

المملكة المغربية
وزارة الداخلية
المديرية العامة للجماعات الترابية

منهجية إعداد مخطط التتبع والتقييم والتعلم المتعلق ببرنامج التنمية الجهوية

3.1

السفارة البريطانية
الرباط

تشارك
TASHAROC

جمعية جهات المغرب
ASSOCIATION DES RÉGIONS DU MAROC

المملكة المغربية
وزارة الداخلية
المديرية العامة للجماعات الترابية

2022

الفهرس

مدخل عام	5
1 - لمن يوجه هذا الدليل المنهجي؟	7
2 - أهداف ومضمون الدليل المنهجي	7
3 - ما هو مخطط التتبع والتقييم والتعلم؟	7
4 - متى يجب إعداد مخطط التتبع والتقييم والتعلم؟	8
5 - من يتولى الإشراف على تنفيذ مخطط التتبع والتقييم والتعلم؟	9
6 - ما هي أهمية التتبع والتقييم والتعلم؟	10
7 - ما هو الفرق بين التتبع والتقييم والتعلم؟	10
8 - ما هو الإطار العملي لاعتماد خطة للتتبع والتقييم؟	12
9 - ما هي مستويات التقييم؟	13
10 - كيفية تصميم المؤشرات	14
11 - كيفية إعداد الإطار المنطقي لبرنامج التنمية الجهوية، وعلاقته بمخطط التتبع والتقييم والتعلم	21
12 - ما هي التحديات أمام إنجاز وتتبع وتنفيذ وتقييم مخطط التتبع والتقييم والتعلم؟	23

منهجية إعداد مخطط التتبع والتقييم والتعلم المتعلق ببرنامج التنمية الجهوية

مدخل عام

أقر الدستور المغربي تقييم السياسات العمومية والأداء المؤسسي في سابقة هي الأولى في تاريخ الدساتير المغربية. وهكذا، جعل من بين المقتضيات الواجب تنظيمها بقانون تنظيمي طبقا للفصل 146 «قواعد الحكامة المتعلقة بحسن تطبيق مبدأ التدبير الحر، وكذا مراقبة تدبير الصناديق والبرامج وتقييم الأعمال وإجراءات المحاسبة». ويذكر أن القانون الأسمى للأمة نص على اعتماد المقاربة التشاركية في تقييم السياسات العمومية في أكثر من مجال من بينها إشراك المجتمع المدني في تقييم السياسات العمومية (الفصل 12). وفي باب خاص بالحكامة الجيدة (الباب الثاني عشر)، جاء في الفصل 156 أن المرافق العمومية تقدم «الحساب عن تدبيرها للأموال العمومية، طبقا للقوانين الجاري بها العمل، وتخضع في هذا الشأن للمراقبة والتقييم».

وبناءً عليه، يتضح حجم الأهمية الكبرى التي أولاها الدستور لتقييم السياسات العمومية وتقييم الأداء في منظومة الحكامة الجيدة، بما في ذلك منظومة عمل الجماعات الترابية وضمنها الجهات.

من جهة أخرى، جاء القانون التنظيمي 111.14 المتعلق بالجهات بوجوب أن «يضع مجلس الجهة برنامجا جهويا للتنمية خلال السنة الأولى من انتدابه، وأن يكون البرنامج موضوعا للتتبع والتحيين والتقييم، وأن يمتد لست سنوات، وأن يتضمن تشخيصا لحاجيات وإمكانيات الجهة وتحديدا لأولوياتها وتقييما لمواردها ونفقاتها التقديرية الخاصة بالسنوات الثلاث الأولى وأن يأخذ بعين الاعتبار مقاربة النوع (المادة 83). وورد في ذات القانون أن برنامج التنمية الجهوية يمكن أن يحين «ابتداء من السنة الثالثة من دخوله حيز التنفيذ» (المادة 85).

وفيما يتعلق بمنهجية إعداد ميزانية الجهة ورد في نفس القانون أنه «يتعين إعداد الميزانية على أساس برمجة تمتد على ثلاث (3) سنوات لمجموع موارد وتكاليف الجهة طبقا لبرنامج التنمية الجهوية، وتحين هذه البرمجة كل سنة لملاءمتها مع تطور الموارد والتكاليف» (المادة 197).

وهكذا، يتضح أن من مسؤولية مجالس الجهات أن تعمل على تقييم برنامج التنمية الجهوية، وهذا لا يتم إلا من خلال إعداد مخطط للتتبع والتقييم.

1 / لمن يوجه هذا الدليل المنهجي؟

يستهدف هذا الدليل منتخبي مجالس الجهات والأطر المكلفة بالتخطيط وإعداد وتتبع وتقييم برنامج التنمية الجهوية.

2 / أهداف ومضمون الدليل المنهجي

يهدف هذا الدليل المنهجي إلى توفير إطار مرجعي للجماعات الترابية قصد تتبع وتقييم مخططاتها وبرامجها خاصة برنامج التنمية الجهوية، من أجل تجويد الأنشطة وتحقيق الأهداف.

ويتمحور حول أهمية مخطط التتبع والتقييم والتعلم والإطار العملي لاعتماده وكيفية تصميم المؤشرات. كما يتطرق إلى كيفية إعداد الإطار المنطقي لبرنامج التنمية الجهوية وعلاقته بمخطط التتبع والتقييم والتعلم.

3 / ما هو مخطط التتبع والتقييم والتعلم؟

مخطط التتبع والتقييم هو أداة عملية لتتبع وتقييم الأداء، تتضمن مؤشرات قياس تطور تنفيذ مخطط أو برنامج يتضمن خط انطلاق (يتحدد انطلاقا من الواقع) وخط وصول (يتحدد انطلاقا من الأهداف النهائية للمخطط أو البرنامج)، وبينهما محطات تتمثل في الإنجازات المرحلية الموصلة لتحقيق الأهداف والتي تترجم في مؤشرات كمية ونوعية تقيس تطور الأداء.

يكون التتبع يوميا من خلال رصد الأداء وتجميع المعطيات لتستعمل في التقييم، علما أن التقييم يكون دوريا (كل ثلاثة شهور)، وسنويا، وتستغل خلاصاته في تقويم البرنامج، وإنجاز التقرير السنوي للتقييم/للأداء والتعلم.

مخطط التتبع والتقييم وثيقة تساعد على تتبع وتقييم نتائج التدخلات طوال فترة حياة البرنامج، وهي وثيقة حية يجب الرجوع إليها وتحديثها بشكل منتظم.

مرسوم تحديد مسطرة إعداد برنامج التنمية الجهوية (2.16.299 الصادر في 29 يونيو 2016)، يمكن اعتباره مرجعا، بعد القانون التنظيمي، في موضوع اعتماد وتنفيذ مخطط التتبع والتقييم، لأنه يتضمن عناصر مهمة موجبة لاعتماد التتبع والتقييم، ومساعدة على وضع بعض المكونات الأساسية للمخطط (مخطط التتبع والتقييم) وهي كما يلي:

- التأكيد على إبراز الإمكانيات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والبيئية للجهة ومقومات وإكراهات التنمية بها وحاجياتها الضرورية، عند إعداد مشروع البرنامج (المادة 6 - الفقرةأ)، وهذا يساعد على وضع خط الانطلاق؛
- التنصيص على وضع منظومة لتتبع المشاريع والبرامج تحدد فيها الأهداف المراد بلوغها ومؤشرات الفعالية المتعلقة بها (المادة 6 - الفقرة أ)، ويعرض على المجلس الجهوي رفقة مشروع برنامج التنمية الجهوية (المادة 11)، وهذا موجب لوضع المؤشرات؛
- إعداد رئيس الجهة تقريرا سنويا لتقييم تنفيذ برامج التنمية الجهوية، ويتضمن نسبة إنجاز المشاريع المبرمجة وقياس مؤشرات الفعالية المتعلقة بها (المادة 14)، وهذا موجب لإنجاز التقييم قصد إعداد التقرير؛
- يعرض تقرير تقييم تنفيذ برنامج التنمية الجهوية على اللجان الدائمة لإبداء الرأي (داخل أجل 30 يوما)، ويتدارس المجلس التقرير ويعلق ملخصا منه بمقر الجهة، كما يتم نشره بجميع الوسائل المتاحة (المادة 15)، وهذا يؤكد أهمية التقرير خصوصا بضمان حق المواطنات والمواطنين في الاطلاع عليه في إطار ضمان الحق في المعلومة، وهذا أيضا ما يضع بين أيدي المواطنات والمواطنين وثيقة لمناقشة أداء مجلس الجهة.

