بناء قدرات فردية ومؤسسية خاصة للشركاء القاعديين وتتضمن تطوير أنظمة وخطط ولوائح ناظمة وسياسات عمل. كما ان هناك مشاريع تبني بشكل اساسي بهدف بناء وتطوير القدرات للمنتفعين ومنها:

- مشروع صوت الشباب العربي: تم تنفيذه بالشراكة مع المجلس الثقافي البريطاني.
- صوت الشباب المتوسطي: تم تنفيذه بالشراكة مع المجلس الثقافي البريطاني استكمالاً لمشروع صوت الشباب العربي.
- مشروع ACT ENGLISH بالشراكة مع IREX.

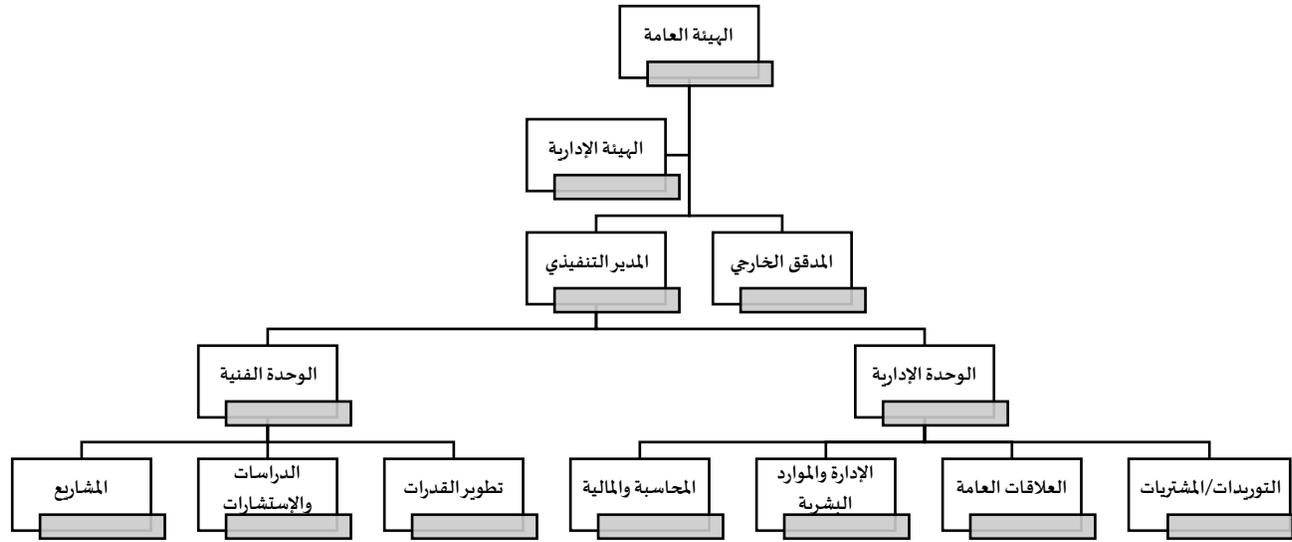
برنامج الاستشارات والدراسات

- يعتبر الناتج الفكري تويجاً لجهود ميدانية وبحثية كبيرة وهو ناتج مستدام سواءً كان منفذاً تمهيداً لتدخل آخر ضمن مشروع أو كان خدمة قائمة بحد ذاتها للجمعية او يتم تنفيذها لطرف آخر، وفي هذا السياق، تميز طاقم الجمعية بالعديد من الانتاجات الفكرية أهمها:
- دراسات تشخيصية لواقع المشاركة والمساءلة المجتمعية في 23 موقعا في الضفة الغربية بالإضافة لدراستين جمعيتين حول الموضوع.
 - تطوير انظمة داخلية ولوائح ناظمة لتشكيل وعمل المجالس الشبابية المحلية وتعميمها على الشركاء والمنتفعين.
 - تطوير انظمة داخلية ولوائح ناظمة لتشكيل وعمل ولجان المساءلة الاجتماعية وتعميمها على الشركاء والمنتفعين.
 - تطوير انظمة تطوع وتعميمها على الشركاء والمنتفعين.
 - تطوير دليل شامل حول تصميم وتطوير المبادرات المجتمعية والمنتفعين.
 - تطوير انظمة موارد بشرية وانظمة مشتريات وتعميمها على الشركاء والمنتفعين.

الهيكل التنظيمي للجمعية

تمتع جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر بهيكل تنظيمي محدث، يعكس الواقع الحالي لبيئة العمل في الجمعية والتطلعات المستقبلية للتوسع في تقديم خدمات الجمعية، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للجمعية من الهيئة العامة للجمعية والتي ينبثق عنها الهيئة الإدارية والتي يتم اختيارها بشكل ديمقراطي من قبل الهيئة العامة للجمعية من خلال الانتخابات، حيث تمت آخر دورة انتخابية للهيئة الإدارية للجمعية في شهر آذار 2021.

ويتم إدارة الجمعية من خلال مدير تنفيذي يقوم بإدارة للوحدات الإدارية والفنية والتي تهتم في متابعة أنشطة الجمعية من مشاريع وبرامج وخدمات يتم تنفيذها وتقديمها من قبل الجمعية ، وايضاً تقوم الجمعية بتقديم الخدمات الاستشارية والتدريبية للمجتمع المحلي إضافة إلى مستفيدي المشاريع المنفذة من قبل الجمعية وحسب الحاجة. ومن جانب آخر يقوم المدير التنفيذي بمتابعة الأمور الإدارية والمالية للجمعية والتي تشمل الشؤون الإدارية والموارد البشرية والعلاقات العامة والتوريدات/المشتريات والمحاسبة والمالية.



شكل 1: الهيكل التنظيمي لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر

تشخيص المحاور الرئيسية في الجمعية

يتناول هذا القسم، ملخص التحليل التشخيصي للمحاور الرئيسة للجمعية والتي تم التوصل إليه من خلال جلسات ولقاءات التشخيص المختلفة مع الأطراف ذات العلاقة في الجمعية، ويمكن تلخيص وتشخيص المحاور الرئيسية كما يلي:

أولاً: محور البرامج والمشاريع

يقصد بالبرامج بجموعه من المشاريع والأنشطة والمبادرات ذات العلاقة مع بعضها البعض والتي تقوم الجمعية بتصميمها وتنفيذها، حيث تضم البرامج مجموعة المشاريع في برنامج واحد وربما تتم إضافة بعض العمليات الأخرى للبرنامج، ولكن بصورة عامة تكون هناك فائدة من ربط هذه البرامج مع بعضها سواء لتحقيق هدف معين أو من أجل تقليل بعض المخاطر أو غيرها، ويمكن تلخيص تشخيص هذا المحور بالمؤثرات الإيجابية والسلبية التالية:

