Document: EB 2019/128/R.13
Agenda: 7(b)
Date: 14 November 2019
Distribution: Public
Original: English

A

الاستثمار في السكان الريفيين

إطار التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة حول المسائل التشغيلية: تعزيز الشفافية والتسيير والمساءلة

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

الأسئلة التقنية:

Lauren Phillips
المديرة المؤقتة
شعبة سياسات العمليات والنتائج
رقم الهاتف: 2877 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: l.phillips@ifad.org

هشام ذهني
كبير أخصائيي النتائج
رقم الهاتف: 2183 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: h.zehni@ifad.org

نشر الوثائق:

Deirdre McGrenra
مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية
والعلاقات مع الدول الأعضاء
رقم الهاتف: 2374 5459 06 39+
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة الثامنة والعشرون بعد المائة
روما، 10–12 ديسمبر/كانون الأول 2019

للموافقة

المحتويات

أولا– مقدمة	1
ثانيا – الأهداف	2
ثالثا– المبادئ التوجيهية	4
رابعا – خطة التنفيذ	6
خامسا – المخاطر	14
سادسا– تبعات الموارد	14
سابعا – رصد التنفيذ والإبلاغ	15

الملاحق

الملحق الأول: خطة التنفيذ رفيعة المستوى	16
الملحق الثاني: قصص نجاحات مختارة عن التغذية الراجعة والتمكين	17
الملحق الثالث: المعايير التأشيرية لنماذج التغذية الراجعة التحويلية	20
الملحق الرابع: تعزيز المساءلة لصالح منظمات السكان الريفيين الفقراء	21
الملحق الخامس: مسح جديد لأصحاب المصلحة في الصندوق	25

توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى استعراض إطار التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة بشأن المسائل التشغيلية والمصادقة على تنفيذه.

موجز تنفيذي

1- يوفر هذا الإطار أسلوبا متكاملا وشاملا لتعزيز جهود الصندوق الرامية إلى انخراط أصحاب المصلحة الرئيسيين وتعبئة التغذية الراجعة منهم في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات التي يدعمها. وعلى وجه الخصوص، تتمثل أهداف هذا الإطار فيما يلي:

(1) زيادة التزام الحكومات والشركاء بانخراط أصحاب المصلحة الرئيسيين، وبخاصة الممثلين المحليين والوطنيين للمجموعات المستهدفة في الصندوق، والاستجابة لتغذيتهم الراجعة؛

(2) تحسين جودة وشمولية عمليات انخراط أصحاب المصلحة وتغذيتهم الراجعة، وبخاصة على مستوى المشروعات؛

(3) تحسين الرصد والإبلاغ عن النتائج الخاصة بالتغذية الراجعة من أصحاب المصلحة، وبخاصة من المجموعات المستهدفة في المشروعات؛

(4) تعزيز قدرات المجموعات المستهدفة في المشروعات وغيرها من أصحاب المصلحة للمشاركة بصورة ذات مغزى واستدامة في عمليات التغذية الراجعة وإدارتها.

2- ويقترح الإطار العمل من خلال جملة من المبادئ التوجيهية لتحقيق هذه الأهداف، بما في ذلك حساسية السياق، والشمول الاجتماعي الاستباقي، و"إغلاق الحلقة". وتعتبر حساسية السياق هامة على وجه الخصوص نظرا للأوضاع الهشة التي ينخرط فيها الصندوق، والجملة المتنوعة من الحكومات التي يعمل معها، وكذلك الأمر بالنسبة لضمان إشراك السكان المهمشين بصورة نشطة.

3- وسيتم تنفيذ الأهداف المذكورة أعلاه من خلال دورات المشروعات وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية. ويرد في الجدول 1 موجز عن خطة تنفيذ رفيعة المستوى لهذا الإطار، بما في ذلك الإجراءات الداعمة، وترد هذه الخطة أيضا في الملحق الأول.

4- كذلك يسلط الإطار الضوء على المخاطر المتعلقة بالتنفيذ والتكاليف المحتملة بالنسبة للصندوق وللمشروعات، وإطار الرصد.

الجدول 1

خطة التنفيذ رفيعة المستوى

الأهداف، الإجراءات الداعمة، الأطر الزمنية	*الأهداف*
الهدف 1. زيادة التزام الحكومات والشركاء بإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين، وبخاصة الممثلين المحليين والوطنيين للمجموعات المستهدفة في الصندوق، والاستجابة لتغذيتهم الراجعة.	
• خلال صياغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية واستعراضات نتائجها، سيتحرى الصندوق بصورة منتظمة ويسعى للفرص المتاحة لتعزيز المساءلة الاجتماعية والشفافية، بما في ذلك من خلال مبادرات التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والمنصات والشبكات الشمولية مثل منتدى المزارعين ومنتدى الشعوب الأصلية والمجلس الاستشاري للشباب الريفي والائتلاف الدولي المعني بالأراضي وغيرها. (من عام 2019 وصاعدا).	• ضمان شمول 100% من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية منذ عام 2019 على التزامات بتعزيز المساءلة الاجتماعية والشفافية في عمليات الصندوق.
الهدف 2. تحسين جودة وشمولية عمليات انخراط أصحاب المصلحة والتغذية الراجعة منهم، وبخاصة على مستوى المشروعات	
• سيتم إطلاق مسح أصحاب المصلحة المعاد تنشيطه لإنتاج معلومات حول أداء الصندوق، والمجالات المتاحة لإدخال التحسينات والتوجهات الاستراتيجية للانخراط المستقبلي. وسيتم إجراء هذا الاستبيان مرة كل سنتين في كل بلد. (من عام 2020 وصاعدا). • سيتم تنقيح المبادئ التوجيهية لتصميم المشروعات لتتضمن توجيهات بشأن عمليات التغذية الراجعة من المجموعات المستهدفة التي تتطلب أيضا استخدام مؤشرات الأطر المنطقية لتقدير فعاليتها. (نهاية عام 2019). • سيتم إعداد مواد للتوجيه والتدريب لضمان التنفيذ المتسق والمنسجم لهذا الإطار (2020).	• إبلاغ 100% من استعراضات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية من عام 2019 عن المساءلة الاجتماعية والتزامات الشفافية ونتائج مسوحات أصحاب المصلحة.
الهدف 3. تحسين رصد التغذية الراجعة لأصحاب المصلحة والإبلاغ عن نتائجه، وبخاصة من المجموعات المستهدفة للمشروعات	
• سيتم تنقيح استعراضات نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لتشجيع الإبلاغ عن التزامات إشراك المجموعات المستهدفة والحصول على تغذيتها الراجعة، علاوة على نتائج استبيانات أصحاب المصلحة (نهاية عام 2019). • إدراج معايير لتقدير آليات التغذية الراجعة، ومخرجات التمكين والمساءلة الاجتماعية في المبادئ التوجيهية لتنفيذ المشروعات. (نهاية عام 2019).[1] • البدء بإدخال مؤشرات جوهرية للمساءلة الاجتماعية على مستوى المخرجات في تصميمات المشروعات. (2020).	• عكس 100% من المشروعات الجديدة المصادق عليها منذ ديسمبر/كانون الأول 2020 وصاعدا لمتطلبات تعزيز التغذية الراجعة من المجموعات المستهدفة على مستوى المشروع؛ ووضع 30% منها على الأقل لنماذج تحولية لأغراض التغذية الراجعة من المجموعات المستهدفة (الملحق الثالث).
الهدف 4. تعزيز قدرات المجموعات المستهدفة في المشروعات وغيرها من أصحاب المصلحة للمشاركة بصورة مستدامة وذات مغزى في عمليات إدارة التغذية الراجعة	
• الاتفاق على برامج بناء القدرات والمساعدة التقنية لتعزيز عمليات التغذية الراجعة مع الحكومات خلال تصميم المشروعات، بما في ذلك متطلبات الموارد ومصادر التمويل (عام 2020 وصاعدا). • سيتم رصد التقدم المحرز في إيصال برامج بناء القدرات والمساعدة التقنية والإبلاغ عنه ومتابعته. (من عام 2020 وصاعدا). • ستتم إضافة منهج لعملية التغذية الراجعة من المجموعات المستهدفة إلى برنامج الرصد والتقييم الريفيين – المرحلة الثانية. (2020).	• تقدير 100% من تقارير الإشراف منذ منتصف عام 2020 لفعالية آليات التغذية الراجعة لتمكين الإبلاغ ومخرجات المساءلة الاجتماعية بما يتماشى مع المبادئ التوجيهية لتنفيذ المشروعات. • قيام خمسة مشروعات جديدة في فترة التجديد الحادي عشر للموارد بتجربة رصد الطرف الثالث و/أو رصد التوريد المجتمعي.

[1] كذلك سيتم تحديث المبادئ التوجيهية لإنجاز المشروعات، إلا أن توقيت هذا التحديث يعتمد على تنفيذ خطة العمل الخاصة بالتطرق للتوصيات التي خرج بها تقرير استعراض الأقران الخارجي لوظيفة التقييم في الصندوق.

إطار التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة حول المسائل التشغيلية: تعزيز الشفافية والتسيير والمساءلة

أولا– مقدمة

1- تتعزز صلة وملكية وأثر واستدامة العمليات الإنمائية بصورة كبيرة عندما تنطوي على انخراط استباقي وتغذية راجعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين. ويمكن لانخراط أصحاب المصلحة الفعال، والتغذية الراجعة منهم أن تعزز بصورة كبيرة من حوكمة وشفافية العمليات الإنمائية. وبصورة أهم، يمكن لها أن تزيد من المساءلة الاجتماعية،[2] أي تمكين الأشخاص الذين تستهدفهم التدخلات الإنمائية للمشاركة بصورة نشطة في تصميمها ورصدها وتنفيذها وتقييمها، وجعل المنظمات عرضة للمساءلة عن إيصالها.

2- وهذه الأولويات متأصلة في هدف التنمية المستدامة 16، الذي يدعو لاتخاذ الإجراءات لضمان: وجود مؤسسات شفافة خاضعة للمساءلة؛ تتسم بالاستجابة والشمولية والتشاركية والتمثيل في صناعة القرار والحد الكبير من الفساد والرشوة.[3] وتكتسب أهمية زيادة التعاون والاستثمار في هذه المجالات الزخم على المستويين الدولي والوطني، كما يشير إليه من بين جملة أمور أخرى، المشهد المتنامي للشراكات والمبادرات العالمية مثل الشراكات الحكومية المفتوحة والشراكة العالمية للمساءلة الاجتماعية ومبادرة شفافية المعونة الدولية ومبادرة البيانات العالمية المفتوحة للزراعة والتغذية.

3- طُوِّرَ هذا الإطار على الخلفية المذكورة أعلاه، ويعتبر جزءا من الالتزامات المعقودة بموجب التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق لتمكين الصندوق من لعب دور أقوى في تعزيز الشفافية والحوكمة والمساءلة في العمليات التي يدعمها.[4] وهو يبني على خبرة الصندوق المسهبة في الانخراط متعدد أصحاب المصلحة والمشاركة والتمكين والمساءلة الاجتماعية. ويرفد هذا الإطار إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي، والتي توفر توجيها إضافيا حول عدد من الجوانب التي يغطيها الإطار.[5] كذلك فهو يهدف أيضا إلى خلق أوجه الاتساق مع مخرجات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، بما في ذلك المبادئ التوجيهية والإجراءات المنقحة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، والمبادئ التشغيلية المنقحة الخاصة بالاستهداف، وخطة عمل تعميم النُهُج التحولية للتمايز بين الجنسين 2019–2025، وخطة عمل الشباب الريفيين 2019–2021، والاستراتيجية الجديدة للشراكات.

---

[2] تشير "المساءلة الاجتماعية" إلى شكل من أشكال الانخراط المدني الذي يبني المساءلة من خلال جهود مشتركة للمواطنين ومنظمات المجتمع المدني لجعل موظفي القطاع العام وموفري الخدمات والحكومات عرضة للمساءلة عن الإيفاء بالتزاماتهم، مع جهود مستجيبة (Houtzager, P., Joshi, A. and Gurza Lavalle, A., *State Reforms and Social Accountability*, IDS Bulletin 38(6), [2008].