4 / متى يجب إعداد مخطط التتبع والتقييم والتعلم؟

يتم إعداد مخطط التتبع والتقييم خلال إعداد برنامج التنمية الجهوية بعد مرحلة تشريح الوضعية الاقتصادية والاجتماعية والبنيات التحتية وكل المجالات المرتبطة باختصاصات مجلس الجهة، ويتم رصد الواقع الذي يمكن اعتباره بمثابة خط انطلاق (Ligne de base - Baseline)، وهو المسألة الأولى الواجب تحديدها في مخطط التتبع والتقييم.

وهكذا يندمج إعداد المشاريع المكونة لبرنامج التنمية الجهوية مع إعداد مخطط التتبع والتقييم، ويمكن اعتماد آخر سنة مالية كسنة مرجعية في إعداد البرنامج ومخطط التتبع والتقييم والتعلم.

تصبح أهداف البرنامج أهدافا لمخطط التتبع والتقييم والتعلم، وتتضمن التغييرات التي يمكن لمخطط التنمية تحقيقها عند انتهاء تنفيذه.

تتحقق الأهداف من خلال البرامج التي يتم وضعها، ويصبح تحقيق الأهداف معيارا لقياس الأداء العام خلال سنوات برنامج التنمية الجهوية.

تتفرع الأهداف العامة إلى أهداف سنوية، ثم أهداف دورية (كل ثلاثة أشهر)، وهذه الأهداف تتحول إلى معايير لقياس التطور في تنفيذ برنامج التنمية الجهوية.

مثال :

يمكن أن يضع برنامج التنمية الجهوية هدفا عاما من قبيل تخفيض بطالة الشباب في الجهة إلى 10 في المائة (النسبة الوطنية 22 في المائة) على مدى 6 سنوات. وبناء عليه يكون التخفيض التدريجي بنقطتين (2) كل سنة. هذا الإنجاز يمكن أن يتحقق من خلال برنامج ينقسم إلى ست سنوات، موزع على 12 أسدس (ستة أشهر)، أسدسان (2) كل سنة، بما يجعل الهدف التقليص بنقطة واحدة (1) كل ستة أشهر، أي التقليص بنصف نقطة (0.5) كل دورة (ثلاثة أشهر).

5 / من يتولى الإشراف على تنفيذ مخطط التتبع والتقييم والتعلم؟

يجب على الجهة أن توفر متخصصا/متخصصين في التتبع والتقييم، يتولى مسؤولية تدبير نظام التتبع والتقييم وتحليل معطيات لوحة قيادة التتبع من أجل رصد الاختلالات وقياس التفاوتات، من خلال مؤشرات أداء المشاريع وبالتالي إعطاء التنبيهات الضرورية لتدارك الخلل في الوقت المناسب. يتولى المتخصص المهام الآتية :

- الإشراف على تطوير خطة التتبع والتقييم لحظة إعداد مخطط التنمية الجهوية، وتتبع الأداء، بما في ذلك تجميع المعطيات، وإحداث بنك معطيات البرامج، وقياس النتائج بالمؤشرات التي تم إقرارها، وإعداد مسودات التقارير الدورية والسنوية عن الأداء، وتقديم الاقتراحات بشأن تقويم التنفيذ بهدف تحقيق النتائج وفق أهميتها وجدواها وفعاليتها وأثرها واستدامتها؛
- تأطير منفذي البرامج لجعل الأداء يتماشى وتحقيق الأهداف المرصودة في خطة التتبع والتقييم، خصوصا ليكون تنفيذا عالي الجودة؛
- الحرص على جودة المعطيات وتوثيقها والعمل مع مختلف المصالح من أجل تبادل المعلومات لإفادة صناعة القرار؛
- تأطير أنشطة بناء القدرات الخاصة بالتتبع والتقييم التي ينظمها المجلس الجهوي لأطره أو للهيئات التشاورية أو للمجتمع المدني؛
- كل ما يمكنه أن يساعد على تعزيز قدرات الجهة ومواردها البشرية في مجال التتبع والتقييم.

6 / ما هي أهمية التتبع والتقييم والتعلم؟

يعتبر التتبع والتقييم أساسيان من أجل نجاح برنامج التنمية الجهوية، وذلك للأسباب الآتية :

- تحرص آلية التتبع والتقييم على تنفيذ خطة العمل في فترة زمنية محددة وفق الميزانية المرصودة، انطلاقا من تتبع التدبير اليومي؛
- التوجيه نحو تحقيق الأهداف الدورية والنصف سنوية والسنوية، ومن خلالها أهداف البرنامج؛
- المساعدة على تقويم وتجويد العمل وتحقيق الأهداف منذ البداية (أهداف الدورة الأولى) واعتبار ذلك أساسيا لتحقيق الأهداف النهائية للمخطط.
- التطوير المتواصل للعمل والإبداع في تحقيق نتائج أكبر في وقت أقل؛
- ملاحظة المعيقات والعمل على تدليلها في الوقت المناسب، وأحيانا قبل أن تظهر في الواقع، انطلاقا من رصدها كمخاطر محتملة الوقوع؛
- التعلم من الأخطاء في الوقت المناسب، مع إمكانية التصويب قبل انتهاء البرنامج؛
- تعزيز الثقة بين الجهة والمواطنات والمواطنين، خصوصا أن هناك إمكانية لإنجاز التقييم وفق منهجية تشاركية، وأيضا من خلال نشر تقرير التقييم السنوي.

7 / ما هو الفرق بين التتبع والتقييم والتعلم؟

يتماشى التتبع مع التقييم والتعلم ولا يمكن أن يكون هناك تعلم بدون تقييم، أو تقييم بدون تتبع، لكن لكل مصطلح معناه الخاص.

7 - أ
التتبع

التتبع هي الملاحظة اليومية للبرامج التنفيذية لمخطط التنمية للتأكد من أنها تسير في اتجاه تحقيق أهدافها، ومن خلال هذه العملية يتمكن فريق التتبع من تجميع المعطيات ووضعها ضمن بنك المعلومات لتكون جاهزة للاستعمال لحظة التقييم. في إطار التتبع، يستعمل فريق العمل الملاحظة من أجل تقديم الاستشارة للمسؤولين عن التنفيذ من أجل السير الحثيث نحو تحقيق الأهداف، أو تصحيح أية اختلالات تظهر خلال الإعداد للأنشطة التنفيذية.

