إستراتيجية | الصندوق في إدارة المعرفة

تمكين السكان الريفيين الفقراء من التغلب على الفقر

IFAD

إستراتيجية

الصندوق في إدارة المعرفة

تمكين السكان الريفيين الفقراء من التغلب على الفقر

IFAD

كافة الصور هي من الصندوق الدولي للتنمية الزراعية
طباعة: بالومبي ولانتشي. روما (إيطاليا)
سبتمبر/ أيلول 2007

المحتويات

موجز تنفيذي 6

الخلفية 8
لماذا يحتاج الصندوق إلى إستراتيجية لإدارة المعرفة؟ 10
خط الأساس: تقدير العقبات والتحديات للتغلب عليها 12
خط الأساس: حصر أصول الصندوق 14
المضي قدما: إطار إدارة المعرفة في الصندوق 17
ما هي النتائج المتوقعة؟ 23
ما هي التكاليف والمخاطر المتوقعة؟ 24
من يفعل ماذا؟ 26

الذيول

الذيل الأول حصر توضيحي لأصول الصندوق المعرفية 28
الذيل الثاني إبراز قيمة وحفز المعرفة المحلية لتعزيز الأصول المعرفية لفقراء الريف: بعض الأمثلة الواعدة 32
الذيل الثالث إطار النتائج 34

"المعرفة هي الكنز الوحيد الذي لا ينضب"
مثل أفريقي

"إدارة المعرفة هي حصر الخبرات واستحداثها وتنقيتها
وتبادلها واستخدامها. وتشمل هذه الخبرات
المعارف المنشورة وغير المنشورة [...] وهي ليست كتب
حكمة أو ممارسات فضلى، بل هي الطريقة التي
تبقى فيها المجتمعات المحلية حية عن طريق تبادل ما
يعرف أفرادها وتطويره وتكييفه لاستخدامها الخاص. [...]
ولنا أن نسمي هذا "الأداء من خلال التعلم" أو "تقاسم
المعرفة" أو مجرد "الحق في العمل"
ك. كوليسون و ج. بارسيل

"موت شيخ في أفريقيا يعادل احتراق مكتبة".
أمادو هامباتي با

موجز تنفيذي

يستهدف الصندوق، في سياق القيام بالمهمة المنوطة به، تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر، والتعامل مع أنماط عديدة من المعرفة. وتتعلق أهم جوانب المعرفة في الصندوق "بالممارسات الإنمائية". وتتجسد هذه الممارسات في البرامج والمشروعات التي يرعاها الصندوق وفي موظفيه وشركائه ثم، بصفة عامة، في المجتمع الإنمائي المعني بقضايا الفقر الريفي والتنمية الريفية، بما في ذلك فقراء الريف ومنظماتهم (مثل منظمات المجتمعات المحلية الريفية ومنظمات المزارعين).

وتعد إستراتيجية إدارة المعرفة هذه أحد مخرجات خطة عمل الصندوق لتحسين الفعالية الإنمائية التي وافق عليها المجلس التنفيذي في ديسمبر/ كانون الأول 2005. وتهدف هذه الخطة إلى تزويد الصندوق بالإطار والأدوات اللازمة لتحقيق الفعالية الإنمائية في سياق التحولات الجذرية التي تغير وجه الزراعة والفقر الريفي في العالم. ذلك أن تغير الحقائق على الأرض إنما يعني أنه يتعين على الصندوق أن يصبح أكثر قدرة على العمل والتوصل إلى أفضل الابتكارات، وأن يكون أكثر قدرة على تحسين نظمه واستعداده المؤسسي للتعلم وتقاسم المعرفة باستمرار. إن قدرة الصندوق على تحسين مستواه في التعلم من الممارسات الإنمائية هي التي تجعل منه منظمة قائمة، بشكل متزايد، على المعرفة.

تشاور الصندوق، في معرض إعداد استراتيجيته في إدارة المعرفة، مع أطراف عديدة داخل الصندوق وخارجه، وأجرى تقديرا أساسيا لوضعه الجاري في مجال المعرفة، وسعى إلى جمع وفهم وتطبيق "الدروس المستفادة" من جهود المؤسسات الأخرى، والتماس توجيهات المجلس التنفيذي والعمل بها. ونتيجة لذلك أصبحت هذه الإستراتيجية تقوم على فرضيتين رئيسيتين هما:

- يجب أن تقوم إستراتيجية المؤسسة في مجال إدارة المعرفة على أسس تمتد جذورها عميقا في اختصاصاتها الأساسية وتتجسد في أسلوب عملها وترتبط ارتباطا وثيقا بنواتجها الرئيسية. ويجب أن تستند استراتيجات إدارة المعرفة الناجحة إلى الأصول القائمة.
- وبينما يعتبر وجود أجهزة مادية مناسبة مسألة لا غنى عنها، فإن مفتاح نجاح إدارة المعرفة يكمن في ثقافة المنظمة ورؤاها الفكرية. ولذلك فإن التوصل إلى المزيج المناسب من الحوافز هو مسألة بالغة الأهمية.

وهذه الإستراتيجية:

- تحدد عددا معينا من موضوعات المعرفة المستمدة من الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010؛
- تستند بصورة متزايدة إلى الأصول القائمة للصندوق وعملياته وشراكاته؛
- تضع الأساليب المحددة اللازمة لتحسين عملية التعلم وتقاسم المعرفة على مستوى البرامج القطرية؛
- تحدد التغيرات الثقافية والسلوكية المطلوبة للتنفيذ، كما تحدد الحوافز واحتياجات التدريب التي لا بد من توفيرها لتحقيق التغير المنشود؛
- تسعى إلى تحقيق فعالية التكاليف من خلال تسخير الموارد والجهود ودمجها في إطار متناسق ومحدد زمنيا ويقوم على تحقيق النتائج.

تتألف الإستراتيجية من أربعة مكونات إستراتيجية رئيسية هي: تعزيز عمليات التعلم وتقاسم المعرفة، وتزويد الصندوق ببنية أساسية داعمة لتقاسم المعرفة والتعلم، وتوثيق أواصر الشراكات لتوسيع نطاق المعرفة والتعلم، والترويج لثقافة داعمة لتقاسم المعرفة والتعلم. وسوف يمول معظم تدابير إدارة المعرفة (الأنشطة القطرية والإقليمية والشبكات المواضيعية والشراكات الإستراتيجية) في إطار آليات تمويل البرامج القطرية أو المنح الإقليمية والعالمية. غير أن هذه الإستراتيجية تتطلب بعض التكاليف الإضافية المتواضعة لتمويل مبادرات جديدة معينة.

ستنفذ الإستراتيجية عبر توزيع واضح للأدوار والمسؤوليات داخل الصندوق بغرض ضمان تحقيق الكفاءة والمساءلة.

تنطوي إستراتيجية الصندوق في إدارة المعرفة على الرؤية التالية:

إدارة المعرفة – بيان رؤية

الصندوق هو المؤسسة الإنمائية الدولية الوحيدة التي أنشئت خصيصا من أجل الإسهام في الحد من الفقر وانعدام الأمن الغذائي في المناطق الريفية في البلدان النامية. في إطار هذه المهمة الفريدة، يسعى الصندوق إلى أن يكون منظمة للتعلم. ويتعلم الصندوق بشكل منهجي وجماعي من مشروعاته وبرامجه ومن تجارب شركائه، لاسيما فقراء الريف، بغرض تقديم خدمات عالية الجودة وتمكين شركائه من التوصل إلى سبل ابتكارية للتغلب على الفقر، واستخدام المعرفة المكتسبة في تعزيز الإصلاحات السياساتية المناصرة للفقراء. وسوف يقتسم الصندوق المعلومات والمعرفة المتعلقة بالفقر الريفي من أجل الترويج للممارسات الجيدة وتوسيع نطاق الابتكارات والتأثير في السياسات، ومن ثم يضع المعركة من أجل الحد من الفقر في صدارة الأولويات العالمية والإقليمية والوطنية.

الخلفية

1

منذ الخمسينات ظل السؤال المحوري المطروح في مجال التنمية الدولية يدور حول البحث عن أفضل السبل لتوليد المعرفة وحشدها وتوفيرها وتطبيقها ومواءمتها من أجل تحسين أحوال البشر. وكان الدور المحوري لنظم المعرفة في تحقيق الفعالية الإنمائية هو موضوع تقرير التنمية في العالم الصادر عن البنك الدولي للفترة 1998-1999. وكان محور الجدل الرئيسي في ذلك التقرير هو أن التنمية في البلدان الأكثر فقرا تقتضي بالضرورة إعطاء أعلى درجة من الأولوية لبناء "اقتصادات مستندة إلى المعرفة". وقال التقرير إن المعرفة، مقارنة بالموارد الطبيعية، أصبحت أهم العوامل التي تحدد المستويات المعيشية.

أوصى التقرير بأن تعطي البلدان النامية أولوية عالية "لاستراتيجيات المعرفة". كما ناشد الوكالات الإنمائية، مثل الصندوق، أن تولي أهمية أكبر "لنقل المعرفة" من البلدان الثرية إلى البلدان الفقيرة على أساس أن "الدول النامية ليست في حاجة إلى إعادة اختراع العجلة. وبدلا من إعادة خلق معرفة قائمة فإن أمام البلدان الفقيرة خيار اكتساب ومواءمة المعارف المتاحة فعلا في البلدان الثرية. ومع الانخفاض الشديد في تكاليف الاتصالات، أصبح نقل المعرفة أقل تكلفة من أي وقت مضى. وفي ضوء هذا التقدم يبدو أن المسرح أصبح معدا لتضييق فجوة المعرفة بسرعة كبيرة ودفع عجلة النمو الاقتصادي وتحسين أحوال البشر".[1]

وتعرضت صياغة مسودة الإستراتيجية لبعض الانتقادات ودارت حولها الشكوك من جهات عديدة. ورجع ذلك أساسا إلى أن التقرير أخطأ عندما نظر إلى المعرفة على أنها سلعة يمكن، ببساطة، تغليفها ونقلها بتكلفة قليلة باستخدام التكنولوجيا الجديدة. إلا أن هذا التقرير ألهم أيضا العديد من الوكالات الإنمائية، بما في ذلك البنك الدولي نفسه، لإعطاء أهمية أكبر لإدارة المعرفة.

