

الورشة التدريبية

تخطيط المشروعات وإدارة الأداء

دليل المدرب

ملاحظة: طبعت هذه الوثيقة بالشكل الذي قدمت به ودون تحرير رسمي.

جدول الأعمال

الثالثة (٩٠ د)	الثانية (٩٠ د)	الأولى (١٢٠ د)	الجلسة اليوم
تخطيط المشروع	مراحل المشروع الرئيسية	<ul style="list-style-type: none"> • أهداف الورشة • المنهجية الحديثة في إدارة المشروعات • نموذج المشروع 	الأول
الرقابة على المشروعات	دراسة جدوى المشروع	تخطيط المشروع	الثاني
إدارة الأداء المؤسسي (عملي)	طرق القياس وبناء مؤشرات الأداء	دور القياس في تطوير الأداء المؤسسي	الثالث

الأهداف العامة :

- التعرف إلى مراحل تحديد الأولويات والحاجات وتخطيط المشروع ومتابعته. وإلى دراسة جدواه وتطبيقها على حالات عملية.
- التعرف إلى أهمية قياس الأداء المؤسسي في التخطيط بوجه عام. وفي تخطيط المشروعات بوجه خاص. والاطلاع على أمثلة لبناء مؤشرات الأداء.

اليوم الأول - الجلسة الأولى

الموضوع : إدارة المشروعات / نموذج المشروع (ساعتان)

- النتائج المتوقعة من المشارك
- يتعرف إلى المنهجية الحديثة لإدارة المشروعات
 - يميز بين إدارة المشروعات والإدارة عموماً



- يحدّد ويصنّف أنواع المشروعات التي تديرها أو حتّاجها مؤسسته
- يحدّد النشاطات الرئيسية لمدراء المشروعات والممارسات الناجحة في إدارة المشروعات
- يتعرّف إلى مكوّنات المشروع من خلال نموذج متكامل

المواد التدريبية	الأدوات / الأساليب	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
	تسجيل على اللوح	١٥	يطلب المدرب من المشاركين أن يحددوا حسب خبرتهم العناصر أو المحتويات الرئيسية لخطة مشروع أطلعوا عليه أو شاركوا في إدارته أو تولوا هم إدارته ويسجل أجوبتهم على اللوح
	محاضرة وعرض	٣٠	يقدم المدرب للهدف من تخطيط المشروع وللمحتويات الرئيسية لخطة المشروع ويشرحها
ورقة العمل التطبيقي: خطة المشروع (النقاط ٢ و ٣ و ٤)	مجموعات عمل	٤٥	يتوزع المشاركون إلى مجموعات من ٤-٥ أفراد ويطلب المدرب إلى كل مجموعة أن تختار مشروعاً حتّاجه مؤسستهم وأن تباشر بوضع خطة للمشروع وفق النقاط الواردة في ورقة العمل التطبيقي

المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
			نموذج المشروع
	تسجيل على اللوح	١٥	يسأل المدرب المشاركين حول أهم المحددات (constraints) والضوابط (controls) التي يجب مراعاتها في المشروعات ويسجل أجوبتهم على اللوح
	عرض	٢٠	يعرض لنموذج المشروع The Project Model بما في ذلك محدداته وضوابطه
			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المتدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع إدارة المشروعات / نموذج المشروع في دفتر السجل

اليوم الأول - الجلسة الثانية (ساعة ونصف)

الموضوع : مراحل المشروع الرئيسية

- النتائج المتوقعة من المشارك
- يتعرف إلى مراحل المشروع الرئيسية
- يحدد المهام والمسؤوليات لكل مرحلة من مراحل المشروع



المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
	عرض	١٥	يقدم المدرب المراحل الرئيسية للمشروع
ورقة عمل: مراحل المشروع	مجموعات ثلاثية	٣٠	يطلب إلى المشاركين في مجموعات ثلاثية تناول مشروع من المشروعات التي تديرها أو تحتاجها مؤسساتهم وتحديد أهم مراحل المشروع والمهام الرئيسية لكل مرحلة والجهات ذات العلاقة بكل مرحلة
	عرض نتائج العمل ومناقشة	٢٠	يطلب إلى بعض المجموعات عرض نتائج عملها على أوراق اللوح ومناقشتها مع سائر المشاركين
	عرض	٢٠	يعرض المدرب للمهام الرئيسية والمسؤوليات في كل مرحلة من مراحل المشروع
			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع مراحل المشروع الرئيسية في دفتر السجل

اليوم الأول - الجلسة الثالثة (٣ ساعات ونصف)

الموضوع : تخطيط المشروع

- النتائج المتوقعة من المشارك
- يتعرف إلى المحتويات الرئيسية ل خطة المشروع
- يضع خطة مشروع وفق نموذج محدد

المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
	تسجيل على اللوح	١٥	يطلب المدرب من المشاركين أن يحددوا حسب خبرتهم العناصر أو المحتويات الرئيسية لخطة مشروع أطلعوا عليه أو شاركوا في إدارته أو تولوا هم إدارته ويسجل أجوبتهم على اللوح
	محاضرة وعرض	٣٠	يقدم المدرب للهدف من تخطيط المشروع وللمحتويات الرئيسية لخطة المشروع ويشرحها
ورقة العمل التطبيقي: خطة المشروع (النقاط ٣ و ٤)	مجموعات عمل	٤٥	يتوزع المشاركون إلى مجموعات من ٤-٥ أفراد ويطلب المدرب إلى كل مجموعة أن تختار مشروعاً تحتاجه مؤسستهم وأن تباشر بوضع خطة للمشروع وفق النقاط الواردة في ورقة العمل التطبيقي



اليوم الثاني - الجلسة الأولى (٣ ساعات ونصف)

الموضوع : تخطيط المشروع (تابع)

- النتائج المتوقع من المشارك
- يتعرف إلى المحتويات الرئيسية لخطة المشروع
 - يضع خطة مشروع وفق نموذج محدد

المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
ورقة العمل التطبيقي: خطة المشروع (النقاط ١.٥، ٧ و١)	مجموعات عمل	٤٥	تستكمل مجموعات العمل إنجاز باقي النقاط الواردة في ورقة العمل التطبيقي
	تلخيص وتسجيل	١٥	تلخص المجموعات نتائج عملها على أوراق اللوح أو على شفافيات أو على الكمبيوتر
	عرض نتائج المجموعات	٤٠	تعرض المجموعات نتائج عملها وتناقشها مع سائر المشاركين
	عرض	١٥	يعرض المدرب لأهم الأساليب للمحافظة على الخطة وتفادي الانحراف عنها
			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع تخطيط المشروعات في دفتر السجل



اليوم الثاني - الجلسة الثانية (ساعة ونصف)

الموضوع : دراسة جدوى المشروع

النتائج المتوقعة من المشارك

- يتعرف إلى أهم نقاط دراسة جدوى المشروعات من خلال أمثلة عملية
- يستخلص طريقة إجراء دراسة جدوى مشروع حكومي من خلال حالة عملية

المواد التدريبية	الأدوات / الأساليب	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
	محاضرة قصيرة	١٠	يقدم المدرب لأهمية دراسة الجدوى الاقتصادية وغير الاقتصادية للمشاريع الحكومية
مثال: فوائد مشروع سد مياه	عرض	٢٥	يعرض لأهم النقاط التي تتضمنها دراسة جدوى المشروع ويعطي مثالاً على فوائد مشروع حكومي
حالة عملية: دراسة جدوى تخفيض استهلاك أوراق المطبوعات في المؤسسات	دراسة حالة عملية ومناقشة عامة	٣٥	يطلب المدرب إلى المشاركين في مجموعات ثلاثية دراسة حالة عملية في دراسة جدوى مشروع في مؤسسة حكومية ومناقشتها مع سائر المشاركين
	عرض	١٥	يقدم المدرب ملاحظات عامة مفيدة لتقييم المشروعات ضمن دراسة الجدوى