وفي هذا الإطار، يعتبر تنفيذ الميزانية مسألة أساسية، ودور فريق التتبع هو أن يحرص على التلازم بين الجدوى والفعالية في النفقات، كي لا يكون هناك عجز في نهاية البرنامج، وأيضا كي لا يتم التأخر في الصرف بما يؤدي إلى عدم الاستثمار المبكر في المشاريع الذي يقود إلى تعثر الأداء العام.

يمارس التتبع من خلال المشاركة في اجتماعات العمل، والزيارات الميدانية للبرامج وحضور الأنشطة التنفيذية. ويمكن لفريق العمل أن ينظم ورشات تفاعلية للقائمين على البرامج والمستفيدين منها. وفي كل هذه المشاركات، يكون دور فريق العمل تقديم الملاحظات بهدف تصويب القرارات، قبل إقرارها، لتسير في اتجاه تحقيق الأهداف.

7 - ب
التقييم

التقييم هو الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة في مخطط التتبع والتقييم ومدى تطابقها مع الإنجازات التي تم تحقيقها في الفترة المشمولة بالتقييم. ويسعى فريق عمل التقييم إلى التأكد من أن المشروع بصدد تحقيق أهدافه، وذلك من خلال أثره المباشر على المستفيدين والجهة ككل.

ويسعى التقييم، بناءً على معطيات التتبع والرصد، إلى مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المرسومة في لحظة القياس، ويتم تحديد نقط القوة من أجل تعزيزها ونقط الضعف من أجل تجاوزها. التقييم هنا يأخذ معنى التقييم الداخلي الذي يعتبر جزءً لا يتجزأ من إدارة المشاريع.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك إمكانية لاعتماد التقييم الخارجي (مثلا في منتصف كل سنة، أو في نهاية السنة)، علما أن التقييم الخارجي إلزامي عند نهاية المشروع.

ويعتبر التقييم النهائي وسيلة للوقوف على مدى تحقيق البرنامج لأهدافه وعلى الدروس المستفادة من أجل العمل بها في برامج و/أو مجالات أخرى وأيضا على نقط الضعف من أجل تجاوزها، وذلك لجعل خلاصات التقييم مدخلا لاتخاذ القرار بشأن برنامج التنمية الجهوية الموالي.

7 - ت
التعلم

يعتبر التعلم مسألة أساسية في مسار التتبع والتقييم، إذ هو الغاية المثلى من العملية برمتها نظرا لما يوفره من معطيات تكون كفيلة بتجويد الأنشطة والبرامج، وخصوصا لما يتعلق الأمر بالتقييم الدوري والتقييم السنوي، حيث يمكن أن تؤدي خلاصات التقييم إلى تغيير في الأنشطة والبرامج مما يساعد على تحقيق الأهداف.

8 / ما هو الإطار العملي لاعتماد خطة للتتبع والتقييم؟

8 - أ

الاهداف الموجهة نحو النتائج

تستعمل خطة التتبع والتقييم في إطار السياسات الموجهة نحو النتائج، سواء تعلق الأمر بمخطط أو برنامج أو خطة عمل، ومهما كان عدد سنوات التنفيذ.

وبما أن برنامج التنمية الجهوية محدد لمدة ست سنوات، ويتضمن الأعمال التنموية المقرر برمجتها أو إنجازها بتراب الجهة لتحقيق تنمية مستدامة فإن الأعمال التنموية وفق مقاربة الاستدامة، تصبح أهدافا للسياسات الجهوية. إذن مجموع النتائج المتوقعة، يجب تحديديها بناءً على قابليتها للتحقق وقابليتها للقياس.

8 - ب

النتائج القابلة للتحقق

النتائج القابلة للتحقق هي النتائج التي يتم وضعها بناء على تشريح دقيق للواقع، واستخلاص الحاجيات ذات الأولوية، وتوفير الموارد المالية والبشرية للتنفيذ في المدة الزمنية المحددة، وذلك من خلال استنفاذ/حسن استعمال الصلاحيات القانونية المتاحة لتعبئة الموارد المالية والبشرية، من خلال:

- الاختصاصات الذاتية لفائدة الجهة؛
- الاختصاصات المشتركة بين الجهة وبين الدولة؛
- الاختصاصات المنقولة من الدولة إلى الجهة؛
- الشراكات مع الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين؛
- الشراكة مع منظمات المجتمع المدني؛
- الشراكات في إطار التعاون الدولي.

8 - ت

النتائج القابلة للقياس

تعتبر النتائج الكمية هي النتائج الأكثر قابلية للقياس، سواء تعلق الأمر بالنتائج المباشرة للأنشطة أو النتائج النهائية، مثل نسبة تشغيل الشباب الذي كان عاطلا عن العمل أو عدد المقاولات التي فتحت أبوابها بالمناطق الصناعية المجهزة. في

حين أن النتائج النوعية من قبيل زيادة الوعي بالمساواة بين الرجال والنساء نتيجة تطبيق مقاربة النوع في السياسات الجهوية، لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال دراسات ميدانية أو استطلاعات الرأي.

9 / ما هي مستويات التقييم؟

هناك ست مستويات للتقييم وهي كما يلي :

التقييم الدوري :

تقييم يتم في نهاية كل ثلاثة أشهر وهدفه التأكد من أن الأنشطة المبرمجة تنفذ وفق ما هو مصمم لها، وأن المعايير المستعملة ملائمة لقياس تطور الإنجاز. وبنفس المناسبة، يمكن اقتراح تعديلات على الأنشطة أو على المعايير إذا اتضح أنها غير دقيقة في رصد تطور العمل. ولا يمكن تعديل المعايير إلا وفق الإجراءات المعمول بها على مستوى تدبير مشاريع الجهة (ينظم بشكل داخلي، ومن الأفضل بمنهجية تشاركية).

التقييم السنوي :

تقييم يتم كل سنة ويساعد على إعداد مسودة تقرير التقييم الذي يتقدم به رئيس الجهة أمام المجلس الجهوي. بالإضافة إلى تقييم الأداء وفق المعايير الموضوعة ضمن مخطط التتبع والتقييم.

يساعد التقييم السنوي على الوقوف على أهداف ومؤشرات قياس أداء المشاريع بالإضافة إلى معدل إنجازها، وعلى الوسائل المالية المخصصة للمشاريع والإكراهات التي قد تنجم عن إنجازها والحلول المقترحة للتغلب عليها. ويرصد التقييم السنوي ما يجب تغييره في خطة العمل من أجل ضمان السير بطريقة أفضل نحو تحقيق النتائج. وإذا اقتضى الأمر تعديلا في معايير قياس الأداء، يمكن أن يتم ذلك، وفق الإجراءات المعمول بها أيضا (ينظم بشكل داخلي، ومن الأفضل بمنهجية تشاركية).

التقييم المرحلي :

تقييم منتصف عمر البرنامج، ويكون الهدف الرئيسي منه تقييم ما إذا كان البرنامج يسير في اتجاه تحقيق أهدافه، وهل يمكن أن يستكمل تحقيق كل أهدافه ضمن المدة الزمنية ووفق الموارد المالية المتبقية والمواد البشرية المرصودة. بناءً على ذلك، يرصد التقييم المرحلي النجاحات والإخفاقات والصعوبات، وأيضا الفرص المساعدة على نجاح أكبر، ويقدم اقتراحات للسير بطريقة أكثر فعالية نحو تحقيق البرنامج. (تقوم به جهة خارجية عن البرنامج، ومن الأفضل بمنهجية تشاركية).