[3] يتضمن هدف التنمية المستدامة 16: الترويج لوجود مجتمعات شمولية يسودها السلام للتنمية المستدام، وتوفير الوصول إلى العدالة للجميع، وبناء مؤسسات فعالة شمولية تخضع للمساءلة على جميع المستويات.

[4] يفي هذا الإطار بالالتزام رقم 44 من التزامات التجديد الحادي عشر للموارد "وضع إطار لتلقي تعقيبات تشغيلية في الوقت المناسب من أصحاب المصلحة، بما في ذلك مسح متجدد للعملاء، ونهج بشأن تعقيبات/انخراط المستفيدين". (GC 41/L.3/Rev.1).

[5] وفي وقت إعداد هذا الإطار، يتم تحديث إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي، بغية الفصل بشكل واضح بين عنصري التقدير والحماية، بالترافق مع تعزيز السياسات والأدوات والتوجيه الحمائي، بما يتماشى مع التوافق الناشئ بين المصارف الإنمائية متعددة الأطراف على هذا الصعيد.

ثانيا – الأهداف

4- يوفر الإطار أسلوبا متكاملا وشاملا لتعزيز جهود الصندوق الرامية إلى انخراط أصحاب المصلحة الرئيسيين وتعبئة التغذية الراجعة منهم في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وفي المشروعات التي يدعمها. ويتضمن أصحاب المصلحة: السلطات الحكومية؛ وكيانات القطاع الخاص؛ والشركاء الإنمائيين؛ وممثلي المجموعات المستهدفة المحليين والوطنيين (مثل المجتمع المدني، ومنظمات المزارعين، والمنتجين الريفيين والشعوب الأصلية والنساء والشباب)، علاوة على الأشخاص الذين يتم استهدافهم بصورة مخصوصة في المشروعات التي يدعمها الصندوق. ويؤكد هذا الإطار بصورة مخصوصة على الإدماج المنتظم للتغذية الراجعة من المجموعات المستهدفة من الصندوق والسكان الريفيين الفقراء، بما في ذلك المنتجين على نطاق صغير والشباب وغيرهم من المجموعات الضعيفة.

5- وكما تم النص عليه في نظرية التغيير (الشكل 1)، تتمثل الغاية من هذا الإطار في تحسين جودة الخدمات وإمكانية الحصول عليها، خاصة بالنسبة للفئات الضعيفة والمهمشة التي تستهدفها المشروعات التي يمولها الصندوق. ولتحقيق هذه الغاية، سوف يركز تنفيذ هذا الإطار على الأهداف التالية:

- زيادة التزام الحكومات والشركاء بإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين، وبخاصة الممثلين المحليين والوطنيين للمجموعات المستهدفة في الصندوق، والاستجابة لتغذيتهم الراجعة؛
- تحسين جودة وشمولية عمليات انخراط أصحاب المصلحة وتغذيتهم الراجعة، وبخاصة على مستوى المشروعات؛
- تحسين الرصد والإبلاغ عن النتائج الخاصة بالتغذية الراجعة من أصحاب المصلحة، وبخاصة من المجموعات المستهدفة في المشروعات؛
- تعزيز قدرات المجموعات المستهدفة في المشروعات وغيرها من أصحاب المصلحة للمشاركة بصورة ذات مغزى ومستدامة في عمليات التغذية الراجعة وإدارتها.

الشكل 1

نظرية التغيير

الغاية

تحسين جودة الخدمات وإمكانية الحصول عليها، خاصة بالنسبة للفئات الضعيفة والمهمشة التي تخدمها المشروعات التي يدعمها الصندوق.

المنجزات

المنجزات طويلة الأجل: تمكين المجموعات المستهدفة للصندوق وأصحاب المصلحة الآخرين من أن يكون لهم صوت أكبر في القرارات المتعلقة بوضع وتنفيذ وتكييف البرامج والمشروعات القطرية التي يدعمها الصندوق والتأثير عليها.

المنجزات متوسطة الأجل: تعزيز التسيير (المشاركة، والشفافية، والمساءلة) للبرامج والمشروعات القطرية التي يدعمها الصندوق.

المنجزات قصيرة الأجل: الانخراط النشط لأصحاب المصلحة طوال دورات حياة البرامج والمشروعات القطرية التي يدعمها الصندوق.

المخرجات

- تحسين تصميم وتنفيذ البرامج القطرية ومبادرات انخراط أصحاب المصلحة والتغذية الراجعة على مستوى المشروعات
- تحسين قدرات أصحاب المصلحة على المشاركة في عمليات الانخراط والتغذية الراجعة وإدارتها

الأنشطة

على مستوى البرامج القطرية

- تعزيز التزام الحكومات وأصحاب المصلحة الآخرين بالشفافية والمساءلة
- الانخراط الاستباقي لممثلي المجموعات المستهدفة للصندوق وأصحاب المصلحة الآخرين طوال دورة البرامج القطرية.

على مستوى المشروعات الاستثمارية

- الانخراط الاستباقي للسكان المستهدفين وممثليهم طوال دورة المشروعات
- تكييف تصميم وتنفيذ المبادئ التوجيهية للمشروعات لدعم تعزيز تصميم وتشغيل ورصد عمليات المشاركة والتغذية الراجعة.

- تنمية قدرات موظفي الصندوق
- تنمية القدرات على المستوى القطري

المبادئ التوجيهية

التركيز على النتائج – مراعاة السياق – الإدماج الاجتماعي الاستباقي – الفائدة المتبادلة، – الإفصاح العام الاستباقي عن المعلومات – إغلاق الحلقة.

ثالثا– المبادئ التوجيهية

6- سيتوجه تحقيق هذا الإطار وتنفيذه بالمبادئ التالية:

- **التركيز على النتائج.** يعد وضوح الغرض حاسما للتصميم الناجح لمبادرات انخراط أصحاب المصلحة. كذلك فإنه هام أيضا لضمان أن تندمج هذه المبادرات ضمن نظم رصد وتقييم البرامج القطرية والمشروعات بحيث يمكن للبيانات واللمحات الثاقبة أن تغذي إدارة الأداء واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويتوجب أن تكون مبادرات مشاركة أصحاب المصلحة والتغذية الراجعة منهم جيدة التخطيط، وأن يتم تزويدها بالموارد الكافية، وأن تشكل عنصرا متفقا عليه في جميع العمليات التي يدعمها الصندوق.

- **حساسية السياق.** تظهر الدلائل بأن مخرجات انخراط أصحاب المصلحة مخصوصة بسياقات معينة إلى حد كبير، وحساسة للعوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية، بما في ذلك ديناميات التمايز بين الجنسين.[6] وفي جميع السياقات، ولكن خاصة في السياقات الهشة المتأثرة بالنزاعات، يتطلب إدخال مثل هذه المبادرات تفحص وفهم البيئة السياسية والاجتماعية المحلية، وهياكل القوة فيها، وديناميات أصحاب المصلحة، ومدى وجود مؤسسات حوكمة داعمة.

- **الشمول الاجتماعي الاستباقي.** هناك مخاطر كبيرة تتمثل في إمكانية استحواذ النخبة أو السلطات المحلية أو مقدمي الخدمات الذين لديهم مصالح لتعزيز الوضع الراهن على المبادرات الخاصة بمشاركة أصحاب المصلحة والتغذية الراجعة منهم. وقد تشعر النخبة والسلطات المحلية بأن المجموعات المستهدفة من المشروعات ومنظماتها تمثل تهديدا محتملا لهم، وقد تحاول مقاومة الانخراط معهم. وفي الوقت نفسه، قد تشعر المجموعات المستهدفة من المشروعات بالخوف من أن يعرضها تقديم التغذية الراجعة للعقاب. وبالاعتماد على تحليل أصحاب المصلحة، يتوجب تحديد المجموعات الضعيفة التي قد يتم إقصاؤها من هذه المبادرات، واتخاذ التدابير اللازمة لضمان انخراطها فيها.

- **الفائدة المتبادلة.** يعد شعور أصحاب المصلحة بأن انخراطهم في مبادرات التغذية الراجعة يعود بالفائدة على الطرفين شرطاً أساسياً لاستدامة هذه المبادرات. وتسعى أطراف متعددة وبصورة متزايدة لكسب أصحاب المصلحة – وخاصة المجتمعات المستهدفة للمشروعات – مع تحقيق عائد ضئيل على استثمار وقتهم وتكاليف الفرصة البديلة. وبالتالي، من المهم تحديد طرق لخفض التكاليف وزيادة الفوائد من مشاركتهم.

- **الإفصاح الاستباقي عن المعلومات العامة.** يعتبر الإفصاح عن المعلومات لجمهور العامة حجر زاوية الشفافية ومفتاح الانخراط الفعال لأصحاب المصلحة. وبما يتفق مع سياسات الصندوق والقوانين الوطنية، سوف يشجع الصندوق على الإفصاح لجمهور العامة عن جميع مبادرات مشاركة أصحاب المصلحة والتغذية الراجعة الواردة منهم التي يدعمها.

[6] البنك الدولي، *الإطار الاستراتيجي لتعميم انخراط المواطنين في عمليات مجموعة البنك الدولي* (2014).

- **إغلاق الدائرة.** يعد "إغلاق دائرة التغذية الراجعة" أمرا حاسما لنجاح أي مبادرة للتغذية الراجعة. وهي عملية نشر الإجراءات المتخذة استنادا إلى التغذية الراجعة من موفري هذه التغذية الراجعة. وتشير الأدبيات في هذا الموضوع إلى وجود دلائل تفيد بأن إيلاء الأولوية للاستجابات للتغذية الراجعة من أصحاب المصلحة أمر لا مفر منه لتحقيق النتائج، والحفاظ على المشاركة وتحسين الثقة.[7]

7- تعتبر خصوصية السياق غاية في الأهمية في البيئات الهشة المتأثرة بالنزاعات، حيث تتضخم التحديات والمخاطر المتعلقة بتنفيذ مبادرات التغذية الراجعة، وذلك بسبب غياب أو ضعف المؤسسات الحكومية والمساحة المتوفرة أو القدرات المحدودة على الغالب لانخراط المجتمع المدني، إلا أنه وفي مثل هذه السياقات يمكن للتغذية الراجعة من المجموعة المستهدفة أن تلعب دورا هاما على وجه الخصوص في تعزيز صمود المجتمعات والمؤسسات المحلية (انظر الإطار 1).

الإطار 1

فوائد جمع التغذية الراجعة من المجموعة المستهدفة في الأوضاع الهشة المتأثرة بالنزاعات

غالبا ما تتسم البلدان التي تعاني من أوضاع هشة بضعف نظم الحوكمة، والمؤسسات التي تفتقر إلى الشرعية والقدرات، وإمكانية الاستجابة للصدمات. وفي مثل هذه الظروف، غالبا ما تكون قدرة السلطات على توفير المهام الأساسية الضرورية للحد من الفقر والتنمية ضعيفة أيضا، وبالتالي فإن السعي للحصول على التغذية الراجعة واستخدامها في الأوضاع الهشة محفوف بالتحديات على وجه الخصوص. ولكن الصندوق يمتلك ميزة نسبية في استقطاب المشاركة المجتمعية لدعم وبناء الصمود في مثل هذه السياقات. وذلك لأن الصندوق يتمتع بخبرة طويلة في الانخراط مع المجتمعات الريفية والإدارات شبه الوطنية، علاوة على خبرته في التنمية المؤسسية على مستوى المجتمع المحلي. وحيث أن الافتقار إلى المساءلة وفقدان ثقة المواطنين من المحركات الهامة للنزاعات والهشاشة، يمكن للترويج للمساءلة الاجتماعية من خلال إشراك المواطنين أن يكون أداة فعالة للتطرق للهشاشة. ومن خلال تشجيع واستخدام عمليات التغذية الراجعة في الأوضاع الهشة، يمكن للصندوق أن يسهم في تعزيز اللحمة الاجتماعية والصمود المجتمعي في المناطق الريفية، علاوة على تمكين السكان الريفيين الفقراء من خلال تعزيز منظماتهم. ويمكن للقيام بذلك أن يدعم بناء الدولة الأوسع وأهداف إرساء السلام (بإعطاء صوت للفقراء والتوسط لحل الخلافات داخل المجتمعات).