المؤثرات السلبية	المؤثرات الإيجابية
<ul style="list-style-type: none"> - توجهات الجمعية نحو القضايا البيئية مثل الانحباس الحراري وغيرها من القضايا العالمية لا يزال محدوداً. - محدودية البرامج والمشاريع التي تدمج بين أهداف التنمية المحلية وأهداف التنمية المستدامة. - محدودية قاعدة البيانات لدى الجمعية حول التخصصات والكفاءات لتنفيذ البرامج والمشاريع الغير تقليدية. - توسع الجامعة الأكاديمي أفقياً وعمودياً يؤدي إلى ضعف توسع الجمعية في استخدام المرافق المتاحة من قبل الجامعة للجمعية وتأخير تنفيذ بعض الأنشطة لتضاربها مع أنشطة أخرى للجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التنوع في طبيعة البرامج والمشاريع والفئات المستهدفة منها. - البرامج والمشاريع التي يتم تصميمها وتنفيذها من قبل الجمعية منسجمة وجذابة للفئات المستهدفة وخاصة فئة الشباب. - البرامج والمشاريع التي تقوم بها الجمعية لا تعتبر مكلفة من الناحية المالية بشكل مشجع للمانحين. - التجديد وعدم التقليدية في البرامج والمشاريع التي تقوم بها الجمعية تميزها عن غيرها. - أغلب البرامج والمشاريع ناتجة عن برامج قياس احتياجات وتعتبر ذات أولوية للمنتفعين.

المؤثرات السلبية	المؤثرات الإيجابية
<ul style="list-style-type: none"> - بالرغم من مشاريع تطوير وتمكين الشباب لدخول سوق العمل إلا أن هذه المجال لا يزال محدوداً ضمن عمل الجمعية. - بالرغم من برامج رفع القدرات التي تقوم بها الجمعية بشكل مستقل أو من خلال المشاريع الممولة فلا يزال هذا المجال بحاجة إلى تعزيز وأكثر مأسسة ضمن عمل الجمعية. - صعوبة استدامة البرامج غير الممولة مثل الدورات التدريبية مدفوعة الأجر من المنتفعين لصعوبة تسويقها. 	<ul style="list-style-type: none"> - الأثر التي تركه برامج ومشاريع الجمعية ملموسة وذات انطباعات إيجابية لدى الفئات المستهدفة. - العديد من البرامج والمشاريع التي تقوم الجمعية بتنفيذها تقدم للفئات المستهدفة بشكل مجاني مما يشجع الفئات المستهدفة للانضمام لمشاريع الجمعية. - الخبرة التراكمية الفنية والمهنية التي اكتسبها فريق عمل الجمعية من خلال تنوع البرامج والمشاريع. - شبكة العلاقات التي اكتسبتها الجمعية مع المؤسسات المحلية والمانحة. - التوسع الجغرافي الذي اكتسبته الجمعية من تنفيذ مشاريع في جميع مناطق الضفة الغربي (جنوب، وسط، شمال). - تنوع برامج ومشاريع لجميع التجمعات السكانية المدن والقرى والمخيمات ومناطق "ج" والمناطق المهشمة. - برامج ومشاريع التبادل بين الجمعية ومؤسسات أكاديمية ومهنية ساعد في تطور الجمعية وتوسع نطاق أعمالها. - تنفيذ عدة برامج ومشاريع في التعليم والتدريب التقني والفني من قبل الجمعية عزز مكانتها بين المؤسسات العاملة في هذا المجال. - الانجازات المهمة والمميزة للجمعية في مجالات الإرشاد الوظيفي والريادة المجتمعية وبناء القدرات. - البرامج والمشاريع التي تقوم بها الجمعية تتكامل في طبيعتها مع أعمال مركز التعليم المستمر التابع للجامعة.

ثانياً: محور التطوير المؤسسي

يقصد بالتطوير المؤسسي للجمعية، القدرات المؤسسية للجمعية لتمكين من تصميم وتنفيذ ومتابعة وتقييم البرامج والمشاريع بفعالية ونجاحة بما يسهم في تحقيق رؤيتها الإستراتيجية وتعزيز ديمومتها مع ضمان حوكمة العمليات والأنظمة التشغيلية للجمعية على المستويات الإدارية والمالية. ويمكن تلخيص تشخيص هذا المحور بالمؤثرات الإيجابية والسلبية التالية:

المؤثرات السلبية	المؤثرات الإيجابية
<ul style="list-style-type: none"> - عدم الوضوح الكافي في هوية الجمعية لتشابه أسماها مع مركز التعليم المستمر وربط أسماها مع دائرة المشاريع التابعين للجامعة إضافة إلى وجود مقر الجمعية داخل مباني الجامعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - وجود الجمعية في مقرات الجامعة. - تواجد الجمعية في حرم جامعة فلسطين الأهلية أدى إلى تنوع عمل الجمعية وخاصة في مجالات التعليم العالي والتطور الأكاديمي، إضافة إلى

المؤثرات السلبية	المؤثرات الإيجابية
- غياب نظام واضح ومعتمد لمتابعة وتقييم الأعمال التي تقوم بها الجمعية مرتبطاً بالخطط التنفيذية وخطة المتابعة والتقييم.	تزويد الجمعية بمجموعة ميزات مثل الوصول الواسع لفئة الطلبة والخريجين والكفاءات الأكاديمية والمهنية وخدمات التكنولوجيا .
- الاعتمادية العالية على التمويل الأجنبي وعبر عدد محدود من الممولين وما لذلك من آثار سلبية على العمل والقدرة على الاحتفاظ بالكفاءات.	- توفر الأنظمة والتعليمات المعتمدة الناظمة للعمل الإداري والمالي في الجمعية ومرونة تطبيقها مثل النظام الإداري والمالي للجمعية.
- إدارة الأزمات بحاجة إلى تخطيط وجهد إضافي وخاصة بعد جائحة كورونا لضمان ديمومة الجمعية.	- طاقم عمل الجمعية يعتبراً شاباً مما يساعد على تصميم وتنفيذ برامج ومشاريع الجمعية التي تستهدف فئة الشباب.
- ضعف معارف ومهارات وخبرة طاقم عمل الجمعية فيما يخص البرامج والمشاريع الغير تقليدية التي تتقدم بها الجمعية للجهات المختلفة.	- طاقم عمل الجمعية يمتلك المعرفة والمهارات لتنفيذ أعمال الجمعية.
- عدم وضوح السياسات والأنظمة لإدارة العمل الطوعي في الجمعية.	- الصلاحيات التي فوضها مجلس ادارة الجمعية للطاقم التنفيذي في الجمعية للتخطيط ووضع الأولويات والتنفيذ.
- لازال هناك بعض التداخل في عدم وضوح الحدود في الأدوار والمستويات بين أفراد طاقم الجمعية والتحديد في المجالات غير المرتبطة بالمشاريع	- اللامركزية في العمل الإداري والفني في الجمعية يساهم بشكل كبير في زيادة الانتماء وتطور طاقم العمل وتنفيذ برامج ومشاريع الجمعية.
- غياب الأدلة الإجرائية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية يشمل نظام الحوافز والفوائد وسلم الرواتب ودليل التوريدات/المشتريات في الجمعية، وكذلك عدم مواكبة نظام المشتريات لنمو أعمال الجمعية.	- الرضى الوظيفي والمعنويات العالية لطاقم عمل الجمعية.
- الهيكلية التنظيمية الحالية والمعتمدة لدى الجمعية لا تعكس بشكل واضح الأعمال التي تقوم بها الجمعية وطاقم العمل.	- الباب المفتوح للمتطوعين المحليين والدوليين يساهم في تطور وزيادة انتشار عمل الجمعية تحقيق رؤيتها.
- الخلط بين المهام المختلفة البرمجية والإدارية لطاقم العمل يضعف تحسين الأداء لدى طاقم عمل الجمعية.	- البنية التحتية التكنولوجية وتنظيم المعلومات المتوفرة على نحو كافٍ لأداء المهام الراهنة.
- المرافق التي يتم تنفيذها لصالح الجامعة من خلال الجمعية لا يتم الاستثمار الأمثل بها لتحقيق أهدافها والتي تشمل المراكز والمختبرات.	- الاهتمام العالي لدى ادارة الجمعية بتطوير كفاءات الطاقم العامل والمتطوعين.
- محدودية أدوار الهيئة الإدارية للجمعية في تعزيز دورها وتطوير أعمالها.	- درجة كافية من فصل السلطات بين مراكز العمل المختلفة في هيكلية العمل.
- محدودية التواصل بين الجمعية والهيئة العامة لأغراض التطوير المؤسساتي والاستفادة من خبراتهم وعلاقاتهم.	- البيئة التكنولوجية التي تتمتع بها الجمعية ساعدت الجمعية على انتشارها وخاصة على مواقع التواصل الاجتماعي.
	- ديمومة العلاقة بين الجمعية ومنتفعيها ومتطوعيها والاستثمار المستقبلي بهم كموظفين ومدربين يؤمنون برؤية ورسالة الجمعية. - البرامج التدريبية ومنهجيات العمل المتطورة التي تعتمد عليها الجمعية في عملها مثل: PTS, I-SERVE- BYB - الاعتمادات الحاصلة عليها الجمعية لاستخدام منصات تطوع وتبادل عالمية مثل EVS الاوروبية و Omprakash الامريكية

ثالثاً: محور الاستدامة والشراكات

يقصد بالاستدامة والشراكات، استقطاب الدعم المناسب والذي من شأنه المساهمة في استدامة وتطور عمل الجمعية، من خلال الشراكات الفاعلة مع الأطراف ذات العلاقة مع القطاعين العام والخاص والقطاع الأهلي إلى جانب الممولين والمتبرعين والاعتماد الذاتي على موارد الجمعية، ويمكن تلخيص تشخيص هذا المحور بالمؤثرات الإيجابية والسلبية التالية:

المؤثرات السلبية	المؤثرات الإيجابية
<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد الكبير على المؤسسات المانحة في تغطية مصاريف الجمعية التشغيلية. - عدم مأسسة الخدمات الاستشارية والتدريبية التي تقدمها الجمعية للمؤسسات المحلية. - غياب إستراتيجية واضحة لتجنيد الدعم وخاصة المالية منها للجمعية. - قلة برامج التعليم المستمر التي من شأنها تعزيز موارد الدخل الذاتي - انحسار جهود تجنيد الدعم المالي للجمعية في جهود عدد قليل جداً من طاقم عمل الجمعية وغياب واضح لدعم مجلس الإدارة لهذه الجهود. - عدم توجه الجمعية نحو الاستفادة من المسؤولية الاجتماعية/المجتمعية لدى شركات القطاع الخاص. - محدودية الفترة الزمنية للتعاون مع الممولين. - الشراكة مع القطاعين العام والخاص لازالت محدودة وبحاجة لمزيد من الجهد. - الشراكة التي تنفذها الجمعية تفتقر للشراكات الإستراتيجية والتكاملية مع المؤسسات ذات العلاقة على المستوى الوطني سواءً بوجود أو عدم وجود مشاريع ممولة. 	<ul style="list-style-type: none"> - التنوع في طبيعة البرامج والمشاريع الممولة من عدة مانحين أوجد نوعاً من الثقة بأعمال وإدارة الجمعية وأدائها لدى المانحين. - الخبرة المتميزة التي اكتسبتها الجمعية من خلال عملها مع نفس المانح لأكثر من مرة. - بالرغم من محدودية وعدم مأسسة الخدمات الاستشارية والتدريبية التي تقدمها الجمعية للمؤسسات المحلية والمجموعات المجتمعية فإنها تشكل مصدراً مهماً لدخل الجمعية. - المكانة المرموقة التي تحظى بها الجمعية من مموليها وشركائها ومنتفعيها. - انفتاح الجمعية على مختلف القطاعات الخاصة والعامه والأهلية وعلى جميع المستويات المحلية والخارجية. - الشراكات القوية والفعالة التي حققتها الجمعية حتى اليوم على المستوى المحلي والوطني والدولي وخاصة الشراكات مع المؤسسات الشبابية. - عضوية الجمعية في عدة شبكات مهنية محلية ووطنية ساعدها على التطور وتنوع أعمالها. - تسجيل الجمعية الفاعل على منصات تمويل دولية اوروبية وامريكية مما يمكن الجمعية من المنافسة على المنح وتقديم مشاريع عبر هذه المنصات. - استحداث نشرة ربعية لأنشطة الجمعية توزع على الشركاء ويتم نشرها على الموقع الرسمي وعبر وسائل التواصل الاجتماعي. - وجود الجمعية الفاعل على وسائل التواصل الاجتماعي مثل Facebook, Instagram, LinkedIn

رابعاً: الفرص المتاحة لجميع المحاور

- ضوء التحليل للمحاور الرئيسة في الجمعية، هنالك مجموعة من الفرص المتاحة أمام الجمعية للتطوير والتحسين في تنفيذ أعمالها وأدائها، وتتمثل بالآتي:
 - الاستثمار بشكل أكبر في توسع الجامعة الأكاديمي الافقي والعمودي من ناحية البرامج الأكاديمية والمرافق لصالح توسع الجمعية من ناحية الأعمال والفئات المستهدفة.
 - زيادة الاهتمام من قبل المؤسسات المانحة في أهداف التنمية المستدامة.

- التزايد الملحوظ لدى عدد من الممولين في مجالات عمل الجمعية.
- الثورة المعلوماتية وانتشار الثقافة الالكترونية وتوفير فرص الاستفادة منها بعد جائحة كورونا في مجالات التعليم الالكتروني.
- التزايد في إدراك الحاجة للبرامج التطبيقية والتعليم التقني والمهني، كأحد المجالات التي تهتم بها الجمعية أيضاً.
- توسع اهتمام المجتمع المحلي بالجمعية وأعمالها وأنشطتها وتوسع انتشارها الأفقي والعمودي.
- إمكانية الحصول على اعتمادات مهنية عالمية تعمل على تميز الجمعية وتوسيع نطاق خدماتها.
- توفر فرص عديدة لتطوير قدرات ومهارات طاقم الجمعية .
- الانفتاح على تطوير مشاريع تنموية وبرامج مشتركة واتفاقات تعاون وشراكات مع المؤسسات محلية أو وطنية أو إقليمية.
- توجه عدة متطوعين محليين ودوليين للتطوع داخل الجمعية يمكن أن يساعد الجمعية على التطور.

التحديات لجميع المحاور

- في ضوء التحليل للمحاور الرئيسة في الجمعية، هنالك مجموعة من التحديات والتحديات التي تواجه الجمعية والتي انتهت إليها الدراسة التقييمية للبيئة الخارجية للجمعية، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار لتجاوزها أو التقليل من أثارها بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجمعية، والتي تتمثل بالآتي:
- عدم الاستقرار في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في الضفة الغربية.
 - التغييرات في السياسات الحكومية تجاه عمل مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين قد تعيق الجمعية في تنفيذ أعمالها.
 - التزايد في أعداد المؤسسات المنافسة على فرص التمويل في ظل الانحسار التدريجي لمستويات التمويل نفسها المخصصة لدولة فلسطين.
 - التراجع المستمر في مستويات الدخل للأسر الفلسطينية مما يحد من قدرتهم على توفير تكاليف الخدمات الاستشارية والتدريبية التي يمكن أن تقدمها الجمعية.
 - فرص ومميزات العمل المنافسة لتلك الموجودة في الجمعية قد تؤدي إلى ترك بعض الكفاءات العاملة مع الجمعية.
 - الضغوط الخارجية على السياسات الفلسطينية مما يؤدي إلى وقف بعض التمويل من بعض المانحين مثل USAID.
 - التطور المستمر في تكنولوجيا المعلومات والحاجة الملحة لمواكبة المستجدات فيها.
 - زيادة التوجه نحو البيئة الافتراضية للعمل، ما يستدعي العمل على توظيفها والتوسع فيها.

الإطار التنموي الاستراتيجي- الخطة الاستراتيجية لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر

الرؤية الاستراتيجية

بناءً على نتائج تشخيص وتقييم المحاور الرئيسية المختلفة للجمعية، وبمشاركة أغلبية وظائف الجمعية وإدارتها ومتطوعيها، وطموح الجمعية، فقد تم صياغة الرؤية الاستراتيجية للجمعية ووصفها بأنها:

"نموذجاً ريادياً في العمل التنموي الأهلي المستدام يجمع بين الأصالة والحداثة، خدمة للمجتمع الفلسطيني والإنسانية"

رسالة الجمعية

تؤمن الجمعية بأن عملها لا بد من أن يكون موجهاً نحو الشعب الفلسطيني بشكل عام ونحو المساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية المستدامة من خلال عدة تدخلات وإدارة مؤسساتية محوكة، وعليه يمكن صياغة رسالة الجمعية كالتالي:

"المساهمة في الاستثمار في الإنسان الفلسطيني، من خلال تقديم برامج ومشاريع متميزة في التنمية المجتمعية المستدامة، والتمكين الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، ورفع القدرات، والتوعية والمناصرة، والمشاركة المجتمعية والمدنية، والحكم الرشيد والمساءلة المجتمعية، والتطوع، وبالاعتماد على بناء الشراكات الفاعلة، وتعزيز الموارد المستدامة، وتطبيق أعلى معايير التميز والجودة والحوكمة في العمل المؤسسي، لتلبية احتياجات وأولويات المجتمع الفلسطيني"

المبادئ والقيم الموجهة للعمل في الجمعية

تبنى الجمعية في جميع أعمالها مجموعة من القيم المهنية والأخلاقية الحاكمة لعملها والتي تتمثل بالتالي:

القيم الأخلاقية	القيم المهنية
المساواة	الريادة والمبادرة
التعددية	صناعة التغيير
الإنسانية	التشاركية
أخلاقيات العمل	المساءلة والشفافية
الالتزام والانضباط	التعلم والتطوير المستمرين
التطوع	الحيادية
تقبل الاختلاف	الجودة
روح الفريق	الشراكات

الأهداف الاستراتيجية

بناءً على نتائج تشخيص وتقييم المحاور الرئيسية للجمعية، وتحديد القضايا الاستراتيجية للجمعية، وصياغة الرؤية الاستراتيجية، فقد تم تحديد الأهداف الاستراتيجية ذات الأولوية للجمعية والتي ستعمل على تجاوز القضايا، وهي كالتالي:

أولاً: الأهداف الاستراتيجية لمحور البرامج والمشاريع

- تعزيز كفاءة وفاعلية برامج ومشاريع وخدمات جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر

ثانياً: الأهداف الاستراتيجية لمحور التطوير المؤسسي

- تحسين مستوى أداء وكفاءة وفاعلية العمل المؤسسي لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر

ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية لمحور الاستدامة والشراكات

- تعزيز الاستدامة وأطر الشراكات والتعاون لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر

منهجيات عمل جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر

كجزء من إستراتيجية عمل جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر، تقوم الجمعية بإتباع المنهجيات التالية لتحقيق أهدافها:

- الشمولية من المنظور الحقوقي **Inclusiveness Approach**: جميع الفئات المجتمعية ومن كلا الجنسين ومن خلفيات وخبرات وقدرات ومهارات متنوعة ومختلفة يتم التعامل معهم من منظور حقوقي ويتم دمجهم في جميع برامج ومشاريع وخدمات الجمعية.

- النهج التشاركي **Participatory Approach** : تتبنى جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر النهج التشاركي في جميع أعمالها وبمشاركة جميع الأطراف ذات العلاقة والذين لديهم دوراً مهماً في تنفيذ إستراتيجية الجمعية وتحسينها وتطويرها.
- النهج الريادي **Entrepreneurial Approach**: تتبنى الجمعية النهج الريادي في جميع أعمالها وهذا واضح في جميع أنشطتها وخاصة المبادرات الشبابية الريادية التي تقوم الجمعية بتنفيذها.
- النهج المبني على حقوق الإنسان **Human Rights-Based Approach**: تقوم الجمعية بتبني النهج المبني على حقوق الإنسان حيث أن جميع المستفيدين من أعمال الجمعية يتم النظر إليهم على أنهم أصحاب حق من جهة وعليهم واجبات من جهة أخرى.
- نهج الحماية **Safeguarding Approach** : تعمل الجمعية على التأكد من أن تنفيذ أي من أعمالها يضمن حق الحماية والسلامة بغض النظر من هم وما هي الظروف والتي تشمل الحماية من التحرش والأذى والإهمال وغيرها.
- نهج استدامة الموارد **Resources Sustainability**: تعمل الجمعية على التأكد من أن تنفيذ أي من أعمالها لا يؤثر بأي صورة على الموارد الطبيعية وخاصة البيئية منها.

نظرية التغيير

العلاقة السببية والتي تشكل نظرية التغيير والتي يمكن توضيحها في إستراتيجية جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر كالتالي:

الرؤية:		
نموذجاً ريادياً في العمل التنموي الأهلي المستدام يجمع بين الأصالة والحداثة، خدمة للمجتمع الفلسطيني والإنسانية		
↑		
الرسالة:		
المساهمة في الاستثمار في الإنسان الفلسطيني، من خلال تقديم برامج ومشاريع متميزة في التنمية المجتمعية المستدامة، والتمكين الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، ورفع القدرات، والتوعية والمناصرة، والمشاركة المجتمعية والمدنية، والحكم الرشيد والمساءلة المجتمعية، والتطوع، وبالاعتماد على بناء الشراكات الفاعلة، وتعزيز الموارد المستدامة، وتطبيق أعلى معايير التميز والجودة والحوكمة في العمل المؤسسي، لتلبية احتياجات وأولويات المجتمع الفلسطيني		
↑	↑	↑
تعزيز الاستدامة وأطر الشراكات والتعاون لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر	تحسين مستوى أداء وكفاءة وفاعلية العمل المؤسسي لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر	تعزيز كفاءة وفاعلية برامج ومشاريع وخدمات جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر
عمل الجمعية متطور ومستدام	أعمال الجمعية تتم ضمن منظومة محوكة	التعلم المستمر والمعرفة التراكمية موثقة ومعممة على مشاريع وبرامج وخدمات الجمعية
الجمعية معروفة على جميع المستويات وتعمل	طاقم عمل الجمعية يعمل بكفاءة وفاعلية عالية	الجمعية لديها معرفة عالية حول الفئات المستهدفة واحتياجاتهم وأولوياتهم

بتكاملية مع المؤسسات العاملة في التنمية المجتمعية		
		مشاريع وبرامج وخدمات الجمعية منسجمة مع احتياجات وأولويات المستفيدين وأهداف التنمية المحلية والعالمية
↑ التدخلات: برامج ومشاريع متميزة في التنمية المجتمعية المستدامة، وتحسين الأداء المؤسسي للجمعية، ودعم وشراكات إستراتيجية على جميع المستويات		
↑ المنهجيات المساندة: الشمولية من المنظور الحقوقي، التشاركية، الريادة، النهج المبني على حقوق الإنسان، الحماية، الموارد المستدامة		
↑ الفئة المستهدفة: جميع الفئات المجتمعية (أطفال - شباب - نساء - رجال - أشخاص ذوي إعاقة - كبار السن)		
↑ المناطق المستهدفة: جميع المناطق السكانية وخاص المهمشة منها في جميع المناطق الفلسطينية وخاصة جنوب الضفة الغربية		
↑ المشاكل: <ul style="list-style-type: none"> • الفئات المجتمعية المختلفة وخاصة المهمشة منها في جميع المناطق الفلسطينية وخاصة في جنوب الضفة الغربية لديها منفعة محدودة من المشاريع التنموية المستدامة في كافة المجالات المجتمعية • أداء وكفاءة وفاعلية الجمعية الإدارية والمالية والفنية بحاجة إلى الانتقال إلى مستوى أعلى • الشراكات الإستراتيجية وأطر التعاون للجمعية محدودة 		

يمكن تلخيص الإطار الاستراتيجي لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر للأعوام الأربعة القادمة (2024-2028) حسب المصنوفة ادناه:

المحور	الاهداف الاستراتيجية	النتيجة المتوقعة	التدخلات	مؤشرات الأداء	القيمة المتشودة (2024-2028)
البرامج والمشاريع	تعزيز كفاءة وفاعلية برامج ومشاريع وخدمات جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر	التعلم المستمر والمعرفة التراكمية موثقة ومعممة على مشاريع وبرامج وخدمات الجمعية	- توثيق وأرشفة وتعميم الدروس المستفادة من المشاريع والبرامج والخدمات التي نفذتها الجمعية كمارسات فضلى.	- نسبة الدروس المستفادة الموثقة والمؤرشفة والمعمة	90%
			- إعداد دليل إرشادي واعتماده من قبل الجمعية لأفضل الممارسات التي تقوم بها الجمعية (المبادرات الشبابية المجتمعية).	- عدد المبادرات التي تم تنفيذها حسب الدليل الإرشادي لأفضل الممارسات	10
			- إعداد دليل المتابعة والتقييم والتعلم MEL للمشاريع والبرامج والخدمات التي تقدمها الجمعية.	- نسبة تطبيق دليل المتابعة والتقييم والتعلم	80%
			- إعداد بروتوكول دمجي بين الوجيه وعن بعد لتنفيذ مشاريع وبرامج والخدمات التي تقدمها الجمعية.	- نسبة تطبيق البروتوكول الدمجي بين الوجيه وعن بعد (إن لزم)	80%
			- تطوير قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة وواضحة للمستخدمين من مشاريع وبرامج وخدمات الجمعية.	- عدد المستخدمين المسجلين في قاعدة البيانات	1000
			- تنفيذ دراسة استكشافية للفئات المستهدفة من قبل الجمعية وخاصة للفئات والمناطق المهمشة والتي تشمل	- نسبة المشاريع والبرامج والخدمات التي عكست	80%

القيمة المنشودة -2024) (2028	مؤشرات الأداء	التدخلات	النتيجة المتوقعة	الاهداف الاستراتيجية	المحور
	احتياجات وأولويات الفئات المستهدفة	النساء والشباب وذوي الإعاقة ومناطق "ج" ووضع قائمة بالاحتياجات والأولويات	المستهدفة واحتياجاتهم وأولوياتهم		
500	- عدد المستفيدين الذين تم تطبيق معايير اختيارهم لمشاريع وبرامج وخدمات الجمعية	- تطوير واعتماد معايير لاختيار المستفيدين لتعزيز مبدأ الشفافية.			
%80	- نسبة المشاريع والبرامج والخدمات المرتبطة بالتوجهات التنموية المحلية والعالمية SDG	- إعداد تقرير بالتوجهات التنموية المحلية والعالمية SDG وعكسها على مشاريع وبرامج وخدمات الجمعية.			
1	- الاعتمادات المهنية العالمية التي تم الحصول عليها للجمعية	- السعي نحو الحصول على اعتمادات مهنية عالمية تعمل على تمييز الجمعية وتوسيع نطاق خدماتها.		مشاريع وبرامج وخدمات الجمعية منسجمة مع احتياجات وأولويات المستفيدين وأهداف التنمية المحلية والعالمية	
2000	- عدد المستفيدين من مشاريع وبرامج وخدمات الجمعية	- إعداد وتنفيذ مشاريع وبرامج للفئات المستهدفة حسب أولوياتهم ومجالات عمل الجمعية (تعزيز المشاركة المجتمعية والمدنية، التمكين الاقتصادي والاجتماعي، رفع القدرات، رفع الوعي المجتمعي، الضغط والمناصرة، الإرشاد الأكاديمي والمهني، بناء القدرات الفردي والمؤسسي، الريادة والتوظيف، الحكم الرشيد والمساءلة المجتمعية، الديمقراطية وحقوق الانسان، التطوع والتمكين الثقافي)			
%60	- نسبة المستفيدين الذين أبدوا تحسناً في وضعهم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي				

القيمة المنشودة -2024) (2028	مؤشرات الأداء	التدخلات	النتيجة المتوقعة	الاهداف الاستراتيجية	المحور
90%	- نسبة تنفيذ الخطط السنوية للجمعية	- إعداد خطط العمل السنوية للجمعية وطواقم عملها ضمن الرؤية الإستراتيجية للجمعية	أعمال الجمعية تتم ضمن منظومة محكومة	تحسين مستوى أداء وكفاءة وفاعلية العمل المؤسسي لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر	تطوير القدرات المؤسسية
90%	- نسبة تطبيق النظام الإداري في أعمال الجمعية	- مراجعة وتحديث ومصادقة وتطبيق النظام الإداري في الجمعية			
90%	- نسبة تطبيق نظام الموارد البشرية في أعمال الجمعية	- مراجعة وتحديث ومصادقة وتطبيق نظام الموارد البشرية في الجمعية			
90%	- نسبة تطبيق نظام التوريدات/المشتريات في أعمال الجمعية	- مراجعة وتحديث ومصادقة وتطبيق نظام التوريدات/المشتريات في الجمعية			
90%	- نسبة تطبيق نظام التوريدات/المشتريات في أعمال الجمعية	- إعداد بروتوكول لإدارة الأزمات في الجمعية			
80%	- نسبة تطبيق بروتوكول لإدارة الأزمات في الجمعية (إن لزم)	- إعداد سياسة الحياض الديني والسياسي واعتمادها من مجلس الإدارة وتعميمها على الموظفين			
96%	- نسبة تطبيق استراتيجية التواصل 80% عدد الاجتماعات الدورية التي يقوم بها طاقم العمل	- إعداد قاعدة بيانات عن متطوعي الجمعية إعداد بروتوكول للأرشفة الإلكترونية لجميع أعمال الجمعية إعداد بروتوكول لاستقبال وتأهيل الموظفين الجدد			

القيمة المنشودة -2024) (2028	مؤشرات الأداء	التدخلات	النتيجة المتوقعة	الاهداف الاستراتيجية	المحور
80%	- نسبة تطبيق نظام إدارة متطوعي الجمعية				
50	- عدد المتطوعين المسجلين في قاعدة البيانات				
80%	- نسبة تطبيق بروتوكول الأرشفة الإلكترونية				
90%	- نسبة تطبيق بروتوكول سياسة الحياد الديني والسياسي				
80%	- نسبة تطبيق بروتوكول استقبال وتأهيل الموظفين الجدد				
16	- عدد الموظفين الذين التحقوا ببرامج تطوير قدرات	- تقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية لطاقم عمل الجمعية بناءً على المهام الوظيفية وعليه رفع قدرات طاقم الجمعية في مواضيع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بما يتوافق مع سياسات وانظمة الجمعية وممولها	طاقم عمل الجمعية يعمل بكفاءة وفاعلية عالية		
60%	- نسبة التغيير الإيجابي في معرفة ومهارات طاقم العمل	- إعداد دليل أو نظام تقييم الأداء لطاقم عمل الجمعية وفق معايير واضحة وربط النتائج بتطوير القدرات والتحفيز			
90%	- نسبة انعكاس نتائج تقييم أداء الموظفين على وضعهم الوظيفي				

القيمة المنشودة -2024) (2028	مؤشرات الأداء	التدخلات	النتيجة المتوقعة	الاهداف الاستراتيجية	المحور
8	- عدد الشراكات الجديدة التي تم توقيعها	- إعداد دليل للشراكات مع مؤسسات القطاع الأهلي ومع القطاعين الخاص والأهلي .	-	تعزيز الاستدامة وأطر الشراكات والتعاون لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر	الاستدامة والشراكات
2	- عدد المشاريع والبرامج والخدمات التي تم تمويلها من خلال المسؤولية المجتمعية	- السعي نحو تحقيق شراكات تمويلية طويلة المدى مع الممولين	- الاستفادة من مبدأ المسؤولية المجتمعية لشركات القطاع الخاص للمساهمة في تحقيق رسالة الجمعية.		
3	- عدد المشاريع أو البرامج أو الخدمات الممولة لمدة 3 سنوات أو أكثر	- توسيع قاعدة الممولين للبعد عن الاعتمادية على ممول واحد	- عمل الجمعية متطور ومستدام		
%2	- نسبة زيادة دخل الجمعية من الإيرادات السنوية للجمعية من البرامج التدريبية وتقديم الخدمات الاستشارية المدرة للدخل	- تعزيز البرامج التدريبية وتقديم الخدمات الاستشارية المدرة للدخل للجمعية	-		
5	- عدد المشاريع والبرامج والخدمات التي تم تنفيذها بالتنسيق مع جهات أخرى	- التنسيق والتشبيك مع المؤسسات العاملة في التنمية المجتمعية المحلية والوطنية لضمان التكاملية.	- الجمعية معروفة على جميع المستويات وتعمل بتكاملية مع المؤسسات		

القيمة المنشودة -2024) (2028	مؤشرات الأداء	التدخلات	النتيجة المتوقعة	الاهداف الاستراتيجية	المحور
8	- عدد اللقاءات التنسيقية بين الجمعية وجهات أخرى ذات علاقة	- تشكيل وتفعيل لجنة تنسيقية للجمعية تعمل على تعزيز التواصل بين الجمعية وجامعة فلسطين الأهلية فيما يخص البرامج والمشاريع	العاملة في التنمية المجتمعية		
2	- عدد عضويات الجمعية الجديدة محلياً او عالمياً	- تعزيز العلاقات والثقة مع الجهات ذات العلاقة بأنشطة الجمعية لتسهيل تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها.			
%90	- نسبة التزام الجمعية بتنفيذ إستراتيجية التسويق والترويج	- تعزيز عضويات الجمعية في شبكات ومنتديات ذات صلة بنطاق عمل الجمعية. - إعداد إستراتيجية تسويق وترويج عن الجمعية تميز هويتها وتعمم إنجازاتها وأعمالها.			

الهدف الإستراتيجي	التدخلات	الموازنة المتوقعة بالدولار الأمريكي	ربع 1 (2024)	ربع 2 (2024)	ربع 3 (2024)	ربع 4 (2024)
تعزيز كفاءة وفاعلية برامج ومشاريع وخدمات جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر	- توثيق وأرشفة وتعميم الدروس المستفادة من المشاريع والبرامج الخدمات التي نفذتها الجمعية كممارسات فضلى.	2000				
	- إعداد دليل إرشادي واعتماده من قبل الجمعية لأفضل الممارسات التي تقوم بها الجمعية (المبادرات الشبابية المجتمعية).	3000				
	- تطوير قاعدة بيانات إلكترونية متكاملة وواضحة للمستفيدين من مشاريع وبرامج وخدمات الجمعية.	1000				
	- تنفيذ دراسة استكشافية للفئات المستهدفة من قبل الجمعية وخاصة للفئات والمناطق المهمشة والتي تشمل النساء والشباب وذوي الإعاقة ومناطق "ج" ووضع قائمة بالاحتياجات والأولويات	1000				
	- إعداد تقرير بالتوجهات التنموية المحلية والعالمية SDG وعكسها على مشاريع وبرامج وخدمات الجمعية.	1000				
	- إعداد وتنفيذ مشاريع وبرامج للفئات المستهدفة حسب أولوياتهم ومجالات عمل الجمعية (تعزيز المشاركة المجتمعية والمدنية، التمكين الاقتصادي والاجتماعي، رفع القدرات، رفع الوعي المجتمعي، الضغط والمناصرة، الإرشاد الأكاديمي والمهني، بناء القدرات الفردي والمؤسسي، الريادة والتوظيف، الحكم الرشيد والمساءلة المجتمعية، الديمقراطية وحقوق الانسان، التطوع والتمكين الثقافي)	100000				
تحسين مستوى أداء وكفاءة وفاعلية	- إعداد خطط العمل السنوية للجمعية وطواقم عملها ضمن الرؤية الإستراتيجية للجمعية	500				

ربع 4 (2024)	ربع 3 (2024)	ربع 2 (2024)	ربع 1 (2024)	الموازنة المتوقعة بالدولار الأمريكي	التدخلات	الهدف الإستراتيجي
				1000	- مراجعة وتحديث ومصادقة وتطبيق النظام الإداري في الجمعية	العمل المؤسسي لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر
				1000	- مراجعة وتحديث ومصادقة وتطبيق نظام الموارد البشرية في الجمعية	
				1000	- مراجعة وتحديث ومصادقة وتطبيق نظام التوريدات/المشتريات في الجمعية	
				1000	- إعداد نظام لإدارة متطوعي الجمعية	
				500	- إعداد قاعدة بيانات عن متطوعي الجمعية	
				1000	- إعداد بروتوكول للأرشفة الإلكترونية لجميع أعمال الجمعية	
				500	- إعداد سياسة الجياد الديني والسياسي واعتمادها من مجلس الإدارة وتعميمها على الموظفين	
				1000	- تقييم وتحديد الاحتياجات التدريبية لطاقت عمل الجمعية بناءً على المهام الوظيفية وعليه رفع قدرات طاقم الجمعية في مواضيع استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بما يتوافق مع سياسات وانظمة الجمعية وممولها	
				2000	- إعداد دليل للشراكات مع مؤسسات القطاع الأهلي ومع القطاعين الخاص والأهلي	تعزيز الاستدامة وأطر الشراكات والتعاون لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر
				1000	- السعي نحو تحقيق شراكات تمويلية طويلة المدى مع الممولين	
				500	- الاستفادة من مبدأ المسؤولية المجتمعية لشركات القطاع الخاص للمساهمة في تحقيق رسالة الجمعية	
				1000	- تعزيز البرامج التدريبية وتقديم الخدمات الاستشارية المدرة للدخل للجمعية	

الهدف الإستراتيجي	التدخلات	الموازنة المتوقعة بالدولار الأمريكي	ربع 1 (2024)	ربع 2 (2024)	ربع 3 (2024)	ربع 4 (2024)
	- تعزيز العلاقات والثقة مع الجهات ذات العلاقة بأنشطة الجمعية لتسهيل تنفيذ مهامها وتحقيق أهدافها.	1000				
	- إعداد إستراتيجية تسويق وترويج عن الجمعية تميز هويتها وتعمم إنجازاتها وأعمالها	1500				
المجموع الكلي		122500 دولار أمريكي				

خطة المتابعة والتقييم السنوية جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر (2024-2025)

الهدف الإستراتيجي	المؤشرات	القيمة المنشودة السنوية	مصدر البيانات والمعلومات	القائم بالمتابعة	عام (2024)			
					ربع 1	ربع 2	ربع 3	ربع 4
تعزيز كفاءة وفاعلية برامج ومشاريع وخدمات جمعية التنمية المجتمعية	- نسبة الدروس المستفادة الموثقة والمؤشرفة والمعممة	22%	- تقارير وسجلات الجمعية - سجلات الدروس المستفادة المعبأة	- المدير التنفيذي - المسؤول الإداري				
	- عدد المبادرات التي تم تنفيذها حسب الدليل الإرشادي لأفضل الممارسات	3	- تقارير وسجلات الجمعية - تقارير المبادرات	- منسقي المشاريع				
	- عدد المستفيدين المسجلين في قاعدة البيانات	250	- تقارير وسجلات الجمعية الصادرة عن قاعدة البيانات	- منسقي المشاريع - المسؤول الإداري				
	- نسبة المشاريع والبرامج والخدمات التي عكست احتياجات وأولويات الفئات المستهدفة	20%	- تقارير وسجلات الجمعية - تقارير إتحاد المشاريع	- المدير التنفيذي - منسقي المشاريع				

عام (2024)				القائم بالمتابعة	مصدر البيانات والمعلومات	القيمة المنشودة السنوية	المؤشرات	الهدف الإستراتيجي
ربع 4	ربع 3	ربع 2	ربع 1					
				<ul style="list-style-type: none"> - المدير التنفيذي - منسقي المشاريع 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير وسجلات الجمعية السنوية - تقارير المشاريع والبرامج والخدمات التي نفذتها الجمعية 	20%	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة المشاريع والبرامج والخدمات المرتبطة بالتوجهات التنموية المحلية والعالمية SDG 	<ul style="list-style-type: none"> والتعليم المستمر
				<ul style="list-style-type: none"> - المدير التنفيذي - منسقي المشاريع 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير وسجلات الجمعية السنوية - تقارير المشاريع/البرامج/الخدمات - سجلات الحضور 	500	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المستفيدين من مشاريع وبرامج وخدمات الجمعية 	
				<ul style="list-style-type: none"> - المدير التنفيذي - المسؤول الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير وسجلات الجمعية السنوية - ن=التقييم السنوي للإنجازات وأداء الموظفين 	20%	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تنفيذ الخطط السنوية للجمعية 	<ul style="list-style-type: none"> تحسين مستوى أداء وكفاءة
				<ul style="list-style-type: none"> - المدير التنفيذي - المسؤول الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير وسجلات الجمعية مقارنة مع النظام الإداري 	20%	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تطبيق النظام الإداري في أعمال الجمعية 	<ul style="list-style-type: none"> وفاعلية العمل
				<ul style="list-style-type: none"> - المدير التنفيذي - مسؤول الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير وسجلات الجمعية مقارنة مع نظام الموارد البشرية 	20%	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تطبيق نظام الموارد البشرية في أعمال الجمعية 	<ul style="list-style-type: none"> المؤسساتي لجمعية التنمية المجتمعية
				<ul style="list-style-type: none"> - المدير التنفيذي - المسؤول الإداري - المسؤول المالي 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير وسجلات الجمعية مقارنة مع نظام التوريدات/المشتريات 	20%	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة تطبيق نظام التوريدات/المشتريات في أعمال الجمعية 	<ul style="list-style-type: none"> والتعليم المستمر

عام (2024)				القائم بالمتابعة	مصدر البيانات والمعلومات	القيمة المنشودة السنوية	المؤشرات	الهدف الإستراتيجي
ربع 4	ربع 3	ربع 2	ربع 1					
				- مسؤول التوريدات/المشتريات				
				- المدير التنفيذي - المسؤول الإداري	- تقارير وسجلات الجمعية مقارنة مع نظام إدارة متطوعي الجمعية	20%	- نسبة تطبيق نظام إدارة متطوعي الجمعية	
				- المسؤول الإداري	- تقارير وسجلات الجمعية الصادرة عن قاعدة البيانات	12	- عدد المتطوعين المسجلين في قاعدة البيانات	
				- المسؤول الإداري	- تقارير وسجلات الجمعية - الملفات والمجلدات التي تم أرشفتها إلكترونيا	20%	- نسبة تطبيق بروتوكول الأرشفة الإلكترونية	
				- المدير التنفيذي - المسؤول الإداري	- تقارير وسجلات الجمعية الخاصة بالشكاوى الواردة للجمعية	100%	- نسبة تطبيق بروتوكول سياسة الحياد الديني والسياسي	
				- المسؤول الإداري - مسؤول الموارد البشرية - مسؤول تطوير القدرات	- تقارير وسجلات الجمعية - سجلات الحضور	4	- عدد الموظفين الذين التحقوا ببرامج تطوير قدرات	

عام (2024)				القائم بالمتابعة	مصدر البيانات والمعلومات	القيمة المنشودة السنوية	المؤشرات	الهدف الإستراتيجي
ربع 4	ربع 3	ربع 2	ربع 1					
				<ul style="list-style-type: none"> - المسؤول الإداري - مسؤول الموارد البشرية - مسؤول تطوير القدرات 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير وسجلات الجمعية بما ترضه من نتائج التقييم القبلي والبعدي 	20%	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة التغيير الإيجابي في معرفة ومهارات طاقم العمل 	تعزيز الاستدامة
				<ul style="list-style-type: none"> - المدير التنفيذي - المسؤول الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير وسجلات الجمعية - اتفاقيات الشراكة الموقعة 	2	<ul style="list-style-type: none"> - عدد الشراكات الجديدة التي تم توقيعها 	وأطر الشراكات
				<ul style="list-style-type: none"> - المدير التنفيذي - المسؤول الإداري 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير وسجلات الجمعية - الاتفاقيات الموقعة مع القطاع الخاص 	1	<ul style="list-style-type: none"> - عدد المشاريع والبرامج والخدمات التي تم تمويلها من خلال المسؤولية المجتمعية 	والتعاون لجمعية التنمية المجتمعية
				<ul style="list-style-type: none"> - المدير التنفيذي - المسؤول المالي - مسؤول الدراسات والاستشارات 	<ul style="list-style-type: none"> - تقارير وسجلات الجمعية المالية 	0.5%	<ul style="list-style-type: none"> - نسبة زيادة دخل الجمعية من الإيرادات السنوية للجمعية من البرامج التدريبية وتقديم الخدمات الاستشارية المدرة للدخل 	والتعليم المستمر
				<ul style="list-style-type: none"> - المسؤول الإداري - منسقي المشاريع 	<ul style="list-style-type: none"> - محاضر الاجتماعات وسجل الحضور 	2	<ul style="list-style-type: none"> - عدد اللقاءات التنسيقية بين الجمعية وجهات أخرى ذات علاقة 	

عام (2024)				القائم بالمتابعة	مصدر البيانات والمعلومات	القيمة المنشودة السنوية	المؤشرات	الهدف الإستراتيجي
ربع 4	ربع 3	ربع 2	ربع 1					
				- مسؤول العلاقات العامة	- تقارير وسجلات الجمعية مقارنة مع عدد التدخلات في إستراتيجية التسويق والترويج	20%	- نسبة التزام الجمعية بتنفيذ إستراتيجية التسويق والترويج	

المخاطر المتوقعة	سبل مواجهة المعوقات والتخفيف من أثارها
- عدم استقرار التمويل	- تفعيل الشراكات مع الجهات المختلفة - تفعيل مساهمة المجتمع المحلي - الاستمرار في البحث عن مصادر تمويل جديدة - تفعيل البحث عن فرص المسؤولية المجتمعية لشركات القطاع الخاص - تفعيل تقديم البرامج التدريبية والخدمات الاستشارية المدرة للدخل
- ضعف الاستجابة من قبل الفئات المستهدفة	- زيادة البرامج التوعوية لأهمية المشاريع والبرامج والخدمات المقدمة من الجمعية - بناء تحالفات محلية لدعم تنفيذ المشاريع والبرامج
- تغير الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية	- تشكيل لجنة طوارئ - بناء تحالفات محلية لدعم تنفيذ المشاريع والبرامج - التوجه نحو الوسائل التكنولوجية الحديثة لتنفيذ الأنشطة مثل زووم
- المنافسة مع المؤسسات الاهلية	- زيادة التنسيق وبناء الشراكات - تفعيل تقديم البرامج التدريبية والخدمات الاستشارية المدرة للدخل - زيادة الاهتمام بالعملية التسويقية لأعمال الجمعية وإنجازاتها - البحث عن فرص تمويلية في حقول جديدة - السعي نحو التخصصية من قبل الجمعية في بعض مجالات عملها للتميز عن غيرها
- التغييرات في السياسات الحكومية تجاه عمل مؤسسات المجتمع المدني في فلسطين	- بناء تحالفات مع مؤسسات المجتمع المدني الأخرى للضغط والمناصرة - زيادة البرامج التوعوية حول دور مؤسسات المجتمع المدني وأهميتها التنموية

يمكن تلخيص أهم المراجع التي تم الرجوع إليها لتوفير البيانات والمعلومات لأغراض اعداد الخطة الاستراتيجية لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر بالتالي:

- الخطة الإستراتيجية لجمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر (2014).
- فريق عمل والهيئة الإدارية ومتطوعي جمعية التنمية المجتمعية والتعليم المستمر.