التقييم النهائي :

تقييم ما بعد انتهاء البرنامج وهدفه الوقوف على مدى تحقيق البرنامج لأهدافه، واستخلاص الدروس لتقديمها لمصممي البرامج المستقبلية قصد استعمالها في البرمجة من أجل سياسات جهوية أكثر فعالية. ويعتبر التقييم النهائي أداة للرصد الشامل لنتائج سنوات عمل البرنامج. ويعتبر التقرير النهائي مستقلا بالرغم من إطلاع فريق التقييم النهائي على جميع التقارير الدورية والسنوية والمرحلية (تقوم به جهة خارجية عن البرنامج، ومن الأفضل بمنهجية تشاركية).

تقييم الأثر :

يرصد هذا التقييم مدى تأثير البرنامج في مجاله انطلاقا من الأهداف التي تم وضعها في بداية البرنامج. ومن بين مكونات هذا التقييم المقارنة بين الوضعية الجديدة وخط الانطلاق الذي سبق للبرنامج أن انطلق منه في وضع النموذج المنطقي. ويعتبر تقرير تقييم الأثر، الأداة الرئيسية لقياس إنجازات البرنامج ككل (تقوم به جهة خارجية عن البرنامج، ويتم بالضرورة بمنهجية تشاركية).

تقييم الاستدامة :

تقييم يهدف إلى رصد مدى ضمان الاستدامة في تنفيذ برنامج التنمية الجهوي، وخصوصا في استعمال الموارد في إنجاز المشاريع، ومدى استحضار العديد من الأبعاد من ضمنها البعد البيئي وضمان مراعاة حقوق الأجيال المقبلة في التنمية. وفي ذات السياق، يقيم فريق العمل مدى استمرارية الأداء عند انتهاء التمويل لبعض الأنشطة و/أو المبادرات (تقوم به جهة خارجية عن البرنامج، ويتم بالضرورة بمنهجية تشاركية).

10 / كيفية تصميم المؤشرات

10 - أ

ما هو المؤشر؟

المؤشر، وفق مخطط التتبع والتقييم لبرنامج التنمية الجهوية، هو وحدة قياس (كمية و/أو نوعية) لقياس تطور إنجاز برنامج أو نشاط معين، وفق ما هو مخطط. وهو أداة تتبع مسار العمل نحو تحقيقه الأهداف

ولهذا، كل هدف يكون له مؤشر أو مؤشرات لقياس مسار الإنجاز نحو تحقيقه. ومثلما تكون هناك خطوات تؤدي في مجموعها لتحقيق الهدف، تكون هناك مجموعة من المؤشرات الفرعية، توصل لتحقيق المؤشر الذي يقيس تحقيق الهدف/النتيجة.

10 - ب

ما هي أنواع المؤشرات؟

يمكن تلخيص أنواع المؤشرات في الجدول الآتي :

تعريف	نوع المؤشر	ماذا يقيس عادة ؟	نوع المؤشر
كمية	قياس النتائج الرقمية أو الإحصائية	المخرجات	عدد الموظفين الذين تكونوا لاكتساب مهارات استعمال وسائل التواصل الاجتماعي في إطار تنفيذ استراتيجية تواصل الجهة
نوعية	تمثل المواقف أو التصورات أو السلوكيات	النتائج	نسبة الموظفين الذين يستعملون وسائل التواصل الاجتماعي في إطار تنفيذ استراتيجية تواصل الجهة
مباشرة	يوفر مقياسًا مباشرًا للنتيجة المقصودة	المخرجات/النتائج	نسبة التفاعل من طرف المتلقين مع أدوات التواصل الاجتماعي الخاصة بالجهة (التي يشتغل عليها المستفيدون من التدريب)
غير مباشرة	غالبًا ما يستخدم عندما يكون المؤشر الأكثر مباشرة غير عملي (على سبيل المثال، يكون جمع البيانات مكلفًا للغاية؛ يتم تنفيذ البرنامج في مجتمع مغلق لا يسمح بجمع المعطيات	المخرجات/النتائج	عادة ما يتم قياس الإعجاب بالصفحات وتقاسمها، لكن هناك فئات تطلع على الصفحات دون ترك أي أثر، وهذا ما يمكن قياسه ب»الزيارات» (les vues)

مخصصة	مؤشرات مخصصة للبرنامج يمكن استخدامها لاستكمال مؤشرات القياس. تستخدم لتسجيل التقدم نحو أهداف محددة للبرنامج.	المخرجات/النتائج	أثر التواصل عبر وسائط التواصل الاجتماعي على تحقيق أهداف الجهة (مثلا، جاذبية التراب، تعزيز ثقة المواطنات والمواطنين)

10 - ت

كيف توضع المؤشرات؟

توضع المؤشرات بناءً على نتائج التحليل الذي يتم القيام به قبيل إعداد برنامج التنمية الجهوية.

تستخلص من التحليل أهم الحاجيات التي يمكن تلبيتها ضمن اختصاصات الجهة، بناء على الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة أو التي يمكن توفيرها، ثم يتم وضع خط الانطلاق بناءً على ما يتوفر للجهة من معطيات رسمية في الموضوع.

مثال :

نسبة الفقر متعدد الأبعاد تكون في حينه (8,2 %)[1]، ويهدف برنامج التنمية الجهوية إلى تخفيضها إلى 2,2%، هنا يتحول الهدف/النتيجة/ خط الوصول إلى «تخفيض نسبة الفقر المتعدد الأبعاد إلى 2,2% في ختام السنة النهائية للبرنامج (ست سنوات)».

المؤشرات/المؤشرات الفرعية لقياس الأهداف/الأهداف الفرعية :

يمكن تقسيم أهداف برنامج التنمية الجهوية إلى أهداف فرعية، وبناءً عليه، يتم تقسيم المؤشرات إلى مؤشرات فرعية، وهذه المؤشرات الفرعية يمكن تقسيمها إلى أجزاء حتى يتم الوصول إلى مستوى الأنشطة الدورية (كل ثلاثة أشهر).

[1] المندوبية السامية للتخطيط، النتائج الرئيسية لخريطة الفقر متعدد الأبعاد لسنة 2014 (المتوسط الوطني للفقر المتعدد الأبعاد هو 8,2 في المائة)

مثال

الهدف العام	خط الانطلاق	الأهداف الفرعية						خط الوصول/ الهدف
		سنة 1	سنة 2	سنة 3	سنة 4	سنة 5	سنة 6	
تخفيض نسبة الفقر إلى 2,2 % (بنقطة واحدة في السنة)	نسبة الفقر 8,2 % سنة 2021	7,2	6,2	5,2	4,2	3,2	2,2	نسبة الفقر في حدود 2,2% سنة 2026
		أبعاد ومكونات الفقر متعدد الأبعاد: • التعليم (تمدرس الأطفال - تمدرس البالغين) • الصحة (الإعاقة - وفيات الأطفال • ظروف العيش (الماء الصالح للشرب، الكهرباء، التطهير، حيازة أصول،)						

10 - ث

ما هي معايير قياس جودة المؤشرات (SMART)؟

يعتبر إطار عمل SMART[2] «محدد» و «قابل للقياس» و «قابل للتحقيق» و «ملائم» و «محدد زمنيا» طريقة فعالة لتحديد مؤشرات الجودة.