التقويم الذاتي			
دفتر السّجل		٥	يقوم المتدرّب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع دراسة جدوى المشروعات في دفتر السّجل

اليوم الثاني- الجلسة الثالثة (ساعة ونصف)

الموضوع : الرقابة على المشروعات

النتائج المتوقعة من المشاركون

- يتعرّف على المتطلبات الأساسية لنظام الرقابة على المشروعات
- يصمّم نظام رقابة على مشروع محدّد

المواد التدريبية	الأدوات / الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
	تسجيل على اللوح	١٠	يسأل المتدرّب المشاركون حول دور مدير المشروع وأهم المهارات المطلوبة له ويسجل أجوبتهم على اللوح
	عرض	١٠	يعرض المتدرّب لدور مدير المشروع ومهاراته مع إبراز دوره في المتابعة والرقابة على المشروع
	عرض	٢٠	يعرض للمتطلبات الأساسية لنظام الرقابة على المشروعات

ورقة عمل: تصميم نظام رقابة على مشروع	مجموعات ثلاثية	٣٠	يطلب إلى المشاركين في مجموعات ثلاثية تصميم نظام رقابة مبسط لمشروع يختارونه
	عرض نتائج العمل	١٥	يطلب إلى بعض المجموعات عرض نتائج عملها
			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع الرقابة على المشروعات في دفتر السجل

اليوم الثالث - الجلسة الأولى (ساعة)

الموضوع : دور القياس في تطوير الأداء المؤسسي

- النتائج المتوقعة من المشارك
- يتعرف إلى مفهوم مقياس الأداء وإلى أهميته في تطوير أداء المؤسسات العامة.
 - وخاصة في التخطيط الاستراتيجي وقياس نتائج المشروعات
 - يقارن بين المساءلة التقليدية والمساءلة المرتبطة بالنتائج

المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
	محاضرة	٢٠	يقدم المدرب لأهمية القياس في تطوير أداء المؤسسات العامة ويعرف مقياس الأداء ويعطي بعض الأمثلة عن مقياس الأداء

	تسجيل على اللوحة ومناقشة	٢٠	يسأل المشاركون حول الفروق بين المساءلة التقليدية المبنية على المدخلات والمساءلة المرتبطة بالنتائج ويسجل أجوبتهم على اللوحة ويناقشها معهم
	عرض	١٥	يعرض المدرب لاستخدامات مقاييس الأداء في الإدارة العامة لاسيما في التخطيط الاستراتيجي وقياس نتائج المشروعات
			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع دور القياس في تطوير الأداء المؤسسي في دفتر السجل

اليوم الثالث - الجلسة الثانية (ساعتان)

الموضوع : طرق القياس وبناء مؤشرات الأداء

النتائج المتوقعة من المشارك

- يتعرف على ماهية مؤشرات الأداء ويعطي أمثلة عملية من واقع مؤسسته
- يحدد أهم الذرائع التي تواجه تطبيق إدارة الأداء في المؤسسات التي تعمل في ظروف غير مستقرة ويقترح طرقاً للتعامل معها



المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
	محاضرة وعرض وتقديم أمثلة	٣٠	يشرح المدرب ماهية مؤشرات الأداء ويعرض للعوامل الخارجية والداخلية لتزايد الاهتمام بقياس الأداء ويعطي أمثلة عملية عن مؤشرات الأداء
	تسجيل على اللوحة ومناقشة	١٥	يطلب إلى المشاركين أمثلة عن مؤشرات الأداء من واقع مؤسساتهم ويسجلها على اللوحة ويناقشها معهم
	عرض	١٥	يعرض المدرب لخصائص مؤشرات الأداء وللجوانب التي يمكن أن تغطيها هذه المؤشرات (المدخلات، سير العمل، المخرجات، تأثير النتائج على المستفيدين)
	محاضرة قصيرة	١٠	يقدم المدرب للصعوبات التي تواجه تطبيق إدارة الأداء المؤسسي وخاصة بناء المؤشرات في المؤسسات العامة العربية التي تعمل في ظل ظروف غير مستقرة
ورقة عمل: ذرائع في مواجهة إدارة الأداء	مجموعات ثلاثية	٣٠	يطلب إلى المشاركين في مجموعات ثلاثية تحديد أهم الذرائع المستخدمة في المؤسسات التي تعمل في ظروف غير مستقرة لرفض أو مقاومة تطبيق منهج إدارة الأداء المؤسسي واقتراح طرق للتعامل مع هذه الذرائع