8- وعند تقدير مناسبة الآليات لتعزيز التغذية الراجعة للمجموعة المستهدفة للمشروعات في الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات، يتوجب على فرق المشروعات أن تقرر فيما لو كانت المؤسسات المحلية أو غيرها من الوسطاء تتمتع بثقة الحكومة والقدرة على تعزيز قبول والتزام المجموعات المستهدفة في المشروع بالمشاركة مع بناء ثقتها وقدرتها على القيام بذلك.[8] وفي هذه السياقات، يمكن النظر في إمكانية إجراء الرصد من قبل طرف ثالث للقيام بإشراف في الموقع، والإبلاغ ودعم التنفيذ إذا اقتضى الأمر.

9- كذلك فإن ضمان شمول وتمثيل النساء والشباب والشعوب الأصلية والأقليات والمجموعات المهمشة والمحرومة على وجه الخصوص حاسم أيضا. ولتحقيق هذه الغاية، لا بد من أن يستنير تصميم آليات التغذية الراجعة بتقديرات ذات صلة بما يلي: (1) البيئة السائدة للتغذية الراجعة من المجموعة المستهدفة؛

[7] البنك الدولي، *إشراك المواطنين من أجل تنمية أفضل* (2018).
[8] البنك الدولي، *الإطار الاستراتيجي لتعميم انخراط المواطنين في عمليات مجموعة البنك الدولي* (2014).

(2) القدرات والحوافز والعوائق التي يواجهها أولئك الذين يوفرون التغذية الراجعة؛ (3) ديناميات القوة والأنماط التقليدية للاستبعاد والتمييز في المجتمعات الريفية والمجتمع ككل (انظر الإطار 2 لبعض المقترحات المخصوصة حول إدماج النساء الريفيات والشباب الريفيين). وسوف تستقي هذه التقديرات من التحليلات التي تجرى في سياق صياغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتصميم المشروعات بما يتفق مع المبادئ التوجيهية المحدثة مؤخرا الخاصة بالاستهداف والتمايز بين الجنسين والشباب.

الإطار 2

التمايز بين الجنسين والشمول الاجتماعي في جمع التغذية الراجعة من المجموعات المستهدفة

يمكن للأنماط المختلفة من الاستبعاد وديناميات القوة أن تمنع النساء والشباب والشرائح المهمشة والضعيفة من السكان من الانخراط في عملية التغذية الراجعة والاستفادة منها. ويمكن للاعتبارات التالية أن تيسر من المشاركة:

- لا بد من تنظيم دورات للتغذية الراجعة في الوقت المناسب من اليوم والسنة، مع الأخذ بعين الاعتبار جداول العمل والتزامات أفراد الأسرة المختلفين؛
- يمكن لموقع دورات التغذية الراجعة أن يمنع مشاركة الأشخاص الذين يعيشون في مناطق نائية أو أولئك الذين تتعرض حركتهم للإعاقة، مثل النساء والفتيات في بعض السياقات؛
- يمكن للإجراءات التمكينية أن تسمح بالمشاركة في جلسات التغذية الراجعة، على سبيل المثال وجود مرافق لرعاية الأطفال لتشجيع النساء على المشاركة؛
- وعند استخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لا بد من النظر فيما لو كان لجميع المجموعات وصول متساو لها وقدرة على استخدامها، بما في ذلك أولئك الذين يعانون من أمية مرتفعة؛
- وفي سياقات مختارة، يمكن للاجتماعات التي تفصل بين النساء والرجال أن تسمح بالمزيد من المناقشة الصريحة والمفتوحة؛
- يمكن لاستخدام اللغات المحلية والاستعانة بالمحققين من نفس الجنس أن ييسر من الانخراط وصياغة التغذية الراجعة.

ويمكن لتحليل السياقات المخصوصة لمثل هذه الأنماط أن تستخدم لتصميم وتنفيذ النهج الخاصة بتجميع التغذية الراجعة. كذلك يمكن أن يكون الانخراط في التغذية الراجعة بمثابة عملية لتمكين المجموعات المستهدفة الضعيفة، وجعلها قادرة على الإدلاء بصوتها عن كيفية استفادتها، أو كيفية استفادتها بصورة أفضل، من التدخلات التي يمولها الصندوق.

رابعا – خطة التنفيذ

10- سيتوجه تنفيذ هذا البرنامج وتحقيق أهدافه بخطة تنفيذ رفيعة المستوى يرد وصفها أدناه كما أنها ترد في الملحق الأول المرفق بهذه الوثيقة.

11- سوف تبني هذه العملية على خبرة الصندوق المسهبة في تنفيذ عمليات الانخراط متعددة أصحاب المصلحة والمشاركة والتمكين والمساءلة الاجتماعية ضمن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ومشروعات الصندوق.

وتهدف جميع المشروعات التي يمولها الصندوق – والعديد منها مشروعات إنمائية مجتمعية توجهها المجتمعات المحلية – إلى بناء قدرات السكان الريفيين الفقراء وتعزيز مؤسساتهم ومنظماتهم بغية تعزيز مشاركتهم في عمليات الحوكمة المحلية وتمكينهم من صياغة القرارات والخدمات والسياسات التي تؤثر على حياتهم (انظر الملحق الثاني).[9] [10] وتؤكد التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التي يعدها مكتب التقييم المستقل في الصندوق على أداء الصندوق القوي في هذا المجال.

12- والمقصود بهذا الإطار هو ضمان تعميم الممارسات الجيدة والنهج والطرائق المعززة للتغذية الراجعة من أصحاب المصلحة عبر جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة والمشروعات الجديدة. وأما الأهداف المخصوصة فهي التالية:

- ستقوم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد وبصورة مستمرة بالتعبير عن التزام الحكومة والشركاء والصندوق بتعزيز انخراط المجموعة المستهدفة والتغذية الراجعة منها وزيادة الشفافية في العمليات التي يدعمها الصندوق، وبناء الدعم للأهداف الاستراتيجية في هذه المجالات (الإطار 3).
- ستقدر استعراضات نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية من عام 2019 وصاعدا، بصورة متسقة وتبلغ عن التقدم المحرز في تنفيذ التزامات المساءلة الاجتماعية والشفافية ونتائج مسوحات أصحاب المصلحة.
- سيتم تعميم متطلبات التغذية الراجعة للمجموعة المستهدفة في المشروعات المصادق عليها من ديسمبر/كانون الأول 2020، وسيتم السعي لأن يضم ما لا يقل عن 30 في المائة من المشروعات على نماذج تحويلية للتغذية الراجعة من المجموعة المستهدفة (يوفر الملحق الثالث معايير تحديد المشروعات مع نماذج التغذية الراجعة التحويلية). وسوف تستخدم هذه النماذج للسعي للحصول على التغذية الراجعة المستمرة باستخدام أدوات متعددة، وستتسم بالشمولية الاجتماعية والاستدامة، وتكون متأصلة في النظم القطرية.[11]
- ستضم خمسة مشروعات جديدة (أو أكثر) من المشروعات التي يصادق عليها المجلس التنفيذي خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد على خطط لتجربة الرصد من قبل الطرف الثالث و/أو الرصد المجتمعي للتوريد.

[9] تنشئ مشروعات الصندوق نمطيا و/أو تعزز القنوات التي تيسر من الحوار الشمولي بين المجموعات المستهدفة وسلطات المشروع وموفري الخدمات، على سبيل المثال من خلال لجان التنمية القروية والمنظمات المجتمعية الرسمية أو غير الرسمية، بما في ذلك مجموعات العون الذاتي والمجموعات النسوية ورابطات مستخدمي المياه والمنظمات المجتمعية لإدارة المراعي أو الغابات أو مصايد الأسماك، ومجموعات التسويق والأعمال ومجموعات الادخار والائتمان.

[10] تتحكم بالنهج التشاركي للصندوق عدة سياسات، بما فيها السياسات التالية: تحسين الوصول إلى الأراضي وأمن حيازتها، الانخراط مع الشعوب الأصلية، إدارة البيئة والموارد الطبيعية، المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، علاوة على إجراءات التقدير البيئي والاجتماعي والمناخي.

[11] تعكس نماذج التغذية الراجعة التحولية نهجا طموحة شاملة تجمع أدوات متعددة وشمول اجتماعي استباقي للمجموعات المهمشة، ورصد خارجي/مستقل، مع الإفصاح عن النتائج لجمهور العامة، ترفدها جهود لخلق بيئة تمكينية.

- سيتم إدخال الإجراءات ذات الصلة بالإشراف على المشروعات، أي تعزيز تقدير آليات التغذية الراجعة والإبلاغ عن مخرجات التمكين والمساءلة الاجتماعية، بصورة متدرجة عبر حافظة المشروعات الجارية بدءا من منتصف عام 2020، عندما وحين يتم الإشراف على هذه المشروعات.

13- **الهدف 1. زيادة التزام الحكومات والشركاء بانخراط أصحاب المصلحة الرئيسين، وبخاصة الممثلين الوطنيين والمحليين للمجموعات المستهدفة في الصندوق، والاستجابة لتغذيتهم الراجعة.** سوف ييسر الصندوق ويدعم الحكومات ويسدي المشورة لها حول تأسيس وتعزيز وتنفيذ عمليات التغذية الراجعة لأصحاب المصلحة على المستوى القطري مع الاعتراف بأن الحكومة هي المالكة الأولية لهذه العمليات. ومن خلال خطة عمل الشفافية، التزم الصندوق بمساعدة الحكومات على أن تكون أكثر شفافية، وهو عنصر هام يشكل حلقة قوية للتغذية الراجعة بين الحكومات وأصحاب المصلحة، بما في ذلك السكان الريفيين الفقراء ومنظماتهم.

14- وسوف يستفيد الصندوق وبصورة منتظمة من خبرته في الانخراط مع منظمات المجتمع المدني ومنظمات المزارعين والمنتجين في عمليات إعداد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات وحوار السياسات بما في ذلك منتدى المزارعين ومنتدى الشعوب الأصلية، وهما المنتديان اللذان أنشأهما الصندوق عامي 2005 و2012 على التوالي (الملحق 4). وتظهر التجربة بأن مثل هذه المنظمات يمكن أن تشكل عناصر تحفيزية قوية لزيادة التزام الشركاء والحكومات بالشفافية والاستجابة والمساءلة في تخطيط خدمات القطاع العام المقدمة إلى المجموعات المستهدفة وتمويلها والإشراف عليها.

الإطار 3

التركيز على التغذية الراجعة المعززة لأصحاب المصلحة في الجيل الجديد من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية – مثال الكاميرون

بهدف تسليط الضوء على أثر عمليات الصندوق في جمهورية الكاميرون، استعرض المجلس التنفيذي للصندوق في سبتمبر/أيلول 2019 برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديد للبلاد الذي يستقطب التأييد لتنفيذ أنشطة للشفافية وإشراك المواطنين بغية زيادة المساءلة وتحسين أداء الجهات الفاعلة الرئيسية في مشروعات الصندوق. وستتضمن أنشطة الشفافية وانخراط المواطنين المواطنين ما يلي:

- الجهود الرامية إلى زيادة الشفافية في التوريد العام؛
- إدخال بطاقات الدرجات لمدخل للمجموعات المستهدفة حول الخدمات التي يقدمها موفرو الخدمات من القطاع الخاص؛
- الرصد من قبل طرف ثالث لأداء تعاونيات وموفري الخدمات من القطاع الخاص؛
- إدخال آلية للتظلم والشكاوى.

وتستند المقترحات على تحليل للسياق السياسي والاجتماعي للكاميرون وللمخاطر المؤسسية والاحتياجات والسياسات في برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، علاوة على مشاورات مع أصحاب المصلحة في البلد. كذلك فهي تستند أيضا إلى تفحص للأدوات والوسائل الموجودة ومناقشات عن قابلية الأدوات الجديدة وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية الحالية للتواؤم، وأفضل الممارسات الدولية والخبرات من البلدان الأخرى في الإقليم.