- المعيار الأول: **محدد**، يعني أن المؤشر يحتاج إلى أن يكون دقيقا وأن يصف بالضبط ما يجب قياسه.
- المعيار الثاني: **قابل للقياس**، يعني أنه بغض النظر عمن يستخدم المؤشر، فيمكن استعماله للقياس بنفس الطريقة.
- المعيار الثالث: **قابل للتحقيق**، يعني يمكن تحقيقه على أرض الواقع، كما أن جمع المعطيات يكون ممكنا.
- المعيار الرابع: **ملائم**، أي أن يكون موصولا بشكل وثيق بالنتيجة.
- المعيار الخامس: **محدد زمنيًا**، إذ يجب أن يكون هناك إطار زمني مرتبط بالمؤشر (مثل إنجاز عمل معين في عدد من الأيام، أو الأسابيع أو الشهور، أو السنوات).

[2] SMART: Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time-bound.

10 - ج

كيفية وضع المؤشرات لبرنامج التنمية الجهوية

لوضع مؤشرات برنامج التنمية الجهوية، يتم تحديد الأهداف الواجب قياسها والطريقة المثلى لجمع المعطيات، سواء كانت المعطيات كمية أو نوعية. وعلى سبيل المثال، نعرض الأهداف العامة لبرنامج التنمية الجهوية[3] ، والمعايير الرئيسية لقياس الإنجاز، والمعطيات الأساسية للقياس، وكيف يمكن أن يتم جمع ذلك علما أن التفاصيل يمكن أن يتضمنها النموذج المنطقي (انظر أداة إعداد النموذج المنطقي):

مثال الأهداف العامة والفرعية لبرنامج التنمية الجهوية

المؤشرات- المعطيات - مصدر جمع المعطيات - المسؤول عن جمع المعطيات

الهدف	الهدف الفرعي (أمثلة)	المؤشر/ السنة	المعطيات	وسيلة/مصدر جمع المعطيات والمسؤول عنها
تحسين جاذبية المجال الترابي للجهة وتقوية تنافسيته الاقتصادية	تشجيع خلق 10 مقاولات في اليوم داخل الجهة[4]	خلق 10 مقاولات في اليوم من داخل الجهة، محدثة (اليوم=أيام العمل) 12* 210 شهرا = 2520 مقاولة	عدد المقاولات التي تم إحداثها يوميا	المركز الجهوي للاستثمار/ المحكمة التجارية/ الجريدة الرسمية المسؤول عن جمع المعطيات: فريق التتبع والتقييم والتعلم
	استقطاب 2 مقاولات وطنية في الشهر لإطلاق مشاريع جديدة في الجهة	2 مقاولات وطنية تطلق مشاريع جديدة في الجهة كل شهر 2x12 شهرا = 24 مقاولة	عدد المقاولات الوطنية	إحصائيات الجهة / وزارة الصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي المسؤول عن جمع المعطيات: فريق التتبع والتقييم والتعلم

[3] تتحدد هذه الأهداف وفق المادة 80 من القانون التنظيمي للجهات

[4] المعدل اليومي لإنشاء المقاولات بناءً على معطيات المراكز الجهوية للاستثمار

	استقطاب مستثمر دولي كبير واحد (استثمار بقيمة 3 مليار درهم على الأقل) كل ثلاثة أشهر	مستثمر دولي كبير واحد كل ثلاثة أشهر يستثمر في الجهة 1*3 أشهر* 4 = 4 مقاولة	عدد المستثمرين الجدد في الجهة	إحصائيات الجهة / وزارة الصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي المسؤول عن جمع المعطيات: فريق التتبع والتقييم والتعلم
اعتماد التدابير والإجراءات المشجعة للمقاولة ومحيطها والعمل على تيسير توطين الأنشطة المنتجة للثروة والشغل	إحداث منطقة صناعية واحدة في السنة	المنطقة الصناعية الجديدة المحدثة (منطقة صناعية واحدة في السنة/ 6 بالنسبة لعمر برنامج التنمية الجهوي)	عدد المناطق الصناعية الجديدة	إحصائيات الجهة / وزارة الصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي المسؤول عن جمع المعطيات: فريق التتبع والتقييم والتعلم
	تنظيم 4 معارض في السنة	المعارض المنظمة 4 معارض في السنة	عدد المعارض الجديدة (أو دورات المعارض) التي تم تنظيمها	إحصائيات الجهة / وزارة الصناعة والتجارة والاستثمار والاقتصاد الرقمي/ وزارة السياحة والصناعة التقليدية والنقل الجوي والاقتصاد الاجتماعي/ وزارات أخرى المسؤول عن جمع المعطيات: فريق التتبع والتقييم والتعلم
	تنظيم 6 أنشطة في السنة لنقل وتبادل الخبرة	6 أنشطة (دورات تكوينية، ورشات)	عدد الدورات التكوينية، وعدد اللقاءات الخاصة بتبادل الخبرة	إحصائيات الجهة المسؤول عن جمع المعطيات: فريق التتبع والتقييم والتعلم

تحقيق الاستعمال الأمثل للموارد الطبيعية وتثمينها والحفاظ عليها	إعداد أربع استراتيجيات وتنفيذها لتثمين الموارد الطبيعية واستعمالها بطرق أمثل في الجهة	إعداد أربع استراتيجيات وتنفيذها في الجهة (وثائق الاستراتيجيات، وخططها التنفيذية، والتقارير الدورية والسنوية والنهائية لتنفيذ الاستراتيجيات)	عدد الاستراتيجيات وخطط العمل والتقارير	معلومات الجهة المسؤول عن جمع المعطيات: فريق التتبع والتقييم والتعلم
الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة	تحديد أية أهداف يمكن للجهة استهدافها	الإنجازات في كل هدف من أهداف التنمية المستدامة المستهدفة	عدد المبادرات	معلومات الجهة وباقي القطاعات العمومية في الجهة المسؤول عن جمع المعطيات: فريق التتبع والتقييم والتعلم
العمل على تحسين القدرات التدبيرية للموارد البشرية وتكوينها	تمكين كل فرد من الموارد البشرية من الاستفادة من دورة تكوينية ليومين كل شهر	عدد أيام التكوين التي استفاد منها كل فرد (2 كل شهر * 12 شهرا = 24 يوم تكوين للفرد)	عدد الأفراد الذين استفادوا من التكوين	معلومات الجهة المسؤول عن جمع المعطيات: فريق التتبع والتقييم والتعلم

11 / كيفية إعداد الإطار المنطقي لبرنامج التنمية الجهوية، وعلاقته بمخطط التتبع والتقييم والتعلم

11 - أ

ما هو الإطار المنطقي ولماذا يتم استعماله؟

الإطار المنطقي هو أداة لتوضيح كيف يعتزم البرنامج تحقيق نتائج معينة، وهو أساسي لإعداد برنامج التنمية الجهوية بما في ذلك مخطط التتبع والتقييم.

يستخدم الإطار المنطقي للمساعدة في «رسم خريطة» برنامج معين من خلال وصف العلاقات المنطقية بين الحاجة إلى البرنامج والموارد (المدخلات) والأنشطة التي سيتم استخدامها لتلبية تلك الاحتياجات، وما سيتم إنتاجه أو تسليمه من الأنشطة. وتعتبر نتائج الأنشطة (المخرجات)، نوعا من التغييرات القصيرة والمتوسطة المدى الناشئة عن هذه المخرجات (النتائج)، والتي تُنتج بدورها التغيرات الطويلة المدى في السياق الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي (التأثيرات).

يوضح الإطار المنطقي المنطق السببي، أي إذا تم تحقيق نتائج أولية، فيمكن تحقيق النتيجة الموالية والتي يجب أن تكون أكبر.