	عرض نتائج المجموعات	١٥	يطلب إلى بعض المجموعات عرض نتائج عملها ومناقشتها مع سائر المشاركين
			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع طرق القياس وبناء مؤشرات الأداء في دفتر السجل

اليوم الثالث - الجلسة الثالثة (ساعتان)

الموضوع : إدارة الأداء المؤسسي (تطبيق عملي)

النتائج المتوقعة من المشارك

- يتعرف على خطوات برنامج إدارة الأداء المؤسسي من خلال الأمثلة العملية
- يطبق خطوات برنامج إدارة الأداء على مؤسسته / دائرته

المواد التدريبية	الأساليب / الأدوات	الوقت (بالدقائق)	خطة التدريب
	محاضر قصيرة	٥	يقدم المدرب لطريقة إجراء التطبيق العملي لوضع برنامج لإدارة الأداء المؤسسي من خلال شرح كل خطوة من خطوات البرنامج وعرض مثال عملي عنها ثم قيام المشاركين في مجموعات بتطبيق الخطوة على مؤسساتهم أو دوائرهم

	عرض وشرح	٥	يشرح المدرب الخطوة (١) (المهام الرئيسية والمجالات الرئيسية) ويعرض مثالا من مصلحة مياه افتراضية
ورقة عمل: برنامج لإدارة الأداء المؤسسي (الخطوة (١))	مجموعات عمل	١٠	يطلب إلى مجموعات من ٤-٥ أفراد تطبيق الخطوة على مؤسساتهم / دوائرهم
	عرض نتائج العمل	١٠	يطلب إلى بعض المجموعات عرض نتائج عملها
	عرض وشرح	٥	يشرح المدرب الخطوة (٢) (الغايات) ويعرض مثالا من مصلحة مياه افتراضية
ورقة عمل: برنامج لإدارة الأداء المؤسسي (الخطوة (٢))	مجموعات عمل	١٠	يطلب إلى المجموعات تطبيق الخطوة على مؤسساتهم / دوائرهم
	عرض نتائج العمل	١٠	يطلب إلى بعض المجموعات عرض نتائج عملها
	عرض وشرح	٥	يشرح المدرب الخطوة (٣) (مؤشرات الأداء) ويعرض مثالا من مصلحة مياه افتراضية
ورقة عمل: برنامج لإدارة الأداء المؤسسي (الخطوة (٣))	مجموعات عمل	١٠	يطلب إلى المجموعات تطبيق الخطوة على مؤسساتهم / دوائرهم
	عرض نتائج العمل	١٠	يطلب إلى بعض المجموعات عرض نتائج عملها
	عرض وشرح	٥	يشرح المدرب الخطوة (٤) (تحديد الأهداف المرتبطة بمؤشرات الأداء) ويعرض مثالا من مصلحة مياه افتراضية

ورقة عمل: برنامج لإدارة الأداء المؤسسي (الخطوة (٤))	مجموعات عمل	١٠	يطلب إلى المجموعات تطبيق الخطوة على مؤسساتهم / دوائرهم
	عرض نتائج العمل	١٠	يطلب إلى بعض المجموعات عرض نتائج عملها
	تلخيص وعرض	١٠	يلخص المدرب نتائج العمل ويعرض باختصار البرنامج المتكامل لإدارة الأداء المؤسسي
			التقويم الذاتي
دفتر السجل		٥	يقوم المدرب بتسجيل أهم المعارف والمهارات التي اكتسبها من موضوع إدارة الأداء المؤسسي في دفتر السجل