بعد ذلك بخمس سنوات، أي في عام 2003، أشار تقييم مستقل أجري لأداء البنك الدولي في مجال إدارة المعرفة إلى أن الانتقادات الأصلية التي وجهت إلى تقرير التنمية في العالم للفترة 1998-1999 كانت قائمة على أساس صحيح. فقد خلص تقرير التقييم إلى أن "برامج وأنشطة البنك الجديدة في مجال تقاسم المعرفة كان تأثيرها محدودا في عملاء البنك من البلدان".[2] كما خلص التقرير إلى أن جهود البنك الدولي في مجال إدارة المعرفة ذهبت إلى أبعد مما ينبغي وأن نجاح "تقاسم المعرفة يكمن في أسلوب سير العمل ذاته وأنه يرتبط ارتباطا وثيقا بمهام البنك الأساسية في العمليات الإقراضية وغير الإقراضية".[3]

1 البنك الدولي، تقرير التنمية في العالم: المعرفة من أجل التنمية (واشنطن العاصمة، البنك الدولي، مطبعة جامعة أوكسفورد، 1998). الصفحة 2.

2 البنك الدولي، دائرة تقييم العمليات، تقاسم المعرفة: الابتكارات والتحديات القائمة، (واشنطن العاصمة، البنك الدولي.) 2003، الصفحة 15.

3 المرجع السابق الصفحة 14.

يبدو أن عمليات تقدير أداء إدارة المعرفة في المؤسسات الأخرى قد توصلت إلى نتائج مماثلة. فقد خلصت دراسة حديثة تناولت خمسة عقود من جهود التنمية الدولية في مجال إدارة المعرفة إلى أن "الأثر كان محدودا... [حسبما تبين المؤشرات] ...كما أن معظم البلدان النامية لم تشهد أي تحسن ملموس في القرن الماضي في هذا المجال".[4]

هكذا أكدت الدروس المستفادة من تجارب البنك الدولي وغيره من الوكالات الإنمائية مدى تعقد وصعوبة ومزالق إستراتيجية إدارة المعرفة من أجل التنمية. وكانت تجربة الصندوق، حسبما جاء في تقرير التقييم الخارجي المستقل للصندوق، مماثلة حيث ذكر أن موضوع الابتكار وإدارة المعرفة في الصندوق كان يسير بأسلوب "غير منهجي وغير كاف في ضوء المهمة المنوطة بالمؤسسة".[5]

اهتم الصندوق بوضع هذه التجربة في الاعتبار لدى إعداد استراتيجيته لإدارة المعرفة. فقد أجرى الصندوق مشاورات واسعة النطاق، سواء داخل المنظمة أو خارجها، وأجرى عملية تقدير أساسي لوضعه الجاري في مجال المعرفة، وسعى إلى جمع وفهم وتطبيق "الدروس المستفادة" من جهود المؤسسات الأخرى، وسعى إلى الحصول على توجيهات المجلس التنفيذي والعمل بها.

4 أف. ساجاستي، المعرفة والابتكار من أجل التنمية: تحديات القرن الحادي والعشرين، (تشيلتنهام، دار إدوارد إلجر للنشر، 2004)، الصفحة 84.

5 مكتب التقييم، الصندوق، "التقييم الخارجي المستقل للصندوق الدولي للتنمية الزراعية"، (روما، الصندوق الدولي للتنمية الزراعية، 2005)، الصفحة 6.

لماذا يحتاج الصندوق إلى إستراتيجية لإدارة المعرفة؟

2

السياق العالمي المتغير يقتضي إتباع نهج جديدة وأساليب تعلم جديدة

إن التغيرات الجذرية التي شهدها الاقتصاد العالمي تتيح فرصا جديدة كما تشكل في الوقت نفسه مخاطر جديدة على احتمالات التنمية الريفية والحد من الفقر الريفي. ذلك أن تحرير التجارة يفتح السوق أمام صغار المنتجين، بينما تتبدد سبل عيش البعض الآخر بسبب تغير هيكل تسويق سلاسل الإنتاج الزراعي والغذائي وبسبب انتشار المتاجر الكبرى (السوبر ماركت). وأدى الانفجار في تحويلات العاملين في الخارج إلى تحقيق التنوع الاقتصادي والفرار من الفقر الريفي للبعض، ولكنه كان يعني أيضا للبعض الآخر الاستبعاد الاجتماعي وانقسام المجتمعات على نفسها. وأصبح الطريق غير مأمون أمام صغار المزارعين في ضوء التقدم المطرد للتكنولوجيا البيولوجية وارتفاع الطلب على الوقود الحيوي. ويحذر التقرير الأخير للفريق الحكومي الدولي المعني بالتغيرات المناخية من قرب وقوع أزمة تحل بالمزارعين الفقراء في المناطق الحدية مع سقوط محاصيلهم التقليدية ضحية للتغير المناخي. وفي الوقت نفسه أخذت المعرفة تزداد بالنهج الجديدة الأكثر استدامة لإدارة الموارد الطبيعية (مثل الزراعة القائمة على الصون والزراعة العضوية). كذلك فإن وجه المجتمعات الريفية والفقر الريفي أخذ يتغير نتيجة للهجرة إلى الخارج وتزايد اعتماد النشاط الزراعي على النساء، وانسحاب الخدمات والدعم من جانب الحكومة، وانتشار وباء نقص المناعة البشرية المكتسب/الإيدز. وفي ضوء هذه التغيرات السريعة والدرامية، أصبحت المعرفة من الأصول البالغة الأهمية التي يحتاج إليها الصندوق لتحقيق المهمة المنوطة به.

فعالية الصندوق الإنمائية تعتمد على تحسين قدراته المعرفية

الصندوق ليس في الأساس منظمة للمعرفة ولا يمتلك إلا القليل من الخصائص التنظيمية التي تتسم بها مؤسسات البحوث. فهو ليس مركزا للدراسات الإستراتيجية أو معهدا للسياسات. أما خصائصه الرئيسية فهي تلك التي تتصف بها وكالة تقنية تدور أنشطتها الرئيسية، حسبما ينص عليه ميثاقها، حول تلبية احتياجات التنمية الريفية من خلال تعبئة التمويل واستخدامه في صورة منح وقروض تقدم لمشروعات تنفذ في البلدان النامية في سياق الاستراتيجيات الوطنية للحد من الفقر.

غير أن الصندوق يتعامل، في إدارته وأنشطته الأساسية، كغيره من الوكالات التقنية الأخرى، مع أنواع عديدة من المعرفة. وهو يتعلم من زبائنه وشركائه ومن البرامج والمشروعات التي يدعمها والتي كثيرا ما تزوده بالمعارف الجديدة. فضلا عن ذلك تطور الصندوق منذ أواخر الثمانينات من مجرد منظمة تشترك في تمويل مشروعات تحددها مؤسسات مالية دولية أخرى إلى دعم تطبيق برامج قائمة على المعرفة الكثيفة والابتكار والتي تستهدف إجراء التحولات المؤسسية والسياساتية. وقد أدى ذلك إلى التزايد المطرد في الحاجة إلى وجود أنماط جديدة من المعرفة حتى يمكنه مواجهة طائفة متسعة من العوامل المتنوعة والمعقدة التي تحدد فعالية الصندوق الإنمائية. ويكمن جوهر هذه التحولات والمتطلبات الجديدة في أنها قائمة على تلبية طلب المستهدفين، مع التزايد المستمر في عدد الحكومات المتلقية والشركاء الميدانيين الذين يؤكدون على أن قيمة الصندوق في نظرهم تعتمد بشكل متزايد على قدرة الصندوق على تعزيز الابتكار وتقاسم المعرفة والتعلم.

يتعين على الصندوق الحصول على المعرفة الجديدة وتوليدها من أجل الاستجابة بشكل فعال لهذه الضغوط وما تسفر عنه من تغيرات سريعة ودرامية. وبينما لم تعد السبل والطرق القديمة قادرة على الاستجابة للحقائق الجديدة المتغيرة القائمة على الأرض، فسوف يتعين على الصندوق الحصول على الابتكارات من الآخرين واستحداثها بالتعاون مع شركائه وزبائنه. وهذا يعني أنه يجب على الصندوق أن يكون سريع الفعل وأن يعمل على تحسين نظمه واستعداده المؤسسي للتعلم المستمر وتقاسم معرفته. ولذلك فإن الصندوق سوف يصبح، بصورة متزايدة، منظمة قائمة على المعرفة من منطلق تحسين التعلم من ممارساته في مجال التنمية.

إن هذا لا يعني تحويل الصندوق إلى مركز للسياسات أو معهد للبحوث كما أنه لا يتطلب تعديل هيكله. غير أنه سوف يتطلب توفير حوافز مؤسسية أفضل للتعلم، وتعزيز التكامل والصلات الأفقية داخل المنظمة، وزيادة الاستثمار في الشبكات الموجهة بعناية ودقة، وبذل الجهود، وهو الأهم، من أجل "دمج التعلم" في جميع أنشطة التعلم اعتبارا من الإستراتيجية إلى التقييم اللاحق للمشروعات. وحتى يتسنى للصندوق أن يحقق هذه الأهداف وأن يكون قادرا على تتبع وقياس ما يحققه من تقدم في هذا السبيل، يتعين عليه توفير إطار إرشادي شامل. وهذا هو الهدف من إستراتيجية إدارة المعرفة.

3

خط الأساس: تقدير العقبات والتحديات للتغلب عليها

يتعامل الصندوق يوميا مع أنماط عديدة من المعرفة. وهذه المعرفة تتكامل في معظم الحالات مع العمل الذي يؤديه والمستمد من تفاعله مع المنظمات الشريكة (بما في ذلك منظمات المزارعين والمنظمات المجتمعية في المناطق الريفية) وبصورة أوسع في الحوار مع المثقفين والممارسين والمنظمات الدولية المعنية بالتنمية الريفية. غير أن معظم هذه المعرفة ظلت "خافية" بمعنى أنها ليست منهجية أو ظاهرة للعيان أو مصنفة. كما أنها محفوظة لدى أفراد من موظفي الصندوق. ونتيجة لذلك فإن اكتساب المعرفة وتبادلها يتم بشكل مجزأ. وتوزع معرفة الصندوق بين الأفراد، والمشروعات، والبلدان، والأقاليم، وبين المؤسسات والمنظمات الشريكة وغير ذلك من الوسائل غير المرتبطة بالقدر الكافي ببعضها البعض (مخزونات المعلومات، والشبكات، ومجموعات العمل). وهذا يعني أنه يصعب على الآخرين، سواء داخل المنظمة أو خارجها، تحديد ما يتعلمه الصندوق والوصول إليه بطرق تتسم بفعالية التكاليف.