11 - ب

لماذا هناك ضرورة للإطار المنطقي؟

يعتبر الإطار المنطقي أداة مهمة للعمل، لأنه يصور كيفية ترابط مكونات البرنامج، أي كيف تتبني التغييرات على بعضها وكيف سينجح البرنامج في تحقيق أهدافه. كما أنه يساعد مصممي البرامج على تحديد الأهداف الاستراتيجية، والموارد اللازمة، والمؤشرات لقياس التقدم والنتائج المتوقعة، وإبراز الأثر الذي سينتجه المشروع.

يمكن لمصممي البرامج العمل مع الشركاء أو المستفيدين المحتملين لتطوير الإطار المنطقي، حيث يمكنهم تقديم وجهات نظر متنوعة أثناء عملية تصميم البرنامج وتساعد في تحديد المشكلات والأجوبة بشكل تشاركي ودقيق.

11 - ت

ما هي استراتيجيات تصميم الإطار المنطقي؟

يتم إعداد الإطار المنطقي قبل تحرير البرنامج، لأنه يعتبر أداة إعداد البرنامج بما في ذلك صياغته. يساعد التفكير في الإطار المنطقي قبل صياغة البرنامج أو أنشطة البرنامج على التفكير في كيفية افتراض أن البرنامج سيُنفذ، بالإضافة إلى أي نتائج متوقعة ستحقق.

تُبنى البرامج على الفرضيات الأساسية للسبب والنتيجة على وجه التحديد، إي ما إذا كان أحد جوانب البرنامج سيؤدي بالفعل إلى جانب آخر (أي هل سيُنفذ البرنامج بالطريقة التي تم بها تصميمه؟).

يساعد التركيز على علاقات «الشرط» (ماذا بعد؟) ضمن الإطار المنطقي في بداية عملية تصميم البرنامج، على السير باقتراحات الأنشطة المتوالية إلى غاية تحقيق الهدف. يساعد التساؤل على عدم الوقوف عند حدود تنظيم الأنشطة، ويدفع مصممي البرامج للسير نحو تحقيق النتيجة.

يجب على مصممي البرامج استحضار العوامل التي قد تكون خارجة عن سيطرة مجلس الجهة وكيف ستؤثر على برنامج التنمية الجهوية. تساعد هذه الخطوة في تطوير التعامل مع العوامل الخارجية التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على البرنامج، وبالتالي العمل على إعداد سيناريوهات التجاوز، والسير نحو تحقيق الهدف.

ويجب ربط الافتراضات والعوامل الخارجية بخطة إدارة المخاطر، إذ يمكن استخدام الافتراضات والعوامل الخارجية التي تم التوصل إليها من خلال النموذج المنطقي ضمن متطلب اقتراح آخر: خطة إدارة المخاطر. ويمكن لمصممي البرامج رسم كيفية تأثير هذه العوامل على البرمجة، وتوضيح كيف يخططون للتعامل مع الوضع إذا ظهرت أية صعوبات.

إشارات لا بد منها :

- يجب أن يكون مصممو البرامج قادرين على إظهار العلاقات السببية المحددة بوضوح للمدخلات والمخرجات والنتائج.
- كل نشاط في النموذج المنطقي له بشكل عام مخرجات. ومع ذلك، يمكن أن تغذي العديد من المخرجات نتيجة واحدة إذا كانت هناك تأثيرات تراكمية للمخرجات.
- يجب أن تظهر العلاقات السببية المنعكسة في الإطار المنطقي تلك الموجودة في الصياغة النهائية لبرنامج التنمية الجهوية. ويجب تلاؤم المكونات داخل الإطار المنطقي ونطاق عمل برنامج التنمية الجهوية (مثلا الأهداف والأنشطة والمخرجات).

- يجب أن تظهر الفرضيات ما يجب أن يحدث للبرنامج، لينفذ كما هو مخطط له. ويجب أن تُظهر العوامل الخارجية كيف يمكن للعوامل الخارجة عن سيطرة البرنامج أن يكون لها تأثير كبير على الأنشطة والأهداف والغايات.
- يجب أن تكون أنشطة البرنامج والمخرجات والنتائج المتوقعة ضمن الإطار المنطقي قابلة للتحقيق من الداخل أولا، أو من خلال التعاون والشراكة ثانيا بكل وضوح.
- تمويل البرنامج والإطار الزمني : لا بد أن يتضمن النموذج المنطقي التمويل المرصود لكل الأنشطة، ووجود التمويل شرط لوضعها ضمن البرنامج. يمكن وضع أنشطة بناءً على توقعات بتحصيل موارد، لكن استمرار هذه الأنشطة على أنجدة عمل المجلس الجهوي يتطلب توفير تلك الموارد المالية، وإلا فيجب إزالتها في أول فرصة لتحيين البرنامج. ولا يمكن وضع الأنشطة التي ليست لها موارد مالية مؤكدة ضمن أنشطة السنة الأولى أو الثانية.

مفاهيم أساسية للاستحضار عند إعداد الإطار المنطقي :

- **الاحتياجات :** النواقص التي تم تحديدها داخل المجتمع، أي ما يحتاجه المجتمع في مجال محدد.
- **المدخلات:** الموارد الأساسية اللازمة لتنفيذ البرنامج، أي ما يحتاجه البرنامج لتنفيذ أنشطته (الموارد المالية والبشرية؛ المعدات؛ الشركاء ....).
- **الأنشطة :** مجموعة من الأعمال التي تستخدم المدخلات لإنتاج مخرجات محددة، أي الأشياء التي يقوم بها البرنامج لتحقيق أهدافه (مثلا، أشغال تهيئة منطقة صناعية).
- **المخرجات :** المنتجات الفورية لأنشطة المشروع، أي ما ينتج على الفور من الأنشطة / يظهر أن نشاطك قد تم (مثلا، إنهاء تهيئة منطقة صناعية).
- **النتائج الأولية :** النتائج المحصل عليها على المدى القصير والمتوسط بعد تنفيذ النشاط (فتح شركات جديدة، واستقطاب استثمارات مثلا).
- **هدف/أهداف البرنامج :** تتحقق عندما تتحقق جميع المحطات الأولى بدقة ونجاح (الهدف/ الأهداف : التقليص من معدل البطالة، الزيادة في معدل النمو بالجهة مثلا).

12 / ما هي التحديات أمام إنجاز وتتبع وتنفيذ وتقييم مخطط التتبع والتقييم والتعلم؟

تتعدد التحديات أمام إنجاز وتتبع وتنفيذ وتقييم مخطط التتبع والتقييم، لكن رغم ذلك، فإمكانيات العمل بالمخطط المذكور تبقى دائما ممكنة وأساسية من أجل تحقيق الأهداف. ومن بين التحديات ما يلي:

12 - أ
الموارد البشرية

لتنفيذ مخطط التتبع والتقييم والتعلم، يجب على الجهة التوفر على موارد بشرية متخصصة. وفي حال عدم توفر ذلك، يجب البحث عن الموارد البشرية القابلة للتأهيل وتقوية قدراتها لتقوم بالمهمة على أكمل وجه.

12 - ب
جمع المعطيات

يجب على المسؤولين عن التتبع والتقييم جمع المعطيات خلال تنظيم الأنشطة، بما في ذلك التحضير لجمع المعطيات خلال إعداد الأنشطة التنفيذية.