15- سوف تبحث الفرق القطرية أيضا عن طرق حديثة لتعزيز التغذية الراجعة لأصحاب المصلحة في تصميم وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لإفساح المجال لإشراك ممثلي المجموعات المستهدفة في الصندوق لتوليد ولتقاسم الدروس المستفادة والبراهين التي تسلط الضوء على الفوائد الرئيسية للمساءلة الاجتماعية (انظر الإطار 3). وسوف يعزز الصندوق من البيئات السياسية التمكينية ومن الالتزامات الاستراتيجية بالمساءلة الاجتماعية على المستويات الأعلى للحكومات وبين الشركاء. ويتوقع لهذه الإجراءات أن تروج لاستدامة وتوسيع نطاق مبادرات المساءلة الاجتماعية المحلية، وتجنب ما اصطلح على تسميته "مصيدة المساءلة".[12] [13]

16- **الهدف الثاني. تحسين جودة وشمولية عمليات انخراط أصحاب المصلحة والتغذية الراجعة منهم، وبخاصة على مستوى المشروعات.** يعتبر هدف تمكين الاقتصادي والاجتماعي للسكان الريفيين هدفا شاملا في المشروعات التي يدعمها الصندوق. وسيستمر تشذيب النهج القائمة حاليا وهي تشمل الموافقة الحرة المستنيرة المسبقة،[14] والتخطيط التشاركي، والرصد والتقييم، وإدماج النساء وغيرهن من المجموعات المهمشة حيث سيستمر تشذيبها. سيتم توسيع الممارسات الجيدة لتعزيز المساءلة الاجتماعية ، مثل تضمين ممثلي المجموعات المستهدفة أو منظمات المجتمع المدني كأعضاء في اللجان التوجيهية للمشروع

17- ومن الأولويات الحاسمة بموجب هذا الهدف ضمان الإغلاق الفعال لدوائر التغذية الراجعة (وهي أحد مبادئ هذا الإطار، وضرورة لا مفر منها لاستدامة هذه المبادرات). ويعد إغلاق دوائر التغذية الراجعة أكثر صعوبة مع المبادرات الطموحة والأوسع نطاقا، والتي تفرض خطر أن تكون التغذية الراجعة المستلمة أكثر بكثير من قدرات الاستجابة لها، مما يقوض من حافز المجموعة المستهدفة على المشاركة. وبالتالي، يحاول الإطار أن يستقطب التأييد لنهج يؤكد على البناء الإضافي على ما هو موجود من آليات التغذية الراجعة أو إدخال آليات جديدة بسيطة نسبيا، ومخصوصة بسياقات معينة، بالتركيز على تعزيز قدرات إغلاق الدوائر. وينبغي أن يتم التوسع في استخدام مثل هذه الآليات فقط بعد إثبات فعاليتها وكفاية القدرات اللازمة لإغلاق الدوائر.

18- وهنالك أولوية أخرى وهي أن تتبنى المشروعات التوليفة الملائمة من طرائق التغذية الراجعة في جميع نقاط دورة المشروعات كما هو موضح في الشكل 2، واستخدام جملة موسعة من الأدوات (انظر الذيل).

19- بناءً على تحليل شامل للسياق وأصحاب المصلحة، يتوجب أن يضم تصميم المشروعات خططا واضحة تصف غاية وطرائق التغذية الراجعة المخطط لها؛ وتشير إلى من سيقوم بإدارتها؛ وتحدد كيف سيتم اختيار المجموعات المستهدفة للمشاركة بها (بما في ذلك نهج إدخال المجموعات المهمشة)؛ وتنص على كيفية

---

[12] *e-Pact consortium, Macro Evaluation of DFID's Policy Frame for Empowerment and Accountability: What Works for Social Accountability (2016)*

[13] "مصيدة المساءلة" هو مصطلح يشير إلى الأوضاع التي تبقى فيها مساهمة مبادرات المساءلة الاجتماعية على المستوى المحلي محلية وذات أمد قصير ما لم تغدو جزءا من تدخل أكبر استراتيجيةً في صناعة القرار. (Fox, J., *Social Accountability: What Does the Evidence Really Say?*, World Development Vol. 72 [2015])

[14] تمكن الموافقة الحرة المستنيرة المسبقة المجتمعات المحلية من إعطاء موافقتهم أو عدم الموافقة على المشروعات المقترحة التي قد تؤثر على حقوقهم ووصولهم إلى الأراضي والموارد وسبل العيش. كذلك فهي تضمن أيضا مشاركة المجموعات المستهدفة والمؤسسات التي تصادق عليها المجتمعات المحلية في صنع القرارات الخاصة بالمشروع (مذكرة عن كيفية الوصول إلى الموافقة الحرة المستنيرة المسبقة https://www.ifad.org/en/web/knowledge/publication/asset/39181253)

جمع التغذية الراجعة ومدى تواتر هذا الجمع. وإضافة إلى ذلك، تحتاج الفرق لصياغة كيف سيتم إدماج هذه التغذية الراجعة في إدارة المشروعات وعمليات اتخاذ القرارات، وما هي البيانات والمعلومات التي سيتم الإفصاح عنها لجمهور العامة وكيف سيتم ذلك.

الشكل 2

أنماط أدوات التغذية الراجعة للمجموعة المستهدفة في المشروعات وصلتها بدورة المشروعات

20- وتتفاوت الأدوات تبعا لسياق المشروع، والقدرات الموجودة، وخصائص المجموعة المستهدفة المخدَّمة. ويرد أدناه توجيه إجمالي:

- **تصميم المشروعات والتنفيذ الأولي لها** الذي يجب أن ينطوي على آليات على شاكلة مناقشات ومشاورات مجموعات التركيز مع منظمات السكان الريفيين والمنظمات القاعدية لضمان أخذ احتياجات المجموعات المستهدفة بعين الاعتبار، والاستجابة لها عند تصميم المشروعات والتدخلات المحددة.
- **تنفيذ المشروعات** الذي ينبغي أن يستخدم آليات التغذية الراجعة التي تطلب من المجموعات المستهدفة الإبلاغ عن إيصال الأنشطة الجارية. وتتضمن الأمثلة: مناقشات مجموعات التركيز، وبطاقات الدرجات المجتمعية، والمراجعات الاجتماعية. ويعتبر اختيار التكنولوجيا عاملا أساسيا لتحقيق الدرجة المرغوب من الشمول: وهي من الناحية المثالية توليفة من الأدوات التي تقودها التكنولوجيا (مثلا الهواتف المحمولة، وشبكة الإنترنت، ووسائل التواصل الاجتماعي)، وأدوات متدنية

استخدام التكنولوجيا أو الأدوات التي لا يوجد فيها استخدام للتكنولوجيا على الإطلاق وفقا للسياق.[15] وأما الطرائق على شاكلة رصد الطرف الثالث، والرصد المجتمعي للتوريد، والتي توفر طبقة إضافية من الشفافية والمساءلة، فيجب النظر في استخدامها أيضا. وحيث أن هذه الأمور جديدة على الصندوق، وتنطوي على تكاليف عالية، فلا بد من تجربتها بصورة ريادية لتحديد السياقات التي يمكن أن توفر أفضل القيمة مقابل المال المنفق.

- **عمليات التطرق للتظلمات** والتي ينبغي أن تكون متاحة في جميع مراحل تنفيذ المشروع للسماح للمجموعات المستهدفة بالتعبير عن الشكاوى أو الإبلاغ عن الأفعال غير المشروعة، وتيسير حل للآثار السلبية المحتملة أو المحققة في الوقت المناسب، والتي تنجم عن المشروعات التي يدعمها الصندوق.[16] يجب أن تكون المعلومات المتعلقة بوجود هذه العمليات وسير عملها متاحة بسهولة وأن تكون جزءًا من الاستراتيجية الشاملة لانخراط المجتمع. كما يجب أن تكون سهلة الوصول وعادلة وشفافة وأن تضع خطوات ومسؤوليات واضحة من الشكوى إلى الحل. كما ينبغي استخدام العمليات الرسمية وغير الرسمية الموجودة وتعزيزها أو رفدها كما تستدعي الحاجة بتدابير مخصوصة بمشروعات معينة، كما ينبغي أن تكون متناسبة مع مخاطر المشروع المعني. وينبغي أن تكون المعلومات المتعلقة بإجراءات حماية المبلغين عن التظلمات الخاصة بالمشروعات أو الحكومات أو الصندوق وآليات الإبلاغ السرية متاحةً بصورة واسعة بهدف تلقي التظلمات والتطرق لها بصورة ملائمة، بما في ذلك ادعاءات الفساد والتدليس، أو الاستغلال والاعتداء الجنسيين.
- **إنجاز المشروعات** ينبغي أن تركز آليات التغذية الراجعة على تقدير أصحاب المصلحة ورضاهم. كما ينبغي الطلب من أصحاب المصلحة تقييم المخرجات بما في ذلك رضاهم عن التدخلات المنفذة. وتتضمن أدوات القيام بذلك مسوحات رضا أصحاب المصلحة، علاوة على المسوحات التشاركية للمخرجات والأثر.

21- **الهدف 3. تحسين الرصد والإبلاغ عن نتائج التغذية الراجعة لأصحاب المصلحة، وبخاصة من المجموعات المستهدفة في المشروعات.** وتشمل الأولويات الرئيسية بموجب هذا الهدف: تقدير فعالية عمليات التغذية الراجعة؛ وضمان اقتناص التغذية الراجعة المستلمة بصورة أفضل واستخدامها من قبل الفرق القطرية وفرق إدارة المشروعات لإدارة مكيفة؛ والترويج للإبلاغ المتسق عن نتائج التمكين والمساءلة الاجتماعية؛ ودعم التعلم لأغراض التحسين المستمر لنتائج عمل الصندوق في هذا المجال.

[15] لا بد من إيلاء الاعتبار للأدوات الموجودة أصلا لجمع التغذية الراجعة، مع تحري الخيارات الجديدة المتاحة الملائمة للسياق المحلي السياسي والاقتصادي والاجتماعي والثقافي. وأما الوسائل التقليدية لجمع التغذية الراجعة، مثل اجتماعات مجموعات التركيز، وصناديق الاقتراحات والراديو المجتمعي فهي الوسائل المفضلة عموما والأكثر فعالية في سياقات التي ينخفض فيها الإلمام بالقراءة والكتابة ويرتفع فيها الفقر ويزداد النأي. إلا أنها تنطوي على عوائق كبيرة لجهة الوقت والتكاليف والمسافة، كما أنها غير مغفلة أيضا. ويمكن للأدوات التي تقودها التكنولوجيا أن تقلص من هذه العوائق، وأن توسع من الناحية المبدئية من الوصول وتزيد من تواتر وكفاءة دوائر التغذية الراجعة، إلا أن الوصول إليها غير متساو، وقد تؤدي من حيث المبدأ إلى تفاقم انعدام المساواة من خلال عدم تمثيل أو استبعاد المجموعات الضيقة النائية الأفقر والأقل تعليما.

[16] يجب أن يتم أيضا تعريف عمليات التطرق للتظلمات بما يتسق مع: (1) إجراءات التقدير البيئي والاجتماعي والمناخي (للتظلمات الاجتماعية والمناخية)؛ (2) سياسة الصندوق المعدلة لمحاربة الفساد والتدليس في أنشطته وعملياته؛ (3) سياسة الصندوق لمنع التحرش والجنسي والاستغلال والاعتداء الجنسيين والتصدي لهما.

22- وستبلغ استعراضات نتائج برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية عن التقدم المحرز في تنفيذ انخراط المجموعة المستهدفة والتزامات التغذية الراجعة والشفافية، علاوة على نتائج مسوحات أصحاب المصلحة.

23- وسوف يطلب من الأطر المنطقية للمشروعات المصممة حديثا أن تشمل مؤشرات لمخرجات ونتائج المساءلة الاجتماعية ذات الصلة (يوفر الجدول 1 قائمة بالمؤشرات المحتملة). وسيتم إدراج مؤشرات جوهرية جديدة للمساءلة الاجتماعية على مستوى المخرجات مع نظرية التغيير الواردة في الإطار في مسوحات مخرجات المؤشرات الجوهرية:[17] نسبة الأشخاص/الأسر الذين يبلغون عن تحسين جودة الخدمات وإمكانية وصولهم إليها؛ ونسبة الأشخاص/الأسر الذين يبلغون عن زيادة المشاركة في القرارات وعمليات التخطيط على المستوى المحلي بشأن إيصال الخدمات.