وقد حاول الصندوق تصحيح هذا الوضع في الماضي. فمن بين الأهداف المعلنة للإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 1998–2000 وخطة عمل الصندوق الخامسة للفترة 2000–2002 أن يصبح الصندوق مؤسسة للمعرفة. وكان من بين أهداف برنامج التغير الاستراتيجي للصندوق: (i) وضع ورصد إستراتيجية إدارة المعرفة (ii) إقامة بنية أساسية تنظيمية لها هياكل وأدوار محددة لإدارة المعرفة (iii) تنفيذ عمليات واستخدام أدوات من قبل الموظفين في مجال تجميع وتخزين وتقاسم المعرفة (iv) دعم استخدام تكنولوجيا المعلومات. فقد تم، على سبيل المثال، إنشاء وحدة التيسير ودعم إدارة المعرفة في عام 2001 والتي تم حلها بعد ذلك في عام 2002، وصياغة مسودة إستراتيجية إدارة المعرفة وعدم الانتهاء منها.

أسفر فحص الجهود السابقة للصندوق في مجال إدارة المعرفة عن عدد من الدروس الحيوية المستفادة. التي توفر مرشدا مهما للجهود الجاري بذلها:

- إن مبادرات إدارة المعرفة لا تنجح إذا كانت "تقحم في" الأنشطة القائمة. ويجب توخي العناية الشديدة وتوافر القيادة المؤسسية لضمان تجسيد مبادرات إدارة المعرفة في أساليب عمل المنظمة وأدواتها الرئيسية في تحقيق المخرجات (مثل القروض والمنح). وقد اتجهت مبادرات الصندوق السابقة في مجال إدارة المعرفة إلى استخدام أنشطة معزولة أو معاملة باعتبارها أنشطة "مضافة" دون وجود وحدة واضحة في الأغراض. ولم يكن مستغربا في هذه الحالة أن تكون الجهود مشتتة وسيئة التكامل وأن تكون الموارد مبعثرة والمسؤوليات عائمة. ولم تكن أنشطة إدارة المعرفة جيدة التخطيط أو التنفيذ أو ذات محور استراتيجي واضح، ولم تكن تدخل في إطار متناسق لتحديد مصادر المعرفة وتخطيطها وإعداد التقارير عنها، وتحقيق النتائج المرجوة منها.
- لابد من وجود حصر جيد التنظيم والتقييم للأصول المعرفية للصندوق من أجل تحسين قدرة المؤسسة وأدائها في مجال إدارة المعرفة، ويجب أن تكون هذه هي نقطة البداية في إستراتيجية إدارة المعرفة. وقد أثبتت تجارب المنظمات الأخرى بأدلة لا تدحض أنه من الضروري البناء على ما تملكه المنظمة من معلومات وتعميمها والتعلم منها وإدخال التعديلات والتحسينات الإضافية عليها. وقد شدد أحد المحللين على هذا الدرس المستفاد حيث ذكر أن "الشيء المهم الذي يجب التسليم به هو أن الوصول إلى التكنولوجيا هو بمثابة قطع أقل من نصف الطريق إلى حل المشكلة. أما ما يحدث بعد ذلك فهو الأهم كثيرا عادة أي أن ما تحصل عليه يعتمد على ما لديك فعلا".[6]

6 أم بيل، "نقل التكنولوجيا إلى البلدان التي تمر بمرحلة انتقالية: هل هناك دروس مستفادة من تجربة البلدان الصناعية في فترة ما بعد الحرب؟" في التكنولوجيا الانتقالية: العلوم وسياسات التكنولوجيا للبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية، تأليف د. أ. دي أيه وآخرين (بودابست، مطبعة جامعة أوروبا الوسطى، 1997).

- إن ثقافة التعلم وتقاسم المعرفة في مؤسسة ما تقتضي وجود ممارسات وسياسات مناسبة للموارد البشرية، بما في ذلك توفير الحوافز. ولم تكن الجهود السابقة تولي الاهتمام الكافي لهذا العامل. ولا تعمل نظم الحوافز في الصندوق بما فيه الكفاية على تشجيع التعلم الجماعي والمنهجي عبر البلدان والأقاليم ومسارات العمل ووحداته.
- إن أدوار ومسؤوليات واختصاصات وحوافز تنفيذ عمليات وممارسات إدارة المعرفة يجب أن تحظى باهتمام واضح ودقيق ومتسق وتوفير الدعم المؤسسي لها. ولم تكن جهود الصندوق السابقة تولي اهتماما كافيا لهذه المتطلبات. وما لم تحدد الاختصاصات بعناية وتربط بقياسات الأداء سيكون من الصعب تحديد المساءلة.

خط الأساس: حصر أصول الصندوق

4

لم ينطلق الصندوق من فراغ، فقد اكتسب بالفعل طائفة واسعة من الأصول المعرفية. وبعض هذه الأصول أكثر تطورا وحداثة من غيرها. غير أنه إذا أخذت هذه الأصول بشكل إجمالي يمكن القول بأنها تعطي الصندوق ميزة نسبية قوية كامنة من المعرفة في مجال التنمية الريفية. ويكمن التحدي في البناء على هذه الأصول وتحويلها من ميزة كامنة إلى ميزة نسبية فاعلة. وتشمل هذه الأصول المؤسسية ما يلي (انظر الاستعراض الكامل في الذيل الأول):

- ثروة من المعرفة، قائمة فعلا. فقد تراكمت هذه الثروة على مدى ثلاثين عاما من التجربة في دعم التنمية الزراعية والريفية والحد من الفقر الريفي. غير أنه كما سلفت الإشارة فإن معظم هذه الثروة لا تزال خافية، ويجب إضفاء الطابع المنهجي عليها وضمان إتاحتها للجميع كمنفعة عامة.
- الصندوق أكثر وعيا من ذي قبل بأهمية الإدارة المعززة للمعرفة من أجل تحقيق الفعالية الإنمائية. ويزداد عمق وعي موظفي الصندوق بهذه الحقيقة عبر الالتزام القوي من جانب الإدارة العليا بهذه المسألة والقيام بدور قيادي فيها.
- إقامة شراكات عديدة مع مراكز المعرفة المعترف بها. تضم هذه المراكز العديد من مراكز البحوث الزراعية التابعة لمنظومة الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية (مثل المركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة، والمعهد الدولي للزراعة الاستوائية، والمركز الأفريقي للأرز) ومراكز أخرى (مثل الجماعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، مركز التعاون الدولي للبحث الزراعي من أجل التنمية، ومعهد الدراسات الإنمائية، والمركز الدولي للتطوير والبحوث، وصندوق الأمم المتحدة للمشاريع الإنتاجية). غير أن معظم هذه الشراكات كانت قصيرة الأجل ومرتبطة بمشروعات على أساس فردي. والتحدي الماثل هنا هو توسيع نطاق بعض العلاقات القائمة لتصبح موجهة استراتيجيا ومنهجيا نحو التعلم وتقاسم المعرفة.
- التزم الصندوق بالموارد على مدى سنوات عديدة لدعم بحوث التنمية الريفية (تقديم المنح لبحوث التنمية) وشبكات المعرفة الإقليمية، والمناسبات المعرفية المتخصصة. وتعتبر هذه العمليات حتى الآن غير متكررة بالضرورة ولا تنطوي على صلات أفقية، ولكنها على أية حال توفر أساسا قيما يمكن البناء عليه.
- ومركز موارد المعلومات في الصندوق، يحتفظ بالذاكرة المؤسسية للصندوق من خلال دوره في الاحتفاظ بالأرشيف وإدارة السجلات. غير أن الاستفادة الكاملة من طاقاته تتطلب من الصندوق ضمان تخزين المعلومات بشكل مناسب وسهولة الحصول عليها منه لأغراض إدارة المعرفة.
- البرنامج الإلكتروني لتكنولوجيا المعرفة، يشمل الإنترنت الدولي والداخلي والموقع الإلكتروني المنشأ حديثا "بوابة الفقر الريفي"، وأماكن العمل المؤسسية الشبكية والمداخل المشتركة. وتجرى تحسينات مستمرة في هذه الإجراءات، ولكنها تحتاج إلى تواؤم استراتيجي أكبر حتى يمكن أن تغطي الأنشطة التشغيلية للصندوق بأسرها.