وعلى سبيل المثال، تعتبر لائحة الحضور أساسية لتجميع المعطيات حول المشاركات والمشاركين وتصنيفهم حسب الجنس والسن وطبيعة مهنهم والفئة التي ينتمون إليها (منتخبون، إداريون، مجتمع مدني، قطاعات اقتصادية أو اجتماعية إلخ)، وهل المرة الأولى أو الثانية أو الثالثة التي يشاركون فيها .... ومن المهم وضع هذه البيانات ضمن قاعدة معطيات المشاركات والمشاركين، مباشرة بعد تنظيم النشاط، إن لم يكن خلاله. نفس العملية يجب أن تتم بالنسبة لكل الأنشطة، بحيث يساعد تجميع المعطيات في خدمة التتبع والتقييم.

وهناك معطيات يمكن الوصول إليها من خلال الدراسات من قبيل تقييم أنشطة التكوين عند قياس تطور مهارات الموارد البشرية بعد استفادتها من برامج التكوين والتكوين المستمر، لدراسة الأثر على نوعية الأداء المؤسسي. لهذا يجب أن يتوفر المكلفون بالتتبع والتقييم على الوسائل الضرورية من أجل إجراء هذه العمليات، نظرا لأهميتها في العملية الإجمالية للتتبع والتقييم، خصوصا إبراز النتائج الإيجابية من أجل تجديد العمل بها، أو تحديد النواقص من أجل تجاوزها. وتكون هذه الدراسات/ العمليات في نهاية البرامج كما يمكن أن تُبَاشر متى اعتبرها المشرفون على التتبع والتقييم ضرورية.

12 - ت

عمل الفريق

يعتبر التتبع والتقييم عمل فريق بالضرورة، إذ يتطلب الأمر انخراط كل العاملين في برنامج معين، بدءً من المشرف على البرنامج إلى المكلفين بالتتبع والتقييم، مرورا بالمكلفين بتنفيذ الأنشطة.

لذلك، يجب على أعضاء فريق البرنامج، المشرفون والمنفذون، التوفر على المعطيات الخاصة بتقييم التنفيذ، باعتبارها أداة مساعدة على تقويم وتجويد العمل. هذا الوعي الذي يجب النهوض به بشكل مستمر، يساعد على ضمان انخراط كل فرق العمل في مسار التتبع والتقييم، وخصوصا المساعدة في توفير المعطيات والعمل على مخرجات التتبع والتقييم.

12 - ث

تطورات المحيط

يقصد بتطورات المحيط مجموع التطورات التي تقع ما بين مرحلة إعداد برنامج التنمية الجهوية ومخطط التتبع والتقييم، وكل مرحلة من مراحل التنفيذ. وفي هذا الإطار، من مسؤولية المشرفين على التتبع والتقييم تحيين مخططاتهم وفق التحيين الذي يجري بالنسبة للبرنامج الجهوي للتنمية و/أو ما يظهر من حاجة لتحيين معيار و/أو معايير التتبع والتقييم.

12 - ج

تحيين معايير التتبع والتقييم

تطرح ضرورة تحيين معايير التتبع والتقييم إذا كان هناك تطور في المحيط يؤدي لتطور ما في برنامج التنمية الجهوية كما تمت الإشارة أعلاه. كما أن هناك إمكانيات لتحيين المعايير في الحالات الآتية :

- إذا ظهر أن معيارا معينا غير دقيق في قياس التطور (مثلا، طموح جداً أو متواضع)؛
- إذا كان المعيار يتداخل مع معيار آخر أو يكرره بطريقة أخرى؛
- إذا كان المعيار يسعى لقياس عمل غير موجود.

وفي هذه الحالات، يتم استغلال فرصة التقييم الدوري (كل ثلاثة شهور) من أجل تحيين معايير التقييم. ويمكن لفريق عمل التتبع والتقييم إعداد التغييرات المقترحة، وإخضاعها لنفس مسطرة إقرار مخطط التتبع والتقييم.

أدوات العمل

كيفية إعداد الإطار المنطقي لبرنامج التنمية الجهوية

عرض المشكلة

ما هي المشاكل أو القضايا التي يحاول البرنامج حلها أو معالجتها؟ ما الذي يحتاجه السكان المستهدفون؟ وما هي الاستراتيجيات التي ستؤدي إلى تغيير إيجابي؟ (التغيير الإيجابي الملموس هو الهدف العام)

هدف البرنامج 1 : حدد هدف البرنامج هنا وقسم النموذج المنطقي على كل هدف. الأهداف محددة ويُنظر إليها على أنها أهداف (فرعية) ضمن الهدف العام

الحاجيات	المدخلات	الأنشطة	المخرجات	النتائج	التأثير
ما هي احتياجات الجهة على أساس الوضع الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي؟	ما هي الموارد البشرية والمالية التي سيتم استخدامها لهذا البرنامج؟ الموظفون، الوقت، الموارد المالية، المواد، المعدات، الشركاء	ما هي الأنشطة التي سيتم القيام بها لتلبية الاحتياجات أو معالجة قضايا الجهة؟ عقد جلسات عمل واجتماعات ولقاءات؛ تقديم خدمات؛ تأمين التكوين؛ عقد الشراكات ضع قائمة بالأنشطة (يجب أن تكون أرقام الأنشطة مطابقة لمخطط المتابعة والتقييم والتعلم) مثلا: النشاط 1.1 النشاط 1.2	ما الذي سيتم إنتاجه أو تسليمه؟ المنتجات التي تم إنشاؤها أو الموارد التي تم تطويرها؛ يقاس بمؤشرات الأداء	ما هي التغييرات التي حدثت أو ستحدث بعد تنفيذ النشاط؟ يقاس بمؤشرات الأداء	ما هي التغييرات طويلة الأجل التي ستحدث في السياق الاجتماعي أو الاقتصادي أو البيئي؟

هدف البرنامج 2 : إضافة أهداف أخرى حسب الضرورة لعرض جميع أهداف البرنامج

الحاجيات	المدخلات	الأنشطة	المخرجات	النتائج	التأثير

الافتراضات	العوامل الخارجية
ما هي العوامل التي يجب أن تحدث، أو من هم أصحاب المصلحة أو المستفيدون الذين يحتاجون إلى المشاركة، حتى ينجح البرنامج؟ (مثلا، فعالية المشاركة المواطنة) كيف ولماذا ستؤدي الأنشطة المقترحة إلى المخرجات المقترحة ، وكيف ستؤدي المخرجات إلى النتائج، والنتائج إلى التأثير؟	ما هي العوامل التي لا تخضع لسيطرة البرنامج - على سبيل المثال، التساقطات المطرية - هل يمكن أن تؤثر على الأنشطة والمخرجات والنتائج المتوقعة؟ وكيف يمكن التعامل مع الوضع من أجل تحقيق النتائج؟

كيفية إعداد خطة التتبع والتقييم لبرنامج التنمية الجهوية

النشاط	المؤشر	تعريف المؤشر وحدة القياس	نوع المؤشر	مصدر البيانات، التفصيل
الهدف العام : (الهدف العام للبرنامج - أو الهدف العام لمحور من محاور البرنامج)				
الهدف الأول للبرنامج (1) : (حدد الهدف هنا). يجب أن تتطابق الأهداف مع الأهداف في النموذج المنطقي وبرنامج التنمية الجهوية.				
ضع لائحة الأنشطة وطابق الترقيم مع ترقيم الإطار المنطقي	ضع قائمة بجميع المؤشرات لكل نشاط.	**التعريف :** حدد كيف سيتم قياس المؤشر لضمان الحساب بشكل موثوق طوال عمر البرنامج. بالنسبة للمؤشرات القياسية (indicateurs standards) حيث تكون التعريفات واسعة، يمكن لمصممي برنامج التنمية الجهوية و/أو خطة المتابعة والتقييم تحديد كيف سيتم قياس المؤشر. (مثلا، بالنسبة لتنظيم دورة تكوينية للمنتخبين، أو الهيئات التشاورية، أو للإدارة، ما الذي يشكل دورة تدريبية كاملة؟ الجواب مثلا: الحضور، استكمال عدد ساعات التدريب المحددة سلفا، استيعاب مضامين التكوين، إنتاج أثر التكوين في العمل. **وحدة القياس :** ما هي وحدة القياس؟ - عدد الأفراد، ساعات التكوين، عدد المداخلات التفاعلية، عدد المتدخلين عند تقييم خلاصات التكوين، عدد المستفيدين الذين طبقوا مخرجات التكوين.	**النوع :** كمي/نوعي/ مباشر/غير مباشر.	**المصدر :** من أين سيتم الحصول على المعلومات؟ ما الأداة التي ستُستخدم لجمعها؟ **التفاصيل :** مستويات إضافية من التحليل يمكن استخدامها لأغراض التدقيق في تحقيق أهداف برنامج التنمية الجهوية (مثلا اعتماد مقاربة النوع، و/أو العدالة المجالية).

التوقيت أو التكرار أو الجدول الزمني	المسؤولية	المحدودية المعروفة للمعطيات	خط الانطلاق	الهدف
تجميع المعطيات : التوقيت أو التكرار أو الجدول الزمني لجمع المعطيات **التحليل : التوقيت** أو التكرار أو الجدول الزمني لتحليل المعطيات. **التقرير : التوقيت،** التكرار أو الجدول الزمني لتقديم التقرير	**التجميع :** من المسؤول عن جمع المعطيات؟ **التحليل :** من المسؤول عن تحليل المعطيات؟ **التقرير :** من المسؤول عن إعداد التقارير؟	**المحدودية :** تجميع المعطيات من طرف المسؤولين عن التنفيذ، أو صعوبة الحصول على استطلاعات المتابعة، أو عدم دقة المعلومات الديموغرافية ... إلخ. (يساعد تدقيق المحدودية على فهم كيفية التجاوز والنجاح في جمع البيانات وقياسها والتحكم في جودتها، لأنها هي الأساس بالنسبة للمتابعة والتقييم والتعلم)	**خط الانطلاق :** يُحدد انطلاقا من تشريح الواقع، ويتضمن المعطيات المتوفرة قبل انطلاق النشاط ويتلاءم مع خط الإنطاق العام للبرنامج.	**الهدف :** حدد أهدافًا لكل نشاط للإبلاغ عن التقدم الفعلي. إذا تم جمع المؤشر على مدار عدة دورات (ثلاثة شهور) أو سنوات، فيجب تقديم الأهداف على أساس ربع سنوي، وبكل سنة مالية، وبشكل تراكمي

الهدف الثاني للبرنامج (2) : (حدد الهدف الثاني هنا وبعده الأهداف حسب النموذج المنطقي)
نفس منهجية الهدف الأول وباقي الأهداف

ضع لائحة الأنشطة وطابق الترقيم مع ترقيم الإطار المنطقي	ضع قائمة بجميع المؤشرات لكل نشاط.	**التعريف :** حدد كيف سيتم قياس المؤشر لضمان الحساب بشكل موثوق طوال عمر البرنامج. بالنسبة للمؤشرات القياسية (indicateurs standards) حيث تكون التعريفات واسعة، يمكن لمصممي برنامج التنمية الجهوي و/أو خطة المتابعة والتقييم تحديد كيف سيتم قياس المؤشر. (مثلا، بالنسبة لتنظيم دورة تكوينية للمنتخبين، أو الهيئات التشاورية، أو للإدارة، ما الذي يشكل دورة تدريبية كاملة؟ الجواب مثلا: الحضور، استكمال عدد ساعات التدريب المحددة سلفا، استيعاب مضامين التكوين، إنتاج أثر التكوين في العمل. **وحدة القياس :** ما هي وحدة القياس؟ - عدد الأفراد، ساعات التكوين، عدد المداخلات التفاعلية، عدد المتدخلين عند تقييم خلاصات التكوين، عدد المستفيدين الذين طبقوا مخرجات التكوين.	**النوع :** كمي/نوعي/ مباشر/غير مباشر	**المصدر :** من أين سيتم الحصول على المعلومات؟ ما الأداة التي ستُستخدم لجمعها؟ **التفاصيل :** مستويات إضافية من التحليل يمكن استخدامها لأغراض التدقيق في تحقيق أهداف برنامج التنمية الجهوية (مثلا اعتماد مقاربة النوع، و/أو العدالة المجالية)

تجميع المعطيات : التوقيت أو التكرار أو الجدول الزمني لجمع المعطيات **التحليل :** التوقيت أو التكرار أو الجدول الزمني لتحليل المعطيات. **التقرير:** التوقيت، التكرار أو الجدول الزمني لتقديم التقرير	**التجميع :** من المسؤول عن جمع المعطيات **التحليل :** من المسؤول عن تحليل المعطيات ؟ **التقرير :** من المسؤول عن إعداد التقارير؟	**المحدودية :** تجميع المعطيات من طرف المسؤولين عن التنفيذ، أو صعوبة الحصول على استطلاعات المتابعة، أو عدم دقة المعلومات الديموغرافية ... إلخ. (يساعد تدقيق المحدودية على فهم كيفية التجاوز والنجاح في جمع البيانات وقياسها والتحكم في جودتها، لأنها هي الأساس بالنسبة للمتابعة والتقييم والتعلم)	**خط الانطلاق:** يُحدد انطلاقا من تشريح الواقع، ويتضمن المعطيات المتوفرة قبل انطلاق النشاط. ويتلاءم مع خط الإنطاق العام للبرنامج.	**الهدف :** حدد أهدافًا لكل نشاط للإبلاغ عن التقدم الفعلي. إذا تم جمع المؤشر على مدار عدة دورات (ثلاثة شهور) أو سنوات، فيجب تقديم الأهداف على أساس ربع سنوي، وبكل سنة مالية، وبشكل تراكمي

السنة المالية 2022

[أوصاف النشاط والمؤشر]

نشاط	مؤشر	حدود	ربع 1 (أكتوبر - ديسمبر) هدف	ربع 1 (أكتوبر - ديسمبر) إنجازات	ربع 2 (يناير - مارس) هدف	ربع 2 (يناير - مارس) إنجازات	ربع 3 (أبريل - يونيو) هدف	ربع 3 (أبريل - يونيو) إنجازات
هدف البرنامج 1 [أدخل عنوان الهدف]								
نشاط 1.1	مؤشر 1.1.1 (أدخل عنوان المؤشر)							
	مؤشر 2.1.1							
نشاط 2.1	مؤشر1.2.1							
	مؤشر 2.2.1							
	مؤشر 3.2.1							
[أضف صفوفًا حسب الحاجة]								
هدف البرنامج 2 [أدخل عنوان الهدف]								
نشاط 1.2	المؤشر 1.1.2							
	المؤشر 2.1.2							
نشاط 2.2	المؤشر 1.2.2							
[أضف صفوفًا إذا لزم الأمر]								

	السنة المالية 2023		السنة المالية 2024		السنة المالية 2025		السنة المالية 2026	
	ربع 4 (يوليو - سبتمبر)	ربع 1-4 (أكتوبر - ديسمبر)	ربع 1-4 (أكتوبر - سبتمبر)		ربع 1-4 (أكتوبر - سبتمبر)		[إجماليات البرنامج]	
	هدف	إنجازات	هدف	إنجازات	هدف	إنجازات	هدف	إنجازات