24- وخلال الإشراف على المشروعات، سوف يتم رصد عمليات التغذية الراجعة وتقديرها، بما في ذلك فيما لو كان إغلاق دوائر التغذية الراجعة يتم بصورة ملائمة. وما أن تأخذ المشروعات التي تتضمن تغذية راجعة من المجموعات المستهدفة في تصميمها بالنضوج، حتى ينتقل التركيز على تجميع أفضل الممارسات والدروس المستفادة.

الجدول 1

أمثلة عن مؤشرات التغذية الراجعة من المجموعات المستهدفة للمشروعات

متوجهة بالنتائج	متوجهة بالمخرجات
• عدد أفراد المجموعة المستهدفة ومنظمات المجتمع المدني الذين تم التشاور معها على أساس منتظم • عدد مسوحات المجموعة المستهدفة المستكملة • عدد آليات التظلم قيد التشغيل مع سجل بالشكاوي وسجل بالوقت المستغرق للاستجابة لها • عدد آليات التغذية الراجعة التي تتسم بإجراءات للشمول الاجتماعي الاستباقي • عدد أفراد المجموعة المستهدفة أو منظمات المجتمع المدني المشاركة في اللجان التوجيهية للمشروعات	• نسبة الأموال المخصصة استنادا إلى آليات التغذية الراجعة • التغييرات الطارئة على أنشطة المشروعات بسبب الاستشارات (نعم/لا) • التظلمات المسجلة التي تم التطرق لها (نسبة مئوية) • النسبة المئوية من أعضاء المجموعة المستهدفة الذين عبروا عن رضاهم عن بإشراك المجتمعات المحلية في تصميم المشروعات وتنفيذها • النسبة المئوية لأعضاء المجموعة المستهدفة الذين أحسوا بأن دورهم في اتخاذ القرارات قد ازداد • النسبة المئوية لأفراد المجموعة المستهدفة عن تحسينات في نتائج المشروعات وعملياتها

25- وفقا لسياسة الصندوق بشأن الإفصاح عن الوثائق،[18] والقوانين والقواعد الوطنية بشأن سرية البيانات لأغراض السرية وإغفال الهوية، سوف يتم جعل المعلومات الخاصة بعمليات التغذية الراجعة وتقارير الإشراف متاحة لجمهور العامة، بما في ذلك المجموعات المستهدفة. وسوف تستخدم مواقع المشروعات على شبكة الإنترنت أيضا لتوسيع الوصول إلى جمهور العامة وزيادة الشفافية.

[17] وستستخدم هذه المؤشرات في مسح مخرجات المؤشرات الجوهرية، وهو أداة تستخدم لجمع عينات من المجموعات المستهدفة للمشروعات في كل مشروع عند خط الأساس، وعند منتصف المدة والإنجاز، لقياس أداء المشروع على خلفية المؤشرات الجوهرية على مستوى المخرجات (الوثيقة EB 2017/120/R.7/Rev.1).

[18] الوثيقة GC 34/INF.2/Rev.1.

26- **الهدف 4. تعزيز قدرات المجموعات المستهدفة من المشروعات وغيرهم من أصحاب المصلحة للمشاركة بصورة مستدامة ذات مغزى في عملية التغذية الراجعة وإدارتها.** يبدو أن سبب إخفاق مبادرات التغذية الراجعة التي لا تتحقق هو محدودية الالتزام أو الافتقار إلى القدرات بين المشاركين وفرق إدارة المشروعات وموفري الخدمات. ومع أن مبادرات بناء القدرات للتطرق لهذا الموضوع موجودة في بعض برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات، إلا أن هنالك حاجة لمزيد من التقديرات المعمقة عن فجوات القدرات، وهنالك حاجة أيضا لبرامج مكيفة لبناء القدرات يتم إعدادها وتوفير الموارد اللازمة لها بصورة كافية. ومن الهام التركيز على بناء القدرات لضمان استدامة عملية التغذية الراجعة بما يتعدى عمر المشروعات.

خامسا – المخاطر

27- يعتبر تحقيق فوائد مبادرات المساءلة الاجتماعية في المناطق الريفية حيث يعمل الصندوق أمرا محفوفا بالتحديات. وفي هذه السياقات: قد تكون الإخفاقات في إيصال الخدمات، أو الافتقار إلى المساءلة عن توفير الخدمات حادة ومزمنة، وربما كان الحصول على التغذية الراجعة من المجموعة المستهدفة ورصد أداء موفري الخدمات أمرا صعبا.

28- ويعتبر اقتناص النخبة والميل إلى مقاومة أي تغيير الخطرين الرئيسيين الذين يتهددان تحقيق مخرجات هذا الإطار وغايته. لأن تحقيق أي تغيير في العلاقات يتسم ببعد سياسي قوي ويتطلب لا المدخلات التقنية فحسب، وإنما أيضا الدعم والتعبئة السياسية المستدامة. وقد صمم الهدف 1 من هذا الإطار لتخفيف هذا الخطر من خلال بناء تحالفات مناصرة للشفافية والمساءلة مع صناع السياسة والشركاء الاستراتيجيين.

29- وأما الإجراءات بموجب الهدف 4 لتعزيز قدرات المجموعات المستهدفة من المشروعات وغيرهم من أصحاب المصلحة للمساهمة بصورة مستدامة في عمليات التغذية الراجعة وإدارتها، فقد صممت للتخفيف من خطر ضعف التنفيذ.

سادسا– تبعات الموارد

30- سوف يكون لتنفيذ مثل هذا الإطار تبعات على الموارد بالنسبة للصندوق والحكومات. وتحديد هذه التبعات أمر محفوف بالتحديات، كما اعترفت به الوثائق التي أعدتها جهات فاعلة إنمائية أخرى،[19] ومع أن البيانات والتقديرات محدودة، ولأن التكاليف تتفاوت اعتمادا على السياق والنطاق والطرائق المستخدمة، إلا أنه من الواضح أن فوائد السعي للحصول على التغذية الراجعة غالبا ما تفوق التكاليف المرصودة لها.[20]

31- وتظهر خبرة الصندوق استنادا إلى برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي صيغت منذ عام 2019 والمشروعات الجديدة المنبثقة عنها بأن يمكن إدارة الجهود الرامية إلى توسيع إشراك أصحاب المصلحة ضمن مظروفات الميزانية المعيارية. وأما التكاليف الإضافية لتنفيذ الإطار في عام 2020، فيمكن استيعابها

[19] انظر DFID (2015). "Beneficiary Feedback in Evaluation," February 2015. Available online here.

[20] انظر Jupp, D. and Ali, S. (2010), "Measuring Empowerment? Quantifying qualitative outcomes from people's own analysis," Sida Studies in Evaluation 2010:1: "نظرا لأن ميزانيات الرصد والتقييم غالبا ما لا تتجاوز ما يتراوح بين 5 إلى 10 في المائة من تكاليف البرنامج، فإن هذه العملية توفر قيمة ممتازة مقابل المال المنفق، وتكلف أقل من 2 في المائة... كما أنها توفر تركيزا على المجموعات للتفكير بالتقدم المحرز واتخاذ خطط العمل الضرورية والتي يبدو أنها تسرع من عملية التمكين".

من خلال وفورات إعادة توزيع الموارد الحالي. إلا أنه وبدءا من عام 2021 سترتفع هذه التكاليف أكثر مع التسريع في تنفيذ الإطار. وسيتم إجراء تحليل للتكاليف عام 2020 استنادا إلى الخبرة الإضافية المكتسبة في صياغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتصميمات المشروعات الجديدة باستخدام نماذج التغذية الراجعة المختلفة، والإشراف بهدف الوصول إلى تقديرات أكثر دقة لمتطلبات الميزانية الضرورية لتنفيذ الإطار بدءا من عام 2021 وصاعدا.

32- وتتفاوت تبعات الموارد للحكومات اعتمادا على مدى طموح مبادرات التغذية الراجعة المخطط لها. وقد تكون هناك حاجة لزيادة ميزانيات إدارة المعرفة والرصد والتقييم، والتي تتراوح في العادة 5 في المائة من تكاليف المشروع في البلدان الساعية لاتباع نهج تحولي. وتشير الخبرة من المكتسبة من المشروعات المصممة حديثا إلى الحاجة على نحو ما لموارد إضافية (مثلا منح). لأن الحكومات ليست مستعدة على الدوام لتمويل مثل هذه المبادرات، وسوف يتحرى الصندوق وبصورة نشطة فرص تعبئة الموارد الإضافية والمساعدة التقنية.

سابعا – رصد التنفيذ والإبلاغ

33- سوف تقوم إدارة الصندوق برصد تنفيذ الإطار بصورة منتظمة من خلال خطة عمل (الجدول 1) والعمليات الداخلية لتصميم المشروعات وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية. وسيتم توفير وصف دقيق عن التقدم المحرز للمجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول 2020 من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، والذي سوف يبلغ، من بين جملة أمور أخرى، عن مؤشرات إطار إدارة نتائج التجديد الحادي عشر للموارد بشأن العمليات التي تحاول النهوض بالشفافية (المؤشر 3.9.3). وسيعرض تقرير شامل عن تنفيذ الإطار على المجلس التنفيذي في دورته التي ستعقد ديسمبر/كانون الأول 2021.

خطة التنفيذ رفيعة المستوى

الأهداف، الإجراءات الداعمة، الأطر الزمنية	***الأهداف***
الهدف 1. زيادة التزام الحكومات والشركاء بإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين، وبخاصة الممثلين المحليين والوطنيين للمجموعات المستهدفة في الصندوق، والاستجابة لتغذيتهم الراجعة.	
• خلال صياغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية واستعراضات نتائجها، سيتحرى الصندوق بصورة منتظمة ويسعى للفرص المتاحة لتعزيز المساءلة الاجتماعية والشفافية، بما في ذلك من خلال مبادرات التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والمنصات والشبكات الشمولية مثل منتدى المزارعين ومنتدى الشعوب الأصلية والمجلس الاستشاري للشباب الريفي والائتلاف الدولي المعني بالأراضي وغيرها. (من عام 2019 وصاعدا).	• ضمان شمول 100% من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية منذ عام 2019 على التزامات بتعزيز المساءلة الاجتماعية والشفافية في عمليات الصندوق.
الهدف 2. تحسين جودة وشمولية عمليات انخراط أصحاب المصلحة والتغذية الراجعة منهم، وبخاصة على مستوى المشروعات	
• سيتم إطلاق مسح أصحاب المصلحة المعاد تنشيطه لإنتاج معلومات حول أداء الصندوق، والمجالات المتاحة لإدخال التحسينات والتوجهات الاستراتيجية للانخراط المستقبلي. وسيتم إجراء هذا الاستبيان مرة كل سنتين في كل بلد. (من عام 2020 وصاعدا).	• إبلاغ 100% من استعراضات برامج الفرص الاستراتيجية القطرية من عام 2019 عن المساءلة الاجتماعية والتزامات الشفافية ونتائج مسوحات أصحاب المصلحة.
• سيتم تنقيح المبادئ التوجيهية لتصميم المشروعات لتتضمن توجيهات بشأن عمليات التغذية الراجعة من المجموعات المستهدفة التي تتطلب أيضا استخدام مؤشرات الأطر المنطقية لتقدير فعاليتها. (نهاية عام 2019).	
• سيتم إعداد مواد للتوجيه والتدريب لضمان التنفيذ المتسق والمنسجم لهذا الإطار (2020).	
الهدف 3. تحسين رصد التغذية الراجعة لأصحاب المصلحة والإبلاغ عن نتائجه، وبخاصة من المجموعات المستهدفة للمشروعات	• عكس 100% من المشروعات الجديدة المصادق عليها منذ ديسمبر/كانون الأول 2020 وصاعدا لمتطلبات تعزيز التغذية الراجعة من المجموعات المستهدفة على مستوى المشروع؛ ووضع 30% منها على الأقل لنماذج تحولية لأغراض التغذية الراجعة من المجموعات المستهدفة (الملحق الثالث).
• سيتم تنقيح استعراضات نتائج برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لتشجيع الإبلاغ عن التزامات إشراك المجموعات المستهدفة والحصول على تغذيتها الراجعة، علاوة على نتائج استبيانات أصحاب المصلحة (نهاية عام 2019).	
• إدراج معايير لتقدير آليات التغذية الراجعة، ومخرجات التمكين والمساءلة الاجتماعية في المبادئ التوجيهية لتنفيذ المشروعات. (نهاية عام 2019).[21]	
• البدء بإدخال مؤشرات جوهرية للمساءلة الاجتماعية على مستوى المخرجات في تصميمات المشروعات. (2020).	
الهدف 4. تعزيز قدرات المجموعات المستهدفة في المشروعات وغيرها من أصحاب المصلحة للمشاركة بصورة مستدامة وذات مغزى في عمليات إدارة التغذية الراجعة	• تقدير 100% من تقارير الإشراف منذ منتصف عام 2020 لفعالية آليات التغذية الراجعة لتمكين الإبلاغ ومخرجات المساءلة الاجتماعية بما يتماشى مع المبادئ التوجيهية لتنفيذ المشروعات.
• الاتفاق على برامج بناء القدرات والمساعدة التقنية لتعزيز عمليات التغذية الراجعة مع الحكومات خلال تصميم المشروعات، بما في ذلك متطلبات الموارد ومصادر التمويل (عام 2020 وصاعدا).	
• سيتم رصد التقدم المحرز في إيصال برامج بناء القدرات والمساعدة التقنية والإبلاغ عنه ومتابعته. (من عام 2020 وصاعدا).	
• ستتم إضافة منهج لعملية التغذية الراجعة من المجموعات المستهدفة إلى برنامج الرصد والتقييم الريفيين – المرحلة الثانية. (2020).	• قيام خمسة مشروعات جديدة في فترة التجديد الحادي عشر للموارد بتجربة رصد الطرف الثالث و/أو رصد التوريد المجتمعي.

[21] كذلك سيتم تحديث المبادئ التوجيهية لإنجاز المشروعات، إلا أن توقيت هذا التحديث يعتمد على تنفيذ خطة العمل الخاصة بالتطرق للتوصيات التي خرج بها تقرير استعراض الأقران الخارجي لوظيفة التقييم في الصندوق.

قصص نجاحات مختارة عن التغذية الراجعة والتمكين

بنغلاديش: مشروع تنمية أقاليم شارلاند والتوطين فيها – المرحلة الرابعة

-1 أدخل المشروع عددا من الابتكارات في عملية التوطين في أقاليم شارلاند الساحلية في بنغلاديش، وتروج هذه الابتكارات للمشاركة المجتمعية، وتعزز من شفافية العملية التي يمكن من خلالها للأسر المعدمة أن تحصل على صكوك لملكية الأراضي. وقد تم إعداد استبيانات من حيازة إلى أخرى، على مرأى من أفراد المجتمع المحلي بأسره، بحيث يمكن لهم أن يشاهدوا بأمّ أعينهم، كيف يتم قياس الأراضي وتوثيقها. وبعدئذ تم نشر الخرائط والمعلومات عن الأسر في مكتب الأراضي في المقاطعة الفرعية، مما منح الفرصة للمجتمع المحلي باستعراض التفاصيل، والتقدم بالشكاوي أو التظلمات خلال 30 يوما، إذا دعت الضرورة. ولضمان قدر أكبر من الشفافية، طوّر المشروع نظاما لإدارة سجلات الأراضي، حيث يتم إدخال جميع التفاصيل، ما إن يتم تسجيل الحيازات تحت الملكية الجديدة. وقد سمح هذا النظام بالإبقاء على السجلات لملكية كل أرضٍ من الأراضي، وساعد على تجنب تخصيصها لأكثر من شخص. كذلك فقد أنتج أيضا سجلات نهائية مؤتمتة عن الحقوق. وتم تسجيل كل حيازة على أساس حصتين متساويتين بين الزوج والزوجة، حيث يظهر اسم الزوجة أولا في صك ملكية الأرض.

إثيوبيا: مشروع تنمية مجتمعات المراعي – المرحلة الثالثة

-2 يشجع هذا المشروع المشاركة الواسعة واتخاذ القرارات المجتمعية في مجال التنمية المحلية استنادا إلى توعية أولية ورسم الخرائط الاجتماعية جنبا إلى جنب مع تحليل الموقف، ووضع رؤية للتنمية ووضع خطة تنمية مجتمعية على مستوى المجتمع المحلي (kebele) مع ممثلي مختلف فئات المجتمع، بما في ذلك النساء. ونشر المشروع نهج التنمية المجتمعية من خلال بناء مؤسسات مجتمعية تنخرط في التخطيط وتعبئة الموارد وتنفيذ مشروعات الاستثمار العام الصغيرة والمشاركة في الإشراف على تقديم الخدمات. وبالإضافة إلى ذلك، قدم المشروع الرصد الذاتي والتعلّم على مستوى المجتمع المحلي. وبالتالي، يشجع المشروع المشاركة الفعالة وتقاسم المسؤولية من جانب الحكومة والمجتمعات المحلية.

إندونيسيا: برنامج التنمية القروية (المعروف سابقا باسم: مشروع البرنامج الوطني للتمكين المجتمعي في المناطق الريفية)

-3 كان برنامج التنمية القروية حاسما لتعزيز التمكين المجتمعي ودعم الحوكمة المحلية المحسنة. وتمت مواءمة عملية اتخاذ القرارات التي يقودها المجتمع المحلي مع الخصائص الاجتماعية والثقافية للسياق السائد في بابوا، وعزز من تبني نهج جديدة للتنظيم المجتمعي. وتم تدريب ميسيرين قرويين مكرسين لهذا الغرض، لدعم المجتمعات المحلية في وضع الأولويات. كذلك اضطلع ممثلو المجموعات المجتمعية بدور في اجتماعات المجالس القروية، لتشاطر المقترحات التي سيتم إدراجها في وثائق التخطط والميزانيات السنوية. وتم توفير دعم تدريبي مخصوص متواءم مع الممارسات والثقافة المحلية للنساء لتيسير انخراطهن. كذلك أدخل المشروع المساءلة والشفافية، مثل نشر خطط التنمية القروية، كي يطلع عليها جمهور العامة وجعل آليات التظلم معروفة ومتاحة. وقد خلق هذا المشروع أيضا خطا ساخنا للتقدم بالشكاوي أو للإجابة على أسئلة مخصوصة حول عملية التخطيط.

الأردن: مشروع النمو الاقتصادي والتوظيف الريفي

4- المبدأ الأساسي للمشاركة في هذا المشروع هو الطلب من المجموعة المستهدفة. ويشارك المزارعون أصحاب الحيازات الصغيرة في المدارس الحقلية للمزارعين – وهي منهجية مثبتة ومنخفضة التكلفة لتقديم خدمات الإرشاد الزراعي وبناء أسس مجموعات المزارعين. وبينما يقرر المزارعون مشاركتهم في المدارس الحقلية للمزارعين، تجري إحدى المنظمات غير الحكومية الشريكة مسوحات منتظمة للمجموعة المستهدفة مع المشاركين وتسجل مستوى رضاهم عن التدخلات المختلفة.

كينيا: مشروع إدارة الموارد الطبيعية في مستجمعات مياه تانا العليا

5- يستخدم هذا المشروع التقييم الريفي التشاركي استنادا إلى توعية قادة المجتمعات المحلية وتعبئة المجتمعات المحلية لحضور الاجتماعات العامة. وفي هذه الاجتماعات، يتم اطلاعهم على المشروع ومساعدتهم في إعداد خطط عمل مجتمعية وتسجيل الأولويات الإنمائية للمجتمعات المحلية. ويعتمد المشروع على مقدم لخدمة الرسائل النصية على نطاق كبير ولديه منصة فعالة من حيث التكلفة لتمرير الإخطارات لأفراد المجتمع المحلي.

جمهورية قيرغيزستان: مشروع الاستثمارات والخدمات الزراعية

6- يقدم هذا المشروع مثالا ممتازا على تنمية رأس المال البشري والاجتماعي المستدامة على المدى الطويل والتمكين والشمولية. وعلى سبيل المثال، دعم المشروع تنفيذ إصلاح المراعي الشامل للجميع، الذي عزز المساواة في الوصول إلى المراعي ومشاركة مستخدمي المراعي في اتخاذ القرارات. وبدأت أنشطة التعبئة الاجتماعية وبناء القدرات التي يرتكز عليها إصلاح المراعي عملية دينامية، أدت إلى تنسيق عمليات تخطيط إدارة المراعي من قبل المنظمات المجتمعية. ويضمن إطار المشروع التمكيني للمجتمعات المحلية استدامة فوائد إدارة المراعي المجتمعية المحسّنة.

أوروغواي: المشروع الريادي للإدماج الريفي

7- لضمان الإدماج الاجتماعي الأوسع والأعمق للمجموعات المستهدفة، يعتمد هذا المشروع على جداول التنمية الريفية، التي تم إعدادها في سياق اللامركزية لتشجيع مشاركة المجتمع المدني الريفي في تنفيذ سياسات التنمية الريفية. ويمكن استخدام جداول التنمية الريفية هذه لصياغة ومتابعة المقترحات المقدمة من المجموعات المستهدفة للمشروعات، والتي تشكل أيضا جزءا من عملية اتخاذ القرارات.

تونغا: مشروع الابتكار الريفي – المرحلة الثانية

8- واصل مشروع الابتكار الريفي في مرحلته الثانية الاستعانة بنهج التخطيط المجتمعي التشاركي الذي سمح، في إطار المرحلة الأولى من المشروع، بإعداد خطط التنمية المجتمعية لحوالي 62 مجتمعاً محلياً في جزر فافاو، وهاباي وتونغاتابو. وباستخدام الأساليب التشاركية للتعلم والعمل، ينظم القادة المجتمعيون دورات للتوعية والتخطيط ويشترطون مشاركة ما لا يقل عن 80 في المائة من أعضاء المجتمع المحلي فيها، الأمر الذي يكفل اتساع قاعدة المشاورات والشعور بملكية الأولويات المحددة. ويتم تنظيم الدورات بشكل يضمن أعلى مستوى من المشاركة المجتمعية، ولا سيما النساء والشباب. وتسعى المناقشات إلى بلوغ إجماع في الآراء حول ترتيب الأولويات التي تشكّل أساس إعداد خطط التنمية المجتمعية. ويوفّر فريق المشروع

والممثلون الحكوميون الدعم في صياغة مسودة خطط التنمية المجتمعية. ويعمل فريق المشروع مع المجتمع المحلي من خلال موظف محلي بغية تعيين مجلس قروي أو إعادة تفعيل المجالس القائمة لتضطلع بمهمة الإشراف الإداري على التنفيذ، ورصد واستعراض خطط التنمية المجتمعية. وتتلقى المجالس القروية المساعدة في تشكيل مجموعات عمل تكون مسؤولة عن إدارة أنشطة التخطيط والتنفيذ المنصوص عليها في خطط التنمية المجتمعية. وتضم مجموعات العمل المذكورة ممثلين عن مختلف مجموعات المصالح لضمان الشمولية.

المسوحات السنوية للمنجزات

9- تعتبر منهجية المسوحات السنوية للمنجزات، التي تم تجريبها في إقليم آسيا والمحيط الهادي، أداة بسيطة وفعالة من حيث التكلفة للرصد والتقييم في الصندوق موجهة إلى قدرات الرصد والتقييم المحلية ومراعية للقيود الزمنية للمجموعات المستهدفة. وتسمح المسوحات لمديري المشروعات وأصحاب المصلحة بما يلي: استعراض أداء ومنجزات المشروعات على مستوى الأسرة؛ وتقدير فعالية استراتيجية الاستهداف ورضا المجموعة المستهدفة عن الخدمات المقدمة؛ وتقديم إشارة مبكرة بشأن نجاح المشروع أو فشله. وبعد إدخال المؤشرات الرئيسية للصندوق، يجري تعديل منهجية المسح السنوي للمنجزات لجعلها أكثر صلة لقياس المؤشرات الرئيسية على مستوى المنجزات.