- وضع الصندوق طائفة من الوسائل المستندة إلى المعرفة وعززها في السنوات الأخيرة، مثل برامج الفرص الإستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، وتقرير بعثات دعم التنفيذ وعمليات الاستعراض في منتصف مدة التنفيذ، والرصد والتقييم، وتقييم إنجاز المشروعات، التي توفر جميعا منابر قيمة للتعلم واقتسام المعرفة بشكل منهجي. غير أن هذه الجهود لا تزال مجزأة. ولذا فإن التحدي الذي يواجه إستراتيجية إدارة المعرفة يكمن في تحقيق التواصل بين هذه الأنشطة.
- التقييم المستقل، الذي يشمل التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، هو أداة رئيسية لتصفية وإضفاء الطابع المؤسسي على بعض الدروس المستفادة، مع ضمان المساءلة عنها. وثمة تحد كبير يواجه التقييم المستقل، وهو التوصل إلى توازن مناسب بين المساءلة/الرقابة وبين مهام التعلم.
- المناسبات المعرفية ومطبوعات البحوث. يعقد الصندوق اجتماعات رسمية وغير رسمية منتظمة حول قضايا التنمية الزراعية والريفية، يسهم فيها عدد من المثقفين البارزين وكبار الضيوف من المنظمات الزميلة. كما أنه يصدر مطبوعات لتقاسم المعرفة ونتائج البحوث التي يوزع بعضها على نطاق واسع ويحظى بتقدير المجتمع الإنمائي بشكل عام. وهذه الأنشطة تتيح إمكانات كبيرة، ولكنها تحتاج إلى وضعها بشكل منهجي في إطار أوسع للإدارة المؤسسية للمعرفة.
- على مستوى السياسات، يوجد عدد متزايد من السياسات المؤسسية التي توجه إدارة الصندوق وموظفيه. وتوجد عمليتان تسهمان في تحويل المعرفة الكامنة والظاهرة إلى سياسات هما (i) منتدى الصندوق السياساتي، الذي يتيح مجالا للمناقشات ويمكن أن يوفر صلة رئيسية بين المعرفة التي لدى الموظفين وبين سياسة الصندوق في مجال التنمية (ii) المجموعات المرجعية لسياسات الصندوق (مجموعات متعددة الدوائر تتولى بحث القضايا السياساتية).
- توجد، على المستوى التشغيلي في مقر الصندوق، أربع آليات رئيسية لإدارة المعرفة هي:
  - مذكرات التعلم – هي مبادرة حديثة نسبيا وواعدة لتقديم إرشادات محددة بشأن تصميم وتنفيذ الاستثمارات في مجال التنمية الريفية.
  - فرق تجهيز المشروعات – تعتبر أداة للاستعراض المشترك بين الأقران وتقاسم المعرفة بغرض تحسين تنفيذ المشروعات ثم المشاركة، بصورة متزايدة، في تنفيذها. وقد تعرضت فعالية هذه الفرق لقيود تمثلت في محدودية التفاعل حتى الآن مع الشركاء على المستوى الميداني.
  - المجموعات المواضيعية، التي تشكلت حتى الآن تعنى بقضايا الجنسين وإدارة الموارد الطبيعية والتمويل الريفي. وتؤدي هذه المجموعات حاليا مهمتها بشكل متقطع وغير كاف، ولكنها تمتلك طاقات كبيرة لتعزيز تقاسم المعرفة وتعميمها داخل الصندوق. وحتى يتسنى تحقيق ذلك يجب وضع خططها بأسلوب استراتيجي وتوسيع نطاقها ليشمل الشبكات المواضيعية.
  - استعراض الحوافظ، يجرى بهدف الرصد والتقدير الذاتي لحوافظ القروض والمنح لتحديد أثرها واستخلاص الدروس المستفادة وضمان الجودة. ولم يتم تناول مكون استعراض حافظة المنح بالقدر الكافي حتى الآن.
- على المستوى اللامركزي (الإقليمي والقطري والميداني) تشمل مبادرات حفز تقاسم المعرفة والتعلم الآتي:
  - يقدم عدد من الشبكات الإقليمية المهمة [7] الخدمات لتقاسم الأفكار والقضايا والتجارب، وتحسين التواصل بين المشروعات، وبين مقر الصندوق والمنظمات الإقليمية الشريكة. ويجب زيادة تعزيز هذه الشبكات وتركيز عملها على تقديم خدمات فعالة في مجال تقاسم المعرفة بين عدد أكبر من المشروعات والشركاء، وتشجيع مبادرات التعلم (على المستوى المحلي أو القطري)، بين الشركاء.

7 مثل شبكة فيدأمريكا في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي، وشبكة فيدأفريكا في إقليم أفريقيا الغربية والوسطى، وبرنامج الربط الشبكي الإلكتروني لمشروعات التنمية الريفية في إقليم آسيا والمحيط الهادي، وشبكة تحصيل المعرفة في المناطق الريفية الموصولة (فريبة نت) في إقليم الشرق الأدنى وشمال أفريقيا.

- الشراكة لتجهيز المشروعات وتنفيذها، هي آلية يستخدمها أصحاب الشأن على المستوى الميداني (بما في ذلك منظمات المجتمعات المحلية ومنظمات المزارعين) لمناقشة قضايا التنمية المحلية الرئيسية، وتبادل الخبرات، وتوجيه المشروعات، واستعراض الدروس المستفادة، وتوجيه برامج الصندوق القطرية. ويشتق منها آلية أخرى هي مبادرة الصندوق للربط بين المتعلمين المحليين بغرض تيسير تعلم صغار المزارعين على المستوى المحلي.
- برنامج التدريب على مسارات التعلم، هو برنامج ينفذ على مستوى الرابطات الريفية ومنظمات الفلاحين في أمريكا اللاتينية بهدف تقاسم وتعزيز المعرفة المتراكمة في تنفيذ مشروعات التنمية الريفية.

موارد إدارة المعرفة. تستخدم الأساليب التالية في تمويل العمليات والأنشطة المتعلقة بإدارة المعرفة: الميزانية الإدارية، واعتماد تمويل تجهيز البرامج، والقروض، والمنح، والتمويل المتمم أو مزيج من هذه الأساليب. ويمول معظم العمليات والأنشطة على المستوى المؤسسي من الميزانية الإدارية أو من الأموال المتممة، بينما تمول الأنشطة اللامركزية (القطرية والإقليمية) من مزيج من اعتماد تمويل تجهيز البرامج والقروض والمنح والأموال المتممة. وتوزع هذه الموارد بين العديد من الشركاء (الحكومات، والشركاء الميدانيين، والشركاء المستفيدين من المنح، ووحدات الصندوق) ولا تعزز هذه الأنشطة في إطار متماسك من التخطيط والإدارة وتحقيق النتائج. ويعتبر برنامج المنح هو المصدر الرئيسي لتمويل إدارة المعرفة على المستوى اللامركزي، بما في ذلك إنشاء وتشغيل الأصول الرئيسية لإدارة المعرفة، مثل الشبكات الإقليمية. وتتعرض مسألة مواءمة وتخصيص وإدارة هذه الموارد لعراقيل تماثل نفس العوامل التي يواجهها برنامج البحوث من أجل التنمية. فهي، من جهة، لا تركز بالقدر الكافي على مجالات المعرفة ذات الأولوية الإستراتيجية كما أنها، من جهة أخرى، تخصص على أساس قصير الأجل وفقا لنهج المشروع المعني. ولذلك فإن توزيع هذه الموارد يتسم بالتشتت في تمويل أنشطة مجزأة دون السماح بعقد شراكات مستدامة وطويلة الأجل.

المضي قدما: إطار إدارة المعرفة في الصندوق

5

يتضح مما تقدم أنه يجب على الصندوق أن يعمل على تحسين قدراته في مجال التعلم وتقاسم المعرفة حتى يمكنه تحقيق الهدف الأكبر المتمثل في الفعالية الإنمائية. ولا بد من توافر إستراتيجية أو إطار تمكيني لتوجيه مثل هذه التحسينات. ولكن من الواضح أيضا أن الصندوق يتمتع بأصول عديدة قيمة يمكن، بل ويجب، أن تقام عليها استراتيجيته. كما أنه من الواضح من تجربة الصندوق الخاصة ومن تجربة الآخرين أن مفتاح النجاح في إدارة المعرفة هو ضمان وضع ودمج جميع هذه الجوانب في صلب نواتج وأساليب عمل المنظمة. والدرس الآخر المستفاد من تجارب الآخرين هو أنه من السهولة بمكان أن تنزلق أي مؤسسة إلى الخطأ في إدارة المعرفة. وتوضح تجربة البنك الدولي المزالق القائمة والصعوبات والتعقيدات الماثلة في إدارة المعرفة المتعلقة بالتنمية، وهذا يعني لمنظمة مثل الصندوق وضع إستراتيجية تقوم على أساس المصلحة العملية وعلى اتخاذ خطوات انتقائية متتابعة.

لقد وضع إطار إدارة المعرفة على هذا الأساس، بهدف تيسير إحراز التقدم في مجال التعلم وتقاسم المعرفة، سواء داخل الصندوق أو مع شركائه عبر اتخاذ تدابير عملية (تضرب جذورها في أصول الصندوق) ومركزة وانتقائية وتراكمية. وبلوغا لهذه الغاية يعمل الإطار على:

- وضع التدابير في إطار مجالات مواضيعية مستمدة من الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010 وتركز أساسا على البرامج القطرية؛
- التركيز على التغيرات الجوهرية اللازمة لتوفير بيئة أكثر مواتاة؛
- اختيار عدد محدود من الموضوعات المعرفية تقوم على أساس العمليات والأصول القائمة الأشد تأثيرا؛
- العمل على تحقيق فعالية التكاليف من خلال حشد ودمج الجهود والموارد في إطار متماسك يقوم على أساس النتائج؛
- تشجيع استخدام آليات منتظمة للرصد والحصول على المعلومات الارتجاعية مع تطور العمليات.

تعرض هذه المكونات الإستراتيجية تحت أربعة عناوين رئيسية هي: (i) تعزيز عمليات التعلم وتقاسم المعرفة؛ (ii) تزويد الصندوق ببنية أساسية أكثر دعما للتعلم وتقاسم المعرفة؛ (iii) تعزيز شراكات للتوسع في التعلم وتقاسم المعرفة؛ (iv) الترويج لثقافة داعمة للتعلم وتقاسم المعرفة. ويجب التسليم بأن هذه العناوين هي، إلى حد ما، اعتباطية وأنها تعتمد على بعضها البعض ولا توجد حدود فاصلة بينها. غير أنها توفر أساسا تنظيميا لبيان مدى تعقد العوامل والتدابير المزمعة.

تعزيز عمليات التعلم وتقاسم المعرفة

في إطار دورة البرامج القطرية سيتم، على المستوى القطري، تعزيز ثلاث عمليات رئيسية أو توسيع نطاقها بغرض تحسين الأثر المتحقق في مجال التعلم وتقاسم المعرفة عبر (i) إعادة تجهيز دورة المشروعات بحيث تتضمن إدارة المعرفة على مدى هذه الدورة بأسرها (ii) اختبار عملية تطوير السياسات القائمة على المعرفة (iii) توسيع نطاق أنشطة التعلم المحلية المحددة.

في إطار البرامج القطرية التي توضع ضمن برامج الفرص الإستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، من المفروض أن يؤدي تحسين إدارة المعرفة إلى المساعدة في تحسين البرامج القطرية عبر وضع تصميمات أفضل لهذه البرامج، وتحسين تصميم المشروعات، وتقديم الدعم لتحسين التنفيذ، وهذه جميعا تمثل مؤشرات الأداء الثلاثة الرئيسية المتعلقة بتوفير الدعم لبلوغ أهداف الفعالية الإنمائية.

وتشكل مبادئ الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق جزءا من مبادئ الصندوق الستة في مجال المشاركة والتي تنطبق على جميع برامج الصندوق القطرية، حيث تعتبر إدارة المعرفة نقطة محورية في جدول الأعمال. وفي هذا الصدد تعبر برامج الفرص الإستراتيجية القطرية عن إستراتيجية الصندوق في إدارة المعرفة قياسا على الأهداف القطرية، وتوفر منبرا لضمان تغذية عمليات إدارة المعرفة على مستوى المؤسسة بهذه المعرفة. والأهم من كل ذلك أنها تكفل تعبئة المعرفة والخبرة المحلية بشكل فعال في إطار الحوار الذي يجريه الصندوق بشأن السياسات القطرية وتنفيذ البرامج وتجهيزها. وسوف تحسن عملية التعلم وتقاسم المعرفة من خلال تعميم إدارة المعرفة في جميع برامج الفرص الإستراتيجية القطرية باستخدام الإطار المعدل لبرنامج الفرص الإستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج. وسيشكل إعداد التقارير عن إدارة المعرفة جزءا لا يتجزأ من عمليات الاستعراض الجديدة لبرامج الفرص الإستراتيجية القطرية.

سيعاد تجهيز أنشطة دورة البرامج الأخرى بحيث تسمح بالتعلم وتقاسم المعرفة في إطار المشروعات والبلدان وخارجها. وسوف تستخدم الدروس المستفادة على المستوى المحلي ومستوى البرامج، عبر عمليات الرصد والتقييم ودعم التنفيذ والإشراف واستعراض منتصف مدة التنفيذ، بشكل مباشر في تحسين فعالية البرامج القطرية والمضي في فرزها وإدخالها في الشبكات الإقليمية والمواضيعية، وإدخالها في الموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي". وسيؤدي النشر المنهجي لمبادئ الصندوق التوجيهية لرصد وتقييم المشروعات، إلى جانب تقديم دعم أقوى من خلال برامج المنح الإقليمية (مثل برنامج تعزيز القدرات الإقليمية في مجال رصد وتقييم مشروعات الحد من الفقر الريفي في أمريكا اللاتينية والكاريبي، والبرنامج الإقليمي لتعزيز الإدارة لتحقيق الأثر في أفريقيا الشرقية والجنوبية، وبرنامج دعم رصد وتقييم المشروعات التي يمولها الصندوق في أفريقيا الغربية والوسطى) إلى زيادة تعزيز الرصد والتقييم كأداة للتعلم. وفي سياق تنفيذ سياسة الإشراف الجديدة، سوف يتخذ الصندوق تدابير محددة لاستخلاص الدروس المستفادة من بعثات الإشراف وتصنيفها وإدراجها في تقاريرها. وسيوفر ذلك الأساس أيضا لحفز الابتكارات وتكرارها وتوسيع نطاقها عبر التعلم وتقاسم المعرفة. ومن جهة أخرى سوف تستفيد الفرق القطرية وبعثات التصميم ودعم التنفيذ من مذكرات التعلم والمعرفة الأخرى المتاحة عبر الشبكات الإقليمية والمواضيعية في تصميم وتنفيذ البرامج القطرية بما يتفق مع أسلوب الصندوق وأفضل ممارساته. وسوف يعاد النظر في الاتفاقيات التي تبرم مع المؤسسات المتعاونة لتشمل متطلبات محددة لإدارة المعرفة. وستركز تقارير إنجاز المشروعات على فرز الدروس المستفادة الرئيسية وعلى الخطوات التي تتخذ لتعميم هذه الدروس.

سوف تفرز المعرفة المكتسبة من الشبكات الإقليمية والمواضيعية المختلفة وتصنف في **مذكرات التعلم** باعتبارها "أفضل الممارسات". وسوف تشكل بعد ذلك وثائق دينامية يتم إثراؤها بالأمثلة الفعلية مع تحديثها باستمرار وفقا لمعايير واضحة للجودة. وسوف توزع مذكرات التعلم على نطاق واسع عبر شبكات التعلم الإقليمية والمواضيعية والموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي". ثم ستوزع بشكل منهجي على الخبراء الاستشاريين والمؤسسات المتعاونة والشركاء في تصميم البرامج أو الإشراف عليها أو لأغراض الحوار السياساتي.

ستطور عمليات قوية لرسم السياسات والحوار بشأنها فيما يتعلق بقطاع التنمية الزراعية والريفية على أساس الدروس المستفادة من التجربة الميدانية، لاسيما من برامج الصندوق القطرية، وعلى أساس البحوث المناسبة المتعلقة بقضايا التنمية الزراعية والريفية. وستطور هذه العمليات على أساس انتقائي وتتبعي في قرابة عشرة بلدان موزعة بين خمسة أقاليم توجد فيها الفرص للتغيير السياساتي والمؤسسي، بما في ذلك برنامج إستراتيجية الحد من الفقر. من أمثلة ذلك إدخال الطابع المنهجي على الممارسات الجيدة للتمويل الصغري لدى إعداد سياسة التمويل الصغري في غانا في إطار مشروع خدمات التمويل الريفي الذي يشترك كل من غانا والصندوق والمؤسسة الدولية للتنمية ومصرف التنمية الأفريقي في تمويله.

وسوف تتضمن هذه العمليات إجراء البحوث وعقد حلقات العمل والقيام بالزيارات الميدانية وسيشترك فيها القادة السياسيون، ومحللو السياسات، والمعنيون باتخاذ القرارات، والمنظمات المعنية (مثل منظمات المزارعين ومؤسسات التمويل الصغري) والباحثون، والخبراء الاستشاريون، والقطاع الخاص، والوكالات المانحة الأخرى.

تحديد قيمة المعرفة المحلية وتوسيع نطاق الابتكارات المحلية. سينفذ ذلك في نحو عشرة بلدان موزعة بين خمسة أقاليم توجد فيها آليات ابتكارية فعلا. ومن الأمثلة على ذلك الابتكارات المحلية في النيجر، والتسويق في جمهورية تنزانيا المتحدة، والمعرفة الإثنية النباتية في الفلبين (انظر العرض الموجز في الذيل الثاني). وتوجد إمكانات كبيرة لتحقيق الأثر المنشود في النواتج التي تهدف إلى زيادة قيمة وحماية المعرفة المحلية وتقاسمها، والحفز في الوقت نفسه على الابتكار المحلي في مجالات مثل استغلال الموارد الطبيعية والوراثية وإدارة الموارد الطبيعية، وتنمية المشروعات الريفية الصغيرة والزراعة القائمة على أصحاب الحيازات الصغيرة. ويمكن أن تصبح هذه النواتج عاملا مميزا للصندوق شرط أن يوجه الاعتبار الواجب لإدارة المعرفة وتوفير الموارد الكافية، لاسيما المنح، لهذا الغرض. وسوف تشمل عملية التعلم جميع أصحاب الشأن، أي الصندوق وفرق البرامج القطرية، ومنظمات المزارعين ومنظمات المجتمعات المحلية، ومنظمات السكان الأصليين، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص. ويمكن للصندوق، من خلال الاستفادة من هذه التجارب والتعلم منها، والعمل مع الشبكات المواضيعية المعنية (مثل شبكات السكان الأصليين) أن يمضي في تطوير معارف مماثلة في مجالات التنمية المختلفة.

الشبكات الإقليمية

على المستوى الإقليمي، يعتزم الصندوق الاستثمار في التعلم من التجربة القائمة في مجال الشبكات الإقليمية الممولة من المنح باختيار اثنتين منها، هما شبكة فيدأمريكا لإقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي وشبكة فيدأفريكا لإقليم أفريقيا الغربية والوسطى، من أجل توسيع النطاق والمضي في التطوير. وسيكون الهدف من ذلك هو حصد وفرز وتقاسم المعرفة الإقليمية، بما في ذلك المعرفة المتصلة بالبرامج (مثل الاستراتيجيات/ النهج وبرامج البحوث والتطوير). وستوفر الشبكات الأساس الذي يقوم عليه التعلم وقياس وتقييم القيمة المعرفية وإمكانات الشبكات والأحكام الواعية في عمليات التكرار المقبلة. وسوف تعزز الصلات بالشبكات المواضيعية. وسوف يستمر تمويل هذه الشبكات الإقليمية من موارد المنح، ولكن بشكل أكثر استمرارية دعما لاستدامة الخدمات. وسوف يكون الموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي" في خدمة هذه الشبكات والربط بينها.

الشبكات المواضيعية [8]

اعتمادا على المجموعات المواضيعية القائمة، سوف تطور كبداية شبكتان مواضيعيتان على مستوى مقر الصندوق بالاختيار من بين موضوعات الجنسين، والتمويل الريفي، وإدارة الموارد الطبيعية، والسكان الأصليين. وسوف تستخدم الشبكتان كمختبرين للتعلم المنهجي في الصندوق بشأن الربط بين تطوير المعرفة على المستويات المحلية والإقليمية وعلى مستوى الصندوق وبين سياسات الصندوق. وينبغي أن تكون هاتين الشبكتين في موقف يسمح للصندوق بفرز المعرفة والتجارب عبر عمليات مثل استعراض أفضل الممارسات ومنتدى الصندوق المعني بالسياسات، وتقاسم المعرفة من خلال مذكرات التعلم والتقاسم غير الرسمي للمعرفة في الحوار بشأن السياسات، وتجهيز البرامج وتنفيذها. وستؤدي الشبكتان المواضيعيتان إلى توسيع عضوية المجموعات المواضيعية لتشمل الموظفين المعنيين والشركاء الخارجيين. وستمول تكاليف تيسير عمل هاتين الشبكتين من خلال موارد المنح. وسوف يتعلم الصندوق من الخبرة المكتسبة في إدارة الشبكتين قبل اتخاذ قرار بشأن إقامة، أو عدم إقامة، شبكات مواضيعية أخرى.

مطبوعات ومناسبات التعلم

في ضوء المناسبات القائمة، مثل الحلقات الدراسية المعنية بالسياسات، ومؤتمرات الموائد المستديرة التي نظمت أثناء انعقاد دورة مجلس المحافظين، ومنتديات المزارعين والعديد من حلقات العمل والحلقات الدراسية غير الرسمية المتقطعة الأخرى، سوف يشرع الصندوق في تنظيم دورة من الحلقات الدراسية بغرض توفير الفرص للمناقشة والحوار حول قضايا التنمية العالمية وعلاقتها بالفقر الريفي.

8 تسمى أيضا مجتمعات الممارسة.

وستخطط دورة الحلقة الدراسية بعناية ويوفر لها التمويل الكافي، وسيتم تحديد المحاضرين والمتحدثين في الحلقات مسبقا. وسوف تنشر محصلات ونتائج هذه الحلقات عبر الشبكات الإقليمية والموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي". وفي ما يتعلق بمناسبات التعلم على المستويين القطري والإقليمي ستوضع إستراتيجية خطط أفضل للإدارة والتخطيط. وسوف تسجل نتائج هذه الحلقات وتوزع بشكل منهجي عبر الشبكات الإقليمية والموقع الإلكتروني " بوابة الفقر الريفي".

سيضع الصندوق أيضا نهجا متماسكا لإصدار المطبوعات، لاسيما على مستوى المؤسسة. وسوف توضع وثائق معرفية برموز بسيطة تبين الخطوط المختلفة للمطبوعات والأوضاع المتعلقة بتجهيزها ونشرها. وسيستمر العمل في ترتيب سلسلة الدراسات المواضيعية تحقيقا لاتساق محتواها وتحريرها. وسيجري تحديث ونشر مذكرات التعلم بانتظام. وسيشجع على إصدار مطبوعات مشتركة مع مراكز المعرفة والمنظمات الشريكة الأخرى، لاسيما منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة وبرنامج الأغذية العالمي.

تزويد الصندوق ببنية أساسية أكثر دعما للتعلم وتقاسم المعرفة

سيضع الصندوق بنية أساسية أكثر دعما لتحقيق أهدافه في إدارة المعرفة في ثلاثة مجالات هي: (i) وضع برنامج إلكتروني أقوى لتكنولوجيا المعلومات، بما في ذلك الموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي"؛ (ii) تحسين إدارة المعرفة؛ (iii) توفير أدوات محددة للتعاون في مجال المعرفة.

وسوف يضع الصندوق برنامجا إلكترونيا أقوى لتكنولوجيا المعلومات يمكنه من تحسين إدارة المعرفة والاتصال وتقاسم المعرفة، بالبناء على قاعدة الصندوق الحالية القائمة على الشبكة الإلكترونية وأدوات الاتصال وإدارة المعرفة (الإنترنت الداخلي والدولي، والموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي"، وأماكن العمل المتصلة بالشبكة والمداخل المشتركة). وسيتألف البرنامج من مجموعة متكاملة من أدوات تقاسم المعرفة والتعاون التي تقترن باستخدام التكنولوجيا الإلكترونية وإدارة بيانات الشبكة المفتوحة وفقا لمعايير محددة. وسوف يستخدم مكون تقاسم المعرفة في البرنامج أدوات تسمح بإنشاء مواقع فردية ومشتركة قائمة على الشبكة ومواقع عمل مشتركة عبر الإنترنت الداخلي للصندوق يمكن للمتعاملين مع الصندوق الدخول إليها أيا كان موقعهم. وسيسمح مكون التعاون في البرنامج بتقسيم عمليات تحرير الوثائق وإضافاتها وتعديلاتها، وإرسال الرسائل الفورية، وإجراء المناقشات المباشرة عبر الشبكة وعقد المؤتمرات الإلكترونية وغير ذلك من الخدمات التعاونية التي تدعم العمل المشترك بشكل فعال. وسيسمح مكون إدارة محتوى وثائق البرنامج للصندوق بإرسال البيانات بسرعة عبر مواقع الشبكة الإلكترونية. وسوف تسمح تكنولوجيا الموقع الإلكتروني بالوصول المحكوم والسريع لمعرفة مصدر المعلومات المحتفظ بها في قاعدة البيانات التشغيلية والوثائق والسجلات المؤسسية المحتفظ بها في المحفوظات المشتركة للمؤسسة. ويوفر هذا البرنامج الأقوى للصندوق الأساس الضروري لتوفير أماكن تشغيلية وشبكات مشتركة بأسلوب يتسم بفعالية التكاليف ويجمع بين الاتصال بالشبكتين الخارجية والداخلية في موقع تشغيلي واحد في الصندوق.

وسيضع الصندوق أيضا وينفذ معايير وقواعد وإجراءات وأدوات مشتركة لإدارة المعلومات من أجل جمع ومراقبة وإعادة استخدام وتقاسم البيانات والمعلومات الموجودة في "ذاكرة الصندوق الجماعية". والهدف من ذلك هو زيادة الكفاءة التنظيمية وإعداد وثائق العمل وتوفير دلائل الأنشطة وتسلسل الإجراءات حسب الأولوية، ودعم تقييم البرامج، وتوفير المعلومات لراسمي السياسات، وضمان المساءلة.

وسيزود الصندوق بأدوات محددة للتعاون في مجال إدارة المعرفة (مثل أماكن العمل التنظيمية المشتركة) والتعلم وتقاسم المعرفة (مثل "مساعدات الأقران"،[9] وإجراء عمليات الاستعراض بعد التنفيذ) والحصول على المعرفة وتخزينها (مثل تجميع المعرفة وتقاسم الممارسات، وصفحات الدليل).[10]

9 طريقة منهجية للاستفادة من أفكار وتجارب الأقران.

10 أداة تستخدم للمساعدة في العثور على أشخاص آخرين داخل المنظمة من لديهم المعرفة والخبرة المطلوبة لمهمة أو مشروع ما.

تشجيع الشراكات للتوسع في التعلم وتقاسم المعرفة

سيطبق الصندوق، بالاعتماد على العديد من الشراكات القائمة، نهجا أشد تركيزا وانتقائية في إقامة الشراكات في مجال إدارة المعرفة. وسيبدأ الصندوق، بغرض التعلم المنهجي، بإقامة أربع شراكات إستراتيجية مختلفة تماما لإدارة المعرفة مع عدد مختار من الشركاء، أي أحد المراكز التابعة للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية (المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية) وواحدة مع وكالة إنمائية (مصرف التنمية الإفريقي أو البنك الدولي) وشبكة من المؤسسات المعنية (مثل المنظمات غير الحكومية، ومنظمات المزارعين، ومؤسسات التمويل الريفي الصغري) والتعاون الثلاثي مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي. وستصمم هذه الشراكات كإطار تعاوني طويل الأجل، وتوجه لحشد موارد بشرية ومالية كبيرة من الصندوق (من برنامج المنح أو الأموال المتممة أساسا) ومن الشركاء الاستراتيجيين. وستحدد هذه الشراكات المجالات المواضيعية قيد النظر والتي ينبغي مواءمتها مع قضايا الصندوق المعرفية التي تحظى بالأولوية حسبما ورد في الإطار الاستراتيجي وعمليات التخطيط المؤسسية. وستقوم على أساس واضح يبين محصلات هذا التعاون. وستوضع خطط مشتركة لأنشطة البحوث ومناسبات التعلم. وينبغي توخي العناية في التأكد من أن هذه الشراكات الإستراتيجية متصلة بعمليات الصندوق الأخرى في إدارة المعرفة وداعمة لها. وبينما سوف تستخدم هذه الشراكات الإستراتيجية الأصول المعرفية للصندوق فإن محصلاتها ينبغي أن تقتسم وتوزع عبر عمليات الصندوق الأخرى لإدارة المعرفة.

وفيما يتعلق بالمنظمتين الشقيقتين العاملتين في روما، أي منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي، فسوف يستكشف الصندوق إمكانية إنشاء شبكة ثلاثية للتعلم والمعرفة، حتى تتمكن المنظمات الثلاث من التعلم من بعضها وتستفيد من جوانب القوة في كل منها، وتحديد المجالات الأخرى التي توفر التناسق وإمكانات ترشيد هذه العملية.

الترويج لثقافة داعمة للتعلم وتقاسم المعرفة

سيعمل الصندوق على رفع مستوى إدارة موارده البشرية وأدوات رسم سياساته بغرض وضع الأسس لثقافة أقوى في مجال التعلم وتقاسم المعرفة في المنظمة بأسرها. وستوفر مبادرة الترويج للتغير الثقافي الأوسع للصندوق التي سيبدأ تنفيذها قريبا في إطار خطة العمل، إطارا متماسكا لتناول العوامل الهيكلية والتنظيمية للصندوق (مثل الثقافة التنظيمية "غير المعلنة" والافتقار إلى الحافز على العمل المشترك) التي تعرقل التعلم وتقاسم المعرفة. ولن يتسنى تحقيق هذا النوع من التغير في الثقافة المؤسسية[11] إلا بوجود التزام قوي ومعلن من جانب قيادة الصندوق تجاه قيم الاحترام المتبادل والشفافية والمساءلة. وبناء على ذلك سيصبح الدعم المقدم للتدريب المناسب على الإدارة جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية الصندوق في إدارة المعرفة. وستركز هذه الإستراتيجية على تنفيذ تدابير أقصر أجلا وعملية وملموسة تسهم إسهاما كبيرا في تحقيق التغير الثقافي الإيجابي. ويشمل ذلك ما يلي:

- تخصيص الموارد المناسبة للمبادرات التي تهدف إلى الكشف عن الثقافة "غير المعلنة". ستكفل قيادة الصندوق، كعلامة ملموسة على الالتزام، تنفيذ العمليات الرئيسية للتعلم وتقاسم المعرفة التي تعزز العمل المشترك، مثل الشبكات الإقليمية والمواضيعية والفرق القطرية وتخصيص موارد كافية لها.
- تحديث توصيف الوظائف. ستشمل عمليات توصيف الوظائف في الصندوق تحديد أنشطة وأهداف التعلم وتقاسم المعرفة. وسيحدد نظام التقييم في الصندوق التدابير المتعلقة بالابتكارات والإنجازات المطلوبة في مجال التعلم وتقاسم المعرفة.
- تحديث عمليات الموارد البشرية لتوفير حوافز كافية. سوف يجري تحديث عمليات الموارد البشرية بحيث يصبح التعلم وتقاسم المعرفة جزءا لا يتجزأ منه. . وستجرى إصلاحات لنظام الحوافز في إطار نظام تقييم الأداء الذي سيحظى بدرجة عالية من الأولوية لضمان الاعتراف الكامل بإسهام الموظفين في أنشطة التعلم وتقاسم المعرفة.

11 ثقافة لا توفر التعاون الأفقي وتحقق نتائج محدودة في مجال التعلم وتقاسم المعرفة.

وسوف تستكشف آليات التحفيز الجماعي من أجل توفير إطار العمل المشترك كفريق. وسيعاد النظر أيضا في معايير تعيين الموظفين لتشمل الكفاءات والخبرات والوعي والالتزام بالتعلم وتقاسم المعرفة.

- تنمية الكفاءات والمهارات في مجال إدارة المعرفة. سيوفر الصندوق التدريب لضمان إلمام الموظفين على جميع المستويات بأدوات وعمليات التعلم وإدارة المعرفة وبالمواقف والسلوكيات المناسبة تجاهها. ومن الأمثلة على المجالات التي ستنال الأولوية الشبكات المواضيعية، والأدوات المحددة للتعلم وتقاسم المعرفة، واستخدام البرنامج الإلكتروني لتكنولوجيا المعلومات.
- تنفيذ مجموعة من "المكتسبات السريعة" الملموسة لإفساح المجال للتعلم وتقاسم المعرفة. قد يشمل ذلك وضع برنامج دوار بين وحدات ودوائر الصندوق بغرض تنمية مهارات الموظفين وقدراتهم الخلاقة، وتحسين اطلاع الموظفين غير التشغيليين على عمليات الصندوق والتوسع في برنامج تلقين الموظفين الميدانيين كوسيلة لتحسين التعلم وتقاسم المعرفة، ووضع مناهج دراسية وبرامج تدريبية وتوجيهية للعاملين الجدد على أساس منهجي، وتنفيذ برنامج توعية يمكن الموظفين من استيعاب المعرفة غير المعلنة، وإضفاء الطابع المؤسسي على منح الجوائز والمكافآت للذين يسهمون بشكل متميز في تنمية معارف الصندوق وابتكاراته، ووضع مخطط للمنح والأجازات الدراسية كحافز للموظفين على تنمية معرفتهم بقضايا التنمية الرئيسية، وتنفيذ برنامج للعلماء والمفكرين الزائرين يتضمن دعوة الشخصيات البارزة في عالم التنمية لزيارة الصندوق.

ما هي النتائج المتوقعة؟

6

لدى النظر في النتائج المتوقعة من إستراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق، من المهم أن يوضع في الاعتبار الكامل أن إدارة المعرفة هي وسيلة إلى غاية وليست غاية في حد ذاتها. والهدف من ذلك بطبيعة الحال هو تزويد الصندوق بما يمكنه من الوفاء بمهمته في تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر. وتكمن النتائج المباشرة لإستراتيجية المعرفة الناجحة في تحسين النظم والبرامج الإلكترونية والوسائل والأدوات (المعرفة) من أجل تحقيق هذا الهدف. ولا يمكن قياس قيمة وإسهامات هذه النواتج في خلال سنتين أو ثلاث أو أربع، ولكن يمكن أن تظهر هذه النتائج على مدى فترة أطول بقياس ما تحقق من مكاسب إضافية تتعلق بأهمية وفعالية واستدامة هذه النواتج.
ويوضح جدول إطار النتائج الوارد في الذيل الثالث هذه الحقائق.

7

ما هي التكاليف والمخاطر المتوقعة؟

النتائج المتعلقة بالتكاليف والتمويل

إن معظم التدابير المبينة آنفا تنطوي على استخدام الموارد القائمة بأساليب أكثر حنكة واتساما بالطابع الاستراتيجي، أو اغتنام الفرص التي تتيحها الاستثمارات التي يتعين على الصندوق تنفيذها على أية حال، مثل الارتقاء بالبرنامج الإلكتروني لتكنولوجيا المعلومات أو تعزيز نظم إدارة المعلومات. ومن ثم فإن التكاليف الإدارية الإضافية اللازمة لتنفيذ هذه الإستراتيجية ستكون متواضعة، غير أنه ستكون هناك تكاليف إضافية تتعلق بأنشطة مثل تنظيم دورة الحلقات الدراسية والتدريبية وبعض "المكتسبات السريعة". ولأغراض بيان الأرقام التوضيحية البحتة، سوف تبلغ هذه التكاليف ما يصل إلى 500 000 دولار أمريكي على مدى الفترة من 2007 إلى 2009 وتعتمد القرارات المتعلقة بحجم التكاليف الإضافية على نجاح الاستثمارات الأولية وعلى توافر الموارد في إطار خطة العمل الشاملة والحد الأقصى المحدد للتكاليف الإدارية. وينطبق ذلك بصفة خاصة على طبيعة وخطى تطور الموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي".

ستمول معظم أنشطة إدارة المعرفة على المستوى القطري (مثل الرصد والتقييم، ورسم السياسات على أساس المعرفة، ومبادرات المعرفة المحلية) من وسائل تمويل البرامج القطرية الحالية. أما شبكات التعلم الإقليمية والمواضيعية بجانب الشراكات الإستراتيجية فسوف تدعم بالمنح الإقليمية.

باء – المخاطر وتدابير التخفيف منها

يبين الجدول التالي المخاطر الرئيسية والتدابير المتعلقة بالتخفيف من أثرها.

تحديد المخاطر	توصيف المخاطر	تدابير تخفيف أثر المخاطر
إدارة المعرفة تفتقد عنصر التركيز بسبب التوسع الزائد فيها	• إدارة المعرفة تنفذ كغاية في حد ذاتها وليس بغرض تحسين الفعالية	• دمج أدوات المعرفة في برامج عمل الصندوق ومواءمتها بعناية مع العمليات والاتجاهات الإستراتيجية والإدارة القائمة على النتائج ورصد أداء الموظفين لضمان التركيز على النتائج
إدارة المعرفة تفتقد مجال التركيز بسبب محدودية الجهود أو تجزئتها	• عدم كفاية الجهود و/أو عمليات إدارة المعرفة وإدارة أنشطتها بأسلوب مجزأ يؤدي إلى فقدان التركيز	• التزام قيادة الصندوق بإدارة المعرفة والتركيز والإدارة السليمة وتوفير موارد كافية للإدارة • تنظيم إدارة عمليات المعرفة وأنشطتها على أساس نظام واحد راسخ • اتخاذ التدابير لبناء ثقافة تنظيمية داعمة تسهم في تحقيق وحدة الغرض
عدم كفاية تنسيق الجهود	• عدم فعالية تنسيق إدارة المعرفة وعدم تنفيذ الإستراتيجية بشكل سليم	• قيام الإدارة بعمليات استعراض مستمرة واتخاذ التدابير التصحيحية • إجراء الرصد بدعم داخلي وخارجي من أصحاب الخبرة
وجود برنامج إلكتروني جديد لتكنولوجيا المعلومات وأدوات المعرفة	• عدم تطوير نظم وأدوات جديدة و/أو عدم توافرها في حينها • عدم قدرة الموظفين على استخدام الأدوات والتقنيات الجديدة سبب عدم كفاية التدريب	• العناية في تحديد أولويات الأدوات واختيار المعدات المجربة والشاملة (مثل أدوات المصدر المفتوح) • توفير التوعية والتدريب المناسبين
الموارد البشرية والمالية	• عدم كفاية الموارد	• إجراء تحليل دقيق للاحتياجات ومراقبتها
الجودة والمحتوى	• سوء حالة المحتوى بالرغم من فعالية العمليات	• شمول نظم ضمان الجودة في الصندوق لمعايير إدارة المعرفة

من يفعل ماذا؟

8

الأدوار والمسؤوليات

يتطلب تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة توافر قيادة قوية ومؤثرة من جانب رئيس الصندوق وفريق الإدارة العليا، وتوفير الحوافز لضمان الالتزام والتعاون عبر المنظمة. كما أنها تتطلب إقامة شراكات قوية في إطار البرامج القطرية (مع الحكومات، ومنظمات فقراء الريف، والقطاع الخاص، ومراكز المعرفة على سبيل المثال) ومع الشركاء الإقليميين والعالميين. وسيؤدي العديد من الأنشطة المستهدفة إلى تعزيز هذه الشراكات.

ثمة سؤال رئيسي هو ما إذا كان يجب تعيين مدير للمعرفة من أجل إرشاد وتوجيه وتقييم وإعداد التقارير عن تنفيذ هذه الإستراتيجية والإشراف عليها. ولا يبدو أن هناك ما يمكن الاسترشاد به موضوعيا لاتخاذ قرار في هذا الشأن. ذلك أن وظيفة مسؤول المعرفة هي ظاهرة حديثة جدا في الشركات. مثال ذلك أن التقديرات تشير إلى أن وظيفة كبير موظفي المعرفة لا توجد إلا في نحو خمس أكبر 500 شركة يضمها تقرير فورتشون.[12] وتشير إحدى الدراسات المتعمقة إلى أن فعالية كبير موظفي المعرفة قد تعتمد على شغل هذا المنصب من داخل المنظمة أو أن يكون شاغلها على معرفة وثيقة بعملها. وتحذر نفس الدراسة أيضا من مخاطر تحول مدراء المعرفة، إلى وعاظ، حيث تفيد الدراسة بأن "إدارة المعرفة يمكن أن تفسر تفسيرا دينيا، لها أتباعها ومبادئها المعروفة. وتنطوي على عقائد مسلم بها، ليس أقلها التضارب بين النظر إلى إدارة المعرفة "كتكنولوجيا" وبين إدارتها كمسألة "بشرية". ونتيجة لحداثة إدارة المعرفة أصبح معظم مدراء المعرفة يعملون على "نشر التعاليم" وقضاء وقت وبذل الجهد أكثر من اللازم في تنفيذ جدول أعمال الاتصالات والتوعية. إن إدارة المعرفة هي مخاطرة لها نتائج ضخمة. فإذا حظيت بالقبول على نطاق واسع يمكن أن يتحول الدعاة الأوائل إلى شخصيات أسطورية، وإذا كانت لا تزيد عن كونها بدعة فإن نفس الدعاة سوف يطويهم النسيان سريعا". [13]

خلصت دراسة أخرى[14] عن قيمة مدراء المعرفة المعينين أو مستشاري إدارة المعرفة في المنظمات إلى أن:

- معظم مدراء المعرفة لا يتحكمون في ميزانية معينة، وهذا يقلل من شأنهم داخل المنظمات ويمكن أن يقيد كثيرا من فعالية أدوارهم.
- إن تحقيق الفعالية في العديد من المنظمات يتطلب أن يكون مدير المعرفة مسؤولا بشكل مباشر أمام رئيس الموظفين و/أو يخول سلطة اتخاذ القرارات.

تشير هذه العوامل والنتائج إلى ضعف احتمالات تحقيق قيمة مضافة كبيرة للصندوق إذا عين مدير المعرفة من خارجه، ولكنها تشير أيضا إلى أنه لا بد من أن يكون معروفا بوضوح من هو الذي سيكون مسؤولا عن المهام الوارد بيانها في الصفحة 26 وبذلك سيعين الرئيس عددا من أعضاء فريق الإدارة العليا لتولي المسؤولية العامة عن رصد هذه الإستراتيجية والإشراف على تنفيذها.

12 تي أيه ستيوارت، "هل هذه الوظيفة فعلا ضرورية"، فوتشون (12 يناير/كانون الثاني 1998)، الصفحات 154–155.

13 جيه دي ماكين و دي أس ستيبلز، "مديرو المعرفة: من هم وماذا يفعلون" (كنجستون، كندا، كلية كوينز للأعمال، جامعة كوينز، ديسمبر/كانون الأول 2001).

14 إدارة المعرفة الناشئة: دور إدارة المعرفة في تغيير العالم، كيه سي لاجلو و أيه لاجلو، مجلة إدارة المعرفة، المجلد 6، العدد 4، 2002، الصفحات 400–412.

لزيادة تركيز إدارة المعرفة وتحقيق التوافق بين العمليات الإدارية والتنفيذية والمالية والتشغيلية ستنفذ ست مهام رئيسية تكميلية هي: (i) إدارة المعرفة؛ (ii) الابتكار؛ (iii) إدارة الشراكة الإستراتيجية؛ (iv) إدارة الشبكات المواضيعية والإقليمية؛ (v) الاتصالات؛ (vi) تخصيص المنح لإدارة المعرفة، بما في ذلك توليد المعرفة والابتكار والتعلم وتقاسم المعرفة. وسيؤدي تحقيق التكامل بين هذه المهام إلى تحسين التناسق التنظيمي ويؤدي إلى خفض تكاليف المعاملات وتحسين الكفاءة وزيادة الفعالية المؤسسية.

الترابط بين إدارة المعرفة والعمليات المؤسسية الرئيسية الأخرى

الابتكار. ينفذ الصندوق مبادرة لتعميم الابتكار. وتنفذ هذه العملية على مراحل مختلفة هي: العثور على الفرصة، وتوضيحها، وتطويرها، وتنفيذها، وقياسها. وتؤدي عملية التعلم وتقاسم المعرفة إلى تغذية عملية الابتكار، بينما تؤدي عملية الابتكار إلى التوصل لحلول جديدة للمشكلات التي تكتنف عملية التعلم وتقاسم المعرفة. وهكذا يتحقق التكامل بين العمليتين وتشكلان مكونين لا يتجزءان من نظام المعرفة الجيد. وتعتبر عملية تقاسم المعرفة أداة لتكرار وتوسيع نطاق الحلول الابتكارية وتحقيق التكامل بين الحلول في مجال السياسات والمبادئ التوجيهية. وفي إطار هذه الإستراتيجية سوف تسهم عملية إدارة المعرفة في إتاحة المعارف المتعلقة بالابتكار للمبتكرين ونشر المعرفة الجديدة الضرورية.

السياسات والتوجيهات على مستوى المؤسسة. تتطلب السياسات مستوى مرتفع من فرز المعرفة واستخدامها. ومن المنظور المثالي يجب أن ترسم السياسات في إطار عملية جماعية جيدة الهيكلة من تنمية المعرفة وتبادلها، وتحديد الجوانب المهمة (لتحقيق الأهداف) والجوانب العملية المناسبة (كيفية تحقيق الأهداف). تهدف إستراتيجية المعرفة هذه إلى تيسير إقامة الصلات بين عمليات التعلم وتقاسم المعرفة في الصندوق وبين عمليات رسم السياسات. وبعض هذه السياسات يكون مباشرا، مثل شبكات التعلم المواضيعية والإقليمية التي تهدف إلى تقديم الدعم المباشر لوضع السياسات. وتوجد صلات أخرى أكثر شمولا، مثل تقديم الدعم المعرفي الأوسع لبرامج الصندوق القطرية.

تعزيز وضمان الجودة. يصمم الصندوق نظاما لدعم الجودة كجزء من خطة العمل. ويهف هذا النظام إلى وضع التقديرات وتقديم المشورة في حينها للصندوق بشأن جودة العمليات الرئيسية، والمنتجات، والبرامج والقضايا النظامية التي تؤثر في مستوى الأداء. وسوف تشكل الأبعاد القوية للتعلم وتقاسم المعرفة التي ستنجم عن ذلك مكونا حاسما في إستراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة.

إدارة المعرفة والاتصالات والمعلومات المؤسسية. إن إدارة المعرفة والاتصالات والمعلومات ترتبط ببعضها ارتباطا وثيقا. ويجب أن تنفذ استراتيجيات إدارة المعرفة والاتصالات بأسلوب مترادف حتى تكون فعالة. وستساعد إستراتيجية الاتصالات الجيدة على رفع مستوى إنجاز الأهداف وفعالية تقاسم المعلومات والمعرفة. كما ستساعد الاتصالات جيدة التخطيط على ضمان تجميع الدروس المستفادة وغير ذلك من المعلومات المستمدة من إدارة المعرفة ونشرها أو استخدامها بطرق تناسب المستهدفين، وتحقيق أكبر أثر للموارد المستثمرة فيها.

الذيل الأول

حصر توضيحي لأصول الصندوق المعرفية

مركز موارد المعلومات. يحفظ هذا المركز الذاكرة المؤسسية للصندوق من خلال دوره في إدارة الأرشيف والسجلات. غير أن الاستفادة الكاملة من إمكاناته تقتضي من الصندوق ضمان سلامة تخزين المعلومات وسهولة استرجاعها لأغراض إدارة المعرفة.

الأصول من المعلومات والاتصالات وإدارة المعرفة القائمة على الشبكة الإلكترونية. تشمل هذه الأصول الإنترنت الخارجي والداخلي والموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي" وأماكن العمل في الموقع الإلكتروني المعزز للمؤسسة والمداخل المشتركة. وتسمح هذه الأدوات بالحصول على المعلومات عن الصندوق وبرامجه ومشروعاته، وكيفية معالجة الصندوق لقضايا الفقر الريفي. ويعمل الصندوق على إقامة البنية الأساسية التقنية وأدوات إدارة المحتوى لتحسين إدارة المعلومات والاتصالات والمعرفة القائمة على الشبكة الإلكترونية. وسوف يستمر تحقيق التكامل بين النظم الداخلية وتيسير الوصول إليها عبر قنوات الاتصال الشبكية في الصندوق. ويسمح الموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي"، وهو من مخرجات خطة العمل، للصندوق وشركائه باكتساب وحفظ ونشر واستخدام المعرفة المتعلقة بقضايا التنمية الزراعية والريفية وحل مشكلاتها. وقد تم بنجاح تنفيذ النسخة الأولى من الموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي"، ومن المتوقع تشغيل نسخة كاملة منه في الفصل الرابع من عام 2007.

منح البحوث من أجل التنمية. التزم الصندوق بموارد كبيرة من المنح (أكثر من 500 مليون دولار أمريكي) لبرامج البحوث من أجل التنمية. ويعد ذلك أهم الجهود البارزة التي بذلها الصندوق لتوليد معرفة جديدة من أجل التنمية. وقد توصل التقييم الخارجي المستقل للصندوق إلى "أن تعدد أساليب الاعتماد وطرائق تقديم المنح أدى إلى فقدان التركيز وقصور التوجه الاستراتيجي وعدم تحديد الأولويات". والواقع أن البرامج التي يمولها الصندوق تركز أكثر على توليد المعرفة مع عدد كبير من الوكالات، بما في ذلك مراكز الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية. ونظرا لقصر أجل النهج المتبع تجاه المشروعات، فإن معظم الشراكات مع هذه الوكالات لم تأخذ الطابع المؤسسي وتفتقر إلى الاستدامة والتركيز الاستراتيجي. كما لا يتم التركيز بالقدر الكافي على الأنشطة المتعلقة بالتعلم وتقاسم المعرفة وتشجيع الابتكار. وتحتاج الصلات القائمة بين البحوث الممولة من المنح وبرامج التنمية الممولة بالقروض إلى تعزيزها وتوافقها مع الأولويات الإستراتيجية المواضيعية. ويتعين على الصندوق تحسين سياسته في مجال المنح والعمليات المتعلقة بها بغية زيادة توافقها مع أولويات الصندوق الإستراتيجية ومواءمتها مع السياق المستجد للقدرة على تحمل الديون.

على مستوى السياسات، توجد عمليتان تسهمان في فرز المعرفة غير المعلنة والمكشوفة وتحويلها إلى سياسات. ويتولى منتدى الصندوق السياساتي مناقشة وتوجيه وبناء التوافق الداخلي والإحساس بالملكية في ما يتعلق بوضع سياسات الصندوق المعنية بالفقر الريفي. ويشكل هذا المنتدى حلقة وصل رئيسية تربط المعرفة التي في حوزة الموظفين بوضع سياسات الصندوق. وتشكل المجموعات المرجعية لسياسات الصندوق مجموعات مشتركة بين الدوائر تتولى تعبئة المعرفة الداخلية والخارجية من أجل بحث قضايا السياسات ذات الصلة بمهمة الصندوق وإعداد الموجزات والوثائق المتعلقة بالسياسات.

على المستوى التشغيلي في مقر الصندوق، توجد أربع آليات رئيسية لإدارة المعرفة هي:

- مذكرات التعلم هي مبادرة حديثة نسبيا تقدم موجزات لتذكرة مدراء البرامج القطرية للصندوق والخبراء الاستشاريين بالقضايا والمهام المتعلقة بتصميