

## دبلوم مهني متخصص في إدارة المنظمات الأهلية وغير الحكومية

### معتمد من: وزارة التعليم العالي

#### الإطار العام وهيكلية الدبلوم

لا يمكن الحديث عن التنمية الاجتماعية والاقتصادية في فلسطين دون الإشارة إلى الدور الحيوي الذي تضطلع به المنظمات الأهلية وغير الحكومية وسط إطار مؤسسي يتطلب تكيفا دائما مع معوقات قانونية وتمويلية، تواصل هذه المنظمات أداء أدوارها الحيوية في سد الفجوات التي تعجز المؤسسات الرسمية عن تلبيتها، إلا أن عملها يجري في إطار جيوسياسي وقانوني استثنائي، غالبا ما يقيد الوصول الى التمويل المستدام ويحد من فرص النمو والتوسع، وهو ما يفاقمه استمرار القيود على الحركة، وتوزيع الموارد، والتراجع في مستويات الدعم الدولي.

وفي مواجهة هذه التحديات المتزايدة، تتطلب الإدارة الفعالة للمنظمات غير الحكومية في فلسطين قدرات احترافية متقدمة تشمل التخطيط الاستراتيجي، والمتابعة والتقييم، والحوكمة، وتعبئة الموارد، وتقييم الأثر. وعلى الرغم من أن العديد من العاملين في هذا القطاع يمتلكون خبرات تخصصية قوية في مجالات محورية كحقوق الإنسان، والتعليم، والزراعة، والرعاية الصحية، إلا أن الكثير منهم يفتقر إلى تدريب ممنهج في الجوانب الإدارية والتشغيلية الحيوية. وتبرز هذه الفجوة بوضوح في مجالات مثل إدارة المشاريع، المناصرة، وبناء الشراكات، مما يؤثر على فاعلية أداء هذه المؤسسات ويحد من قدرتها على التأثير طويل الأمد.

وانطلاقاً من هذا الواقع، جاء برنامج الدبلوم في إدارة المنظمات الأهلية وغير الحكومية الذي يقدمه مركز التعليم المستمر في جامعة بيرزيت استجابةً للحاجة المحلية لبناء قدرات مهنية متخصصة. صُمم البرنامج ليزود المشاركين بمزيج متكامل من المعرفة النظرية والتطبيق العملي، بما يمكّنهم من تحويل المهارات المكتسبة إلى أدوات إدارية واستراتيجية فاعلة في السياق الفلسطيني. ويتناول البرنامج محاور أساسية تشمل: تخطيط الموارد، إدارة علاقات المانحين، استراتيجيات المناصرة، وتطوير الشبكات المستدامة، وذلك ضمن رؤية دقيقة تأخذ خصوصية البيئة المحلية في صميم العملية التعليمية.

وعليه، فإن هذا البرنامج يطمح إلى تمكين كوادر المنظمات الأهلية وغير الحكومية من التعامل بمرونة وكفاءة مع التحديات التشغيلية المتزايدة، وتعزيز قدراتها المؤسسية، وتوسيع نطاق تأثيرها المجتمعي في سياق يعد فيه عمل هذه المنظمات أكثر من ضرورة، بل شريان حياة في بيئة مقيدة إلى حد بعيد.

## أهداف الدبلوم

يهدف "الدبلوم المهني في إدارة المنظمات الأهلية غير الحكومية" إلى تعزيز قدرات المهنيين العاملين في قطاع المنظمات غير الحكومية، من خلال تزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة لقيادة منظماتهم بفعالية ضمن سياق تشغيلي مليء بالتحديات. ومن خلال تعزيز الكفاءات في مجالات رئيسية مثل الإدارة المؤسسية، والمتابعة والتقييم، وجمع التبرعات، والاستدامة المالية، والحوكمة، وتقييم الأثر، يسعى البرنامج إلى بناء قطاع منظمات غير حكومية أكثر مرونة وكفاءة وتأثيراً في فلسطين، من خلال مسار تعليمي منظم يدمج بين الأطر النظرية والتطبيقات العملية الميدانية.

ومن خلال مسار تعليمي منظم يدمج بين الأطر النظرية والتطبيقات العملية الميدانية، يضمن الدبلوم ملاءمته للتحديات الفريدة التي تواجهها المنظمات غير الحكومية الفلسطينية. صُمم البرنامج لتمكين المشاركين من التنقل في بيئات معقدة، وتعزيز القدرات المؤسسية، ودفع عجلة التنمية المستدامة في مجتمعاتهم.

## هيكلية الدبلوم

يتكون الدبلوم من ثمانية مساقات رئيسية (بمجموع 320 ساعة تدريبية)، تُقدّم على مدار 12 شهراً باستخدام نهج التعلم المدمج (الجمع بين الجلسات الإلكترونية والوجاهية). أيضاً الدمج بين النظري التطبيقي العملي حيث يتوقع من المشاركين في الدبلوم العمل على مشروع التخرج والذي يعكس محتوى مساقات الدبلوم كافة.

## أهداف التعلم ومحتوى المساقات

### 1. مقدمة في إدارة المنظمات غير الحكومية في القدس الشرقية (20 ساعة)

يوفر هذا المساق نظرة عامة على قطاع المنظمات غير الحكومية في فلسطين، مع التركيز على التحديات الجيوسياسية والقانونية والتشغيلية الخاصة بالقدس.

#### • المواضيع الرئيسية:

- ✓ دور المنظمات غير الحكومية الفلسطينية في التنمية والاستجابة الإنسانية.
- ✓ المفاهيم النظرية الأساسية في إدارة وقيادة المنظمات غير الحكومية.
- ✓ نماذج المؤسسات الاجتماعية والمناهج المبتكرة لتحقيق الاستدامة.
- ✓ القيادة الأخلاقية، والحوكمة التكميلية، وآليات المحاسبة.
- ✓ إدارة المخاطر، والاستجابة للأزمات، واستراتيجيات بناء المرونة.
- ✓ الأطر القانونية والتنظيمية المؤثرة على المنظمات غير الحكومية الفلسطينية (محلياً ودولياً).

### 2. التخطيط الاستراتيجي والتطوير التنظيمي (30 ساعة)

يركز هذا المساق على بناء أسس تنظيمية قوية والتخطيط الاستراتيجي طويل الأمد.

#### • المواضيع الرئيسية:

- ✓ تطوير الرسالة والرؤية والقيم بما يتماشى مع احتياجات المجتمع.
- ✓ إجراء تحليل SWOT وتحديد الأهداف الاستراتيجية ضمن بيئات مقيدة.
- ✓ تصميم الهيكل التنظيمي واستراتيجيات تطوير الفريق.
- ✓ نظريات السلوك التنظيمي، وإدارة التغيير، والتطوير المؤسسي.
- ✓ بناء الثقافة التنظيمية وتعزيز التعاون في فرق متنوعة.
- ✓ أدوات قياس فعالية المنظمة ونموها.

### 3. إدارة المشاريع (40 ساعة)

يزود هذا المساق المشاركين بالمهارات اللازمة لتصميم وتنفيذ وإدارة المشاريع بفعالية.

#### • المواضيع الرئيسية:

- ✓ إدارة دورة المشروع (PCM) ومراحلها: التعريف، والتخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والإغلاق.
- ✓ تطوير الأطر المنطقية (Logframes) ونماذج نظرية التغيير. (ToC)
- ✓ تصميم مؤشرات مدفوعة بالأثر وأطر قياس الأداء.
- ✓ تعزيز النزاهة في تنفيذ المشاريع وعمليات الرصد والتبليغ.
- ✓ الأسس النظرية لتقييم البرامج والإدارة القائمة على النتائج. (RBM)
- ✓ ما بين النجاح والإخفاق: دراسات تطبيقية في إدارة المشاريع.

### 4. المتابعة والتقييم والمساءلة والتعلم (MEAL) (40 ساعة)

يؤكد هذا المساق على أهمية اتخاذ القرارات المبنية على الأدلة والمساءلة.

#### • المواضيع الرئيسية:

- ✓ أساسيات المتابعة والتقييم: المفاهيم، والأطر، والأدوات.
- ✓ تصميم أنظمة المتابعة والتقييم المفصلة لاحتياجات المنظمات غير الحكومية الفلسطينية.
- ✓ طرق جمع البيانات (كمية ونوعية) وتقنيات التحليل.
- ✓ تقييم الأثر والتقارير للمانحين وأصحاب المصلحة.
- ✓ استخدام نتائج المتابعة والتقييم لتحسين فعالية البرامج وتوجيه الاستراتيجيات المستقبلية.
- ✓ تحديات المتابعة والتقييم في البيئات النزاعية والسياسية الحساسة.

## 5. تعبئة الموارد والإدارة المالية (40 ساعة)

يركز هذا المساق على ضمان الاستدامة المالية وتعبئة الموارد بفعالية.

### • المواضيع الرئيسية:

- ✓ استراتيجيات تعبئة الموارد وتنويع مصادر التمويل.
- ✓ إعداد مقترحات تمويل ناجحة وتعزيز العلاقات مع المانحين.
- ✓ إعداد الميزانيات، والتخطيط المالي، وتحليل التكلفة-الفعالية.
- ✓ نظريات الاستدامة المالية وأفضل الممارسات للمنظمات غير الحكومية.
- ✓ التقارير المالية، والامتثال، والمساءلة أمام أصحاب المصلحة.
- ✓ إدارة علاقات المانحين في ظل القيود والتحديات الأخلاقية.

## 6. المناصرة والاتصال للمنظمات غير الحكومية الفلسطينية (40 ساعة)

يستكشف هذا المساق استراتيجيات المناصرة والاتصال الفعالة في بيئة معقدة.

### • المواضيع الرئيسية:

- ✓ تصميم حملات مناصرة حساسة للسياق ومتوافقة مع أهداف المنظمة.
- ✓ رسم خريطة أصحاب المصلحة واستراتيجيات إشراكهم وبناء التحالفات.
- ✓ الأدوات الرقمية واستراتيجيات وسائل التواصل الاجتماعي للمناصرة ضمن قيود تنظيمية.
- ✓ نظريات المناصرة، والحركات الاجتماعية، والمشاركة العامة.
- ✓ إدارة المخاطر في المناصرة: التعامل مع الحساسيات السياسية والتحديات القانونية.
- ✓ تقنيات السرد والاتصال لتعظيم الأثر وتعبئة الدعم.

## 7. التحول الرقمي وتحليل البيانات للمنظمات غير الحكومية (40 ساعة)

يعرّف هذا المساق المشاركين بدور التكنولوجيا في تعزيز عمليات وتأثير المنظمات غير الحكومية.

### • المواضيع الرئيسية:

- ✓ مقدمة في التحول الرقمي وأهميته للمنظمات غير الحكومية.
- ✓ أدوات جمع البيانات وتحليلها وتصورها لاتخاذ قرارات مبنية على المعلومات.
- ✓ الاستفادة من التكنولوجيا لزيادة كفاءة البرامج وقياس الأثر والتقارير.
- ✓ الأمن السيبراني وحماية البيانات في عمليات المنظمات غير الحكومية.
- ✓ الأسس النظرية للتحول الرقمي واتخاذ القرار المبني على البيانات.
- ✓ دراسات حالة عن نجاحات التحول الرقمي في المنظمات غير الحكومية.

## 8. المشروع النهائي (50 ساعة)

يتطلب المساق النهائي من المشاركين تطبيق ما تعلموه على تحدٍ واقعي تواجهه منظماتهم أو قطاع المنظمات غير الحكومية في فلسطين.

### • المكونات الرئيسية:

- ✓ تطوير مقترح مشروع شامل أو خطة استراتيجية تتناول قضية محددة.
- ✓ دمج عناصر التخطيط الاستراتيجي، وإدارة المشاريع، والمتابعة والتقييم، والمناصرة.
- ✓ عرض المشروع أمام لجنة من الخبراء للحصول على الملاحظات والتقييم.
- ✓ التأمل في الدروس المستفادة وتحديد فرص التنفيذ.

## منهجية التدريب

سيُقدّم برنامج الدبلوم بنمط تعلّم مدمج يجمع بين التعلّم الحضوري والإلكتروني. كما سيعتمد التصميم على نهج نظري وعملي تشاركي في التعلّم، يشتمل على:

1. استضافة خبراء وتنظيم فعاليات للتواصل وبناء الشراكات: دعوة قادة منظمات غير حكومية ذوي خبرة، والمانحين، وصانعي السياسات لمشاركة رؤاهم وتعزيز التشبيك بين المشاركين.
2. مشروع تخرّج (Capstone): تنظيم "لجنة عرض" في نهاية البرنامج حيث يعرض المشاركون مشاريعهم النهائية أمام جمهور أوسع، بما في ذلك المانحين وصانعي السياسات وقادة المنظمات غير الحكومية.
3. التركيز على النوع الاجتماعي والإدماج: إضافة محور عابر حول دمج قضايا النوع الاجتماعي والممارسات الشاملة في إدارة المنظمات غير الحكومية.

## منهجية التقديم

يُقدّم برنامج الدبلوم بنمط تعلم مدمج يجمع بين الوجيه والتعلم الإلكتروني، (مزيج من اللقاءات المتزامنة وغير المتزامنة). تُعقد اللقاءات الحضورية في مركز التعليم المستمر (CCE) كل سبت (09:00-15:00) بالإضافة الي يوم اخر خلال الاسبوع، بينما تُقدّم الجلسات الإلكترونية من خلال منصة بيرزيت الافتراضية. الحد الأدنى لمدة التنفيذ هو 9 أشهر والحد الأقصى هو سنة واحدة، وذلك اعتماداً على الوضع السياسي والأمني.