المعايير التأشيرية لنماذج التغذية الراجعة التحويلية

ترد أدناه المعايير التي لابد لأي مشروع من الإيفاء بها، للتأهل باعتباره متسما بوجود نموذج للتغذية الراجعة التحويلية من المجموعات المستهدفة فيه. وستتأكد شعبة سياسات العمليات والنتائج من صحة هذا التصنيف على أساس الوثائق المقدمة خلال تصميم المشروع.

- كون نظرية التغيير تعكس بصورة واضحة كيف سيتم تحقيق مخرجات المساءلة الاجتماعية، وإيضاح دور ومساهمة آليات التغذية الراجعة للمجموعة المستهدفة المستخدمة في هذا المشروع.
- كون تخطيط التغذية الراجعة للمجموعة المستهدفة، يعكس بصورة صريحة الإجراءات الرامية إلى ضمان الشمولية الاجتماعية، واستدامة عمليات التغذية الراجعة.
- كون الرصد من قبل طرف ثالث أحد طرائق التغذية الراجعة التي يستخدمها المشروع.
- شمول الإطار المنطقي للمشروع على مؤشرات جوهرية للمساءلة الاجتماعية على مستوى المخرجات، مع غيرها من المؤشرات على مستوى النتائج ذات الصلة.
- ظهور الموارد الضرورية لتنفيذ آليات التغذية الراجعة للمجموعة المستهدفة، بما في ذلك بناء القدرات بصورة منفصلة في ميزانية الرصد والتقييم، وعكسها بصورة صريحة في جداول تكاليف المشروع.
- شمول مقطع الرصد والتقييم في تقرير تصميم المشروع على التزام صريح بالقيام بتقدير منتظم لعمليات التغذية الراجعة، بما في ذلك فيما لو كان يتم إغلاق دوائر التغذية الراجعة، وتقدير مخرجات التمكين والمساءلة الاجتماعية.

تعزيز المساءلة لصالح منظمات السكان الريفيين الفقراء

مقدمة

1- للصندوق تاريخ طويل في دعم جهود منظمات المنتجين الريفيين، والشعوب الأصلية للمساهمة في عمليات البرمجة والعمليات السياساتية، على المستويات المحلية والوطنية والإقليمية والعالمية. حيث أنشئ كل من منتدى المزارعين، ومنتدى الشعوب الأصلية في عامي 2005 و2012 على التولي، كما دعم الصندوق، بصورة كبيرة، من انخراط هذين المنتديين في عملياته.

2- ومن خلال المنتديين، يُطلب من الصندوق والحكومات إبرام التزامات كبيرة، يكون عرضة للمساءلة عنها. كذلك فإن المنتديين يستقيان من مشاورات مسهبة على المستوى القاعدي، تدعمها برامج منح الصندوق والأموال التكميلية من الشركاء، ومن مرفق مساعدة الشعوب الأصلية، وهو مرفق مكرس للاستجابة لاحتياجات الشعوب الأصلية وأولوياتها، من خلال المشروعات التي يمولها الصندوق لبناء قدرات المجموعات المستهدفة للانخراط في العمليات ذات الصلة. وتبني أنشطة المنتديين الوطنية والإقليمية على التوجه نحو الاجتماعات العالمية التي تعقد مرة كل سنتين، لمنتدى الشعوب الأصلية، ومرة كل أربع سنوات لمنتدى المزارعين بالتزامن مع انعقاد دورات مجلس المحافظين للترويج للقضايا ذات الأهمية الاستراتيجية. وأشار التقدير المؤسسي للصندوق الذي أجرته شبكة تقدير أداء المنظمات متعددة الأطراف[22] إلى أن هذين المنتديين فعالان في تحسين مساءلة الحكومات والصندوق أمام المجموعات المستهدفة، كما أنهما قد أثبتا تأثيرهما على تصميم وتنفيذ البرامج والمشروعات القطرية.

3- وبالاستفادة من خبرة وانجازات كل من منتدى المزارعين، ومنتدى الشعوب الأصلية والمجالس الاستشارية للشباب التي أنشأتها وكالات الأمم المتحدة الأخرى، أنشأ الصندوق مؤخرا مجلس استشاري خاص به للشباب الريفيين.[23] وسوف يدعم هذا المجلس انخراط المنظمات التي يقودها الشباب في عمليات الصندوق، علاوة على عملياته المحلية والوطنية والعالمية والسياساتية. كما أنه يهدف إلى دعم تنمية إرساء الشراكات بين رابطات وشبكات الشباب الريفيين. إضافة إلى ذلك، سيلعب المجلس أيضا دورا في تنمية قدرات الشباب الريفيين.

4- توافق الآراء في منتدى المزارعين[24] (فبراير/شباط 2005، تم تعديله في فبراير/شباط 2016)

"يتقاسم المشاركون الهدف الأساسي للصندوق المتمثل في التغلب على الفقر الريفي من خلال التمكين الاقتصادي والاجتماعي والسياسي لفقراء الريف أنفسهم ومنظماتهم. ويوافقون ويدعمون المشروع العام لإنشاء منتدى للمزارعين لإجراء المشاورات والحوار بشأن طرق "تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر".

[22] يمكن الوصول إليها عبر الرابط التالي: http://www.mopanonline.org/assessments/ifad2017-18/IFAD%20Report.pdf

[23] انظر خطة عمل الصندوق المعنية بالشباب الريفيين 2019-2021. (EB 2018/125/R.11)

[24] من البيان الختامي لحلقة عمل "نحو منتدى للمزارعين في مجلس محافظي الصندوق" (روما فبراير/شباط 2005). الذي صادقت عليه إدارة الصندوق و34 ممثلا من ممثلي منظمات المزارعين من جميع القارات، بما في ذلك الاتحاد الدولي للمنتجين الزراعيين و *La Via Campesina* ، وشبكة منظمات المزارعين والمنتجين الزراعيين في أفريقيا الغربية.

منتدى المزارعين هو:

- عملية جارية من القاعدة إلى القمة – وليست حدثا دوريا – تشمل العمليات التي يدعمها الصندوق على أرض الواقع وحوار السياسات؛
- عملية ثلاثية الأطراف تضم منظمات المزارعين والحكومات والصندوق؛
- مكان للتشاور والحوار يركز على الحد من الفقر الريفي ومحورية أصحاب الحيازات الصغيرة وتنمية الزراعة الأسرية في هذه العملية؛[25]
- أداة للمساءلة بشأن الفعالية الإنمائية، ولا سيما في مجال تمكين فقراء الريف ومنظماتهم؛
- مكان للتفاعل بين التدخلات الإنمائية الريفية المناصرة للفقراء وعملية تعزيز قدرة منظمات المزارعين ومنظمات المنتجين الريفيين (بما في ذلك منظمات الصيادين الحرفيين والرعاة والعمال الريفيين الذين لا يملكون أرضا).[26]

منتدى المزارعين:

- يسترشد بمبادئ الشمولية والتعددية والانفتاح والمرونة؛
- يستند إلى المنصات القائمة حيثما أمكن، مما يؤدي إلى تجنب الازدواجية؛
- يحترم المنظمات القائمة وينشئ أماكن جديدة عند الحاجة؛
- يمثل منصة مشتركة للحوار – على المستويين العالمي والإقليمي – تديرها لجان توجيهية مشتركة وشاملة لجميع منظمات المنتجين الممثلة والقائمة على العضوية والصندوق. وللجان التوجيهية مهام ونظام داخلي وقواعد سلوك واضحة؛
- تشمل أماكن مستقلة للتشاور والتحضير بين منظمات المنتجين قبل الاجتماع مع الصندوق.[27]

الظروف

- تبدأ عملية المنتدى بمشاورات على المستوى الوطني تغذي الاجتماعات الإقليمية أو دون الإقليمية. وتشكل الاجتماعات دون الإقليمية محتوى منتدى المزارعين ومشاركته في دورات مجلس محافظي الصندوق؛
- ينبغي على عملية المنتدى أن تغذي أعمال الهيئات الرئاسية للصندوق؛
- يعتمد نجاح المنتدى على قدرة الصندوق على تعزيز التشاور على المستوى القطري مع منظمات المزارعين والمساهمة في تلبية احتياجاتهم في مجال بناء القدرات؛

[25] أُضيف الجزء الثاني من هذه النقطة بقرار من اللجنة التوجيهية لمنتدى المزارعين في فبراير/شباط 2016 في الاجتماع العالمي السادس للمنتدى.

[26] سُحبت إشارة أولية للشعوب الأصلية من هذه القائمة في فبراير/شباط 2016 عقب إنشاء منتدى الشعوب الأصلية في الصندوق في عام 2012.

[27] أضيفت هذه الفقرة بموجب قرار اللجنة التوجيهية لمنتدى المزارعين في فبراير/شباط 2016.

- يوصي المشاركون، على وجه الخصوص، بإضفاء الطابع المؤسسي على الانخراط مع منظمات المزارعين في العمليات التشغيلية الرئيسية للصندوق (المشروعات والاستراتيجيات القطرية والإقليمية).

منتدى الشعوب الأصلية في الصندوق

5- يعترف الصندوق بالشعوب الأصلية كشركاء قيمين في عمله على أداء مهمته على المستوى الدولي والوطني والمحلي. ومن خلال تجربته، تعلّم الصندوق أن الأنشطة الإنمائية مع الشعوب الأصلية يتعين أن تسترشد برؤية شاملة تتضمن النمو الاقتصادي والتمكين والإدارة المستدامة للموارد الطبيعية، والاعتراف بالحقوق الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وحمايتها. ولتحقيق هذه الرؤية، من الضروري ضمان المشاركة الكاملة والفعالة للشعوب الأصلية على جميع المستويات. وقد تم تطوير العمليات والأدوات التي وضعها الصندوق خلال العقد الماضي – ويجري تنفيذها – بمشاركة مباشرة من قادة ومنظمات الشعوب الأصلية. وقد وضعت سياسة الصندوق بشأن الانخراط مع الشعوب الأصلية (2009) بالتعاون الوثيق والتشاور الكامل مع قادة الشعوب الأصلية، بمن فيهم أعضاء منتدى الأمم المتحدة الدائم المعني بقضايا الشعوب الأصلية. وفي عام 2011، أنشأ الصندوق، بالتشاور مع قادة الشعوب الأصلية، منتدى الشعوب الأصلية في الصندوق، وهو منصة دولية للتشاور والحوار مع الشعوب الأصلية، ويهدف إلى تحسين مساءلة الصندوق أمام مجموعاته المستهدفة وإزاء فعاليته الإنمائية، وممارسة الدور القيادي بين المؤسسات الإنمائية الدولية.

6- وتتمثل أهداف منتدى الشعوب الأصلية فيما يلي: (1) رصد وتقييم تنفيذ سياسة الصندوق بشأن الانخراط مع الشعوب الأصلية، بما في ذلك مساهمته في تحقيق إعلان الأمم المتحدة بشأن حقوق الشعوب الأصلية، وتبادل النتائج ومناقشتها مع موظفي الصندوق والدول الأعضاء وممثلي الشعوب الأصلية؛ (2) بناء وتعزيز الشراكات بين الصندوق والشعوب الأصلية من أجل القضاء على الفقر وتحقيق التنمية المستدامة بطريقة تعكس الثقافة والهوية، مع مراعاة منظورات وتطلعات الشعوب الأصلية؛ (3) تشجيع مشاركة منظمات الشعوب الأصلية في أنشطة الصندوق على المستوى القطري والإقليمي والدولي، في جميع مراحل دورات المشروعات، ودعم بناء قدرات منظمات الشعوب الأصلية.[28]

7- ويجتمع المنتدى كل سنتين في فبراير/شباط بالتزامن مع دورة مجلس محافظي الصندوق. ويجمع ما بين 20 إلى 30 من ممثلي الشعوب الأصلية، بمن فيهم أعضاء مجلس مرفق الصندوق لمساعدة الشعوب الأصلية، وأعضاء مختارين من منتدى الأمم المتحدة الدائم المعني بقضايا الشعوب الأصلية، وممثلي مجتمعات الشعوب الأصلية المشاركين في البرامج التي يدعمها الصندوق وممثلي المنظمات الوطنية والإقليمية للشعوب الأصلية. وتتولى إدارة المنتدى لجنة توجيهية تتألف عضويتها من: سبعة ممثلين عن منظمات الشعوب الأصلية (اثنان من كل من أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي وممثل واحد من المحيط الهادي)؛ وممثل واحد عن مجلس مرفق مساعدة الشعوب الأصلية؛ وممثل واحد عن منتدى الأمم المتحدة الدائم المعني بقضايا الشعوب الأصلية؛ وممثل واحد عن الصندوق. وتُرفع تقارير مداولات المنتدى إلى مجلس محافظي الصندوق الذي يستضيف حلقات نقاش بشأن قضايا الشعوب الأصلية. ويتم تنفيذ خطط العمل التي وافق عليها المنتدى والصندوق على المستويين الإقليمي والقطري.

[28] محاضر الاجتماع العالمي الأول لمنتدى الشعوب الأصلية في الصندوق، 11-12 فبراير/شباط 2013

8- وتسترشد الاجتماعات العالمية لمنتدى الشعوب الأصلية في الصندوق بالمشاورات الإقليمية في آسيا وأفريقيا وأمريكا اللاتينية ومنطقة الكاريبي والمحيط الهادي، وتقودها منظمات الشعوب الأصلية على المستويين الإقليمي والقطري.

9- وكمثال آخر على انخراطه مع منظمات الشعوب الأصلية ومنظمات المزارعين، أجرى الصندوق مشاورات مع أعضاء اللجنة التوجيهية لمنتدى المزارعين ولمنتدى الشعوب الأصلية في الصندوق، خلال إعداد الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016–2025.

مسح جديد لأصحاب المصلحة في الصندوق

1- تعد المسوحات آلية مهمة لالتماس التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة في الصندوق. وتعتبر أدوات التغذية الراجعة هذه حيوية لأغراض الشفافية، والتحقق، والمقارنة المعيارية، والتعلم. فمن ناحية، يعزز مسح للتصورات التزام الصندوق بالشفافية من خلال إشراك أصحاب المصلحة بنشاط في تقييم أداء الصندوق. ومن الناحية الأخرى، يمكن استخدام المسح أيضا لفهم الأولويات المتطورة لمجموعات أصحاب المصلحة المختلفة من أجل تصميم الدعم المخصص الأكثر فعالية بما يتماشى مع إطار الانتقال في الصندوق.

2- وكجزء من التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، يلتزم الصندوق بتجديد مسحه الحالي للعملاء والشركاء لجعل الأداة أكثر قوة وموثوقية في التماس التغذية الراجعة من الشركاء وأصحاب المصلحة داخل البلد. واستنادا إلى خبرته في إدارة المسوحات والقياس المرجعي مقابل المنظمات الإنمائية الدولية الأخرى، يلتزم المسح الجديد لأصحاب المصلحة في الصندوق بمعايير أفضل الممارسات التالية التي تستخدمها المنظمات الدولية الأخرى:

- **مصفوفة الأسئلة.** يستخدم المسح بالمثل أسئلة فرعية منظمة معروضة في شكل شبكة بحيث يمكن للمجيبين تقييم البيانات بسرعة على مقياس من أربع نقاط لزيادة المساحة والكفاءة إلى أقصى حد عن طريق التقاط مزيد من المعلومات بعدد أقل من الأسئلة.
- **مقاييس قابلة للقياس.** يحول المسح المفاهيم المجردة مثل الفعالية، والانخراط في مجال السياسات وبناء الشراكات إلى مكونات منفصلة قابلة للقياس من أجل إجراء تحليل أكثر جدوى.
- **نظرة شمولية.** يستمد المسح تغذية راجعة على الأدوار المختلفة التي يؤديها الصندوق – بما في ذلك كمقدم للمعرفة والتمويل والمساعدة التقنية – مما يسمح له بتقييم ما إذا كان أداؤه يتباين بين هذه الوظائف وكيف.
- **المقارنة المعيارية.** بدلا من السؤال عن أداء الصندوق بمعزل عن غيره، يمكن للمجيبين تقييم الصندوق إلى جانب مؤسسات أخرى متعددة الأطراف، مما يوفر معلومات مفيدة حول الأداء النسبي للصندوق.
- **أسئلة عن إجراءات ملموسة.** يتضمن المسح أسئلة تسمح بفهم كيف يرى المجيبون نقاط القوة والضعف في الصندوق والمجالات التي يمكن أن يركز عليها في المستقبل، مما يمكّن الصندوق من تحديد مجالات يمكن تحسينها.

3- ومع أخذ هذه المبادئ في الاعتبار، وضعت الأسئلة التوجيهية التالية في تصميم المسح الجديدة:

بناء إطار أخذ العينات. من الذي يجب أن يتلقى المسح؟

4- لإنشاء إطار أخذ العينات، سيُطلب من الفرق القطرية كل سنتين في مجموعات متناوبة تحديد أفراد من المنظمات الشريكة داخل البلد الذين ستوجه إليهم دعوات للمشاركة. وعند تقديم الأسماء للنظر فيها، ينبغي أن تضمن الفرق التمثيل عبر مجموعات أصحاب المصلحة التي تهم الصندوق، بما في ذلك الحكومات والمنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص وممثلو الجهات المانحة. وستُرفع عتبة المشاركة في المسح

تمشيا مع ممارسات المؤسسات المتعددة الأطراف المقارنة الأخرى التي تجري مسوحات مماثلة، مما يسمح بإجراء تحليل أكثر جدوى وموثوقية. وسيُطلب من كل بلد في حافظة الصندوق المشاركة في المسح.

بناء استبيان المسح. كيف يمكننا جمع التغذية الراجعة الأكثر فائدة؟

5- يجمع المسح المجدد ما يقرب من 50 قطعة من المعلومات من كل مجيب. ونظرا لاهتمام الصندوق بإجراء تحليل نظيف لسماته المواتية مقابل غير المواتية، سيستخدم الاستبيان الآن مقياسا متسقا من أربع نقاط، يلتمس مجموعة من وجهات النظر الأكثر قابلية للقياس. ويتجنب هذا التصميم العودة إلى المتوسط الشائع في مقاييس التقييم الأخرى (مثل المقاييس المكونة من 10 نقاط). وينقسم المسح إلى الأقسام التالية:

- السياق القطري
- أهمية البرنامج القطري للصندوق
- أداء الصندوق في بناء الشراكات
- فعالية البرامج القطرية للصندوق
- أداء الصندوق في الانخراط في السياسات على المستوى القطري
- أداء الصندوق في إدارة المعرفة
- أداء الصندوق في تعزيز الشفافية
- مستقبل انخراط الصندوق في البلد
- الخصائص الديمغرافية

إدارة المسح. كيف نوزع المسح للحصول على أعلى معدل رد؟

6- سوف يوزع الصندوق المسح المجدد في كل بلد ضمن حافظته مرة كل سنتين خلال نفس دورة التنفيذ من أجل تيسير إجراء مقارنات أكثر جدوى بين البلدان. وينبغي على أي بلد يتلقى مساعدة تقنية أو مالية أو معرفية من الصندوق أن يشارك في المسح بصرف النظر عن طبيعة وجود الصندوق في البلد (أي مكتب قطري كبير أو صغير أو عدم وجود مكتب قطري). ومن أجل تحقيق أقصى معدل ردود على المسح، سوف يقوم الصندوق بإرسال المسح قبل أكثر من ثمانية أسابيع، ويرسل ما يصل إلى أربع رسائل تذكير بالبريد الإلكتروني قبل إغلاق المسح، نظرا لأنه من المعروف أن هذه الرسائل التذكيرية تزيد معدلات الرد إلى حد كبير. ومن أجل تجنب إثقال كاهل المجيبين، سيجرى المسح في كل بلد مرة كل عامين. وسيتم تقسيم البلدان إلى مجموعتين، مما يسمح بإتاحة بيانات عن شركاء الصندوق كل عام. وعلى سبيل المثال، ستشارك بلدان المجموعة ألف في المسح في عام 2018 وسيشاركون في المسح مرة أخرى في عام 2020. وستشارك بلدان المجموعة باء في المسح في عام 2019 ثم في عام 2021.

تحليل المسح. كيف سيحلل الصندوق المسح للحصول على أفضل رؤى؟

7- عند الانتهاء من كل مسح، سيقوم موظفو الصندوق بتنظيف وتحليل البيانات من أجل إنتاج رؤى يمكن اتخاذ إجراءات على أساسها لكل من الموظفين في المقر والموظفين الميدانيين بشأن أداء الصندوق، وإرشاد

تصحيحات المسار في المستقبل. ومن أجل تعظيم فائدة التحليل لأكبر مجموعة من أصحاب المصلحة، سيتم تحليل النتائج على المستويات التالية. (1) سيتم إدراج تجميع للنتائج في المؤشرات في إطار إدارة النتائج في الصندوق (3-3-1 و3-3 و3-3-4 و3-3-5 و3-3-6) وسيتم الإبلاغ عنها سنويا من خلال تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق. (2) سيتم إعداد تقرير داخلي أكثر تفصيلا للإدارة العليا لتقييم الاتجاهات في أداء الصندوق حسب المجال، ومجموعة أصحاب المصلحة، والسياق القطري (أي نوع الحكومة، ومستوى الدخل، والإقليم الجغرافي)، وتلخيص النتائج وتقديم توصيات من التحليل. (3) سيتم إصدار صحائف الوقائع لتلخيص النتائج القطرية المحددة في كل بلد.

Glossary of feedback mechanisms[29]

Citizen report card is an assessment of public services by users (citizens) through client feedback surveys. It goes beyond data collection to become an instrument for exacting public accountability through extensive media coverage and civil society advocacy that accompanies the process.

Community monitoring is a system of measuring, recording, collecting and analysing information, and communicating and acting on that information to improve performance. It holds government institutions accountable, provides ongoing feedback, shares control over M&E, engages in identifying and/or taking corrective actions, and seeks to facilitate dialogue between communities and project authorities.

Community oversight is the monitoring of publicly-funded construction projects by citizens, community-based and/or CSOs participating directly or indirectly in exacting accountability. It applies across all stages of the project cycle, although the focus is on the construction phase.

Community scorecard is a community-based monitoring tool that assesses services, projects and government performance by analysing qualitative data obtained through focus group discussions with the community. It usually includes interface meetings between service providers and users to formulate an action plan to address any identified problems and shortcomings.

Grievance redress mechanism is a system whereby queries or clarifications about the project are responded to, problems with implementation are resolved, and complaints and grievances are addressed efficiently and effectively.

Participatory budgeting is a process through which citizens participate directly in budget formulation, decision-making, and monitoring of budget execution. It creates a channel for citizens to give voice to their budget priorities.

Participatory planning convenes a broad base of key stakeholders, on an iterative basis, in order to generate a diagnosis of the existing situation and develop appropriate strategies to solve jointly identified problems. Project components, objectives and strategies are designed in collaboration with stakeholders.

Procurement monitoring, refers to independent, third-party monitoring of procurement activities by citizens, communities or CSOs to ensure there are no leakages or violation of procurement rules. Participatory procurement monitoring is recommended for high-value procurement and should not be implemented across the entire spectrum a project's procurement activities.

Public displays of information refers to the posting of government information, usually about projects or services, in public areas, such as on billboards or in government offices, schools, health centres, community centres, project sites and other places where communities receive services or discuss government affairs.

Public hearings are formal community-level meetings where local officials and citizens have the opportunity to exchange information and opinions on community affairs. Public hearings are often one element in a social audit initiative.

Third-party monitoring provides an independent perspective on project or government performance. Conducted by parties that are external to the project target groups and management structure, it assesses: whether intended outputs, outcomes and impacts have been achieved; and whether stakeholder feedback processes are functioning as intended. It can be conducted by CSOs, think tanks, academic institutions, media organizations or private firms. Third-party monitoring may also be used for on-site supervision, reporting and implementation support for projects in fragile and security-challenged situations that prevent IFAD staff from directly supervising them.

[29] World Bank (2010), How-to Notes: How, When, and Why to Use Demand-Side Governance Approaches in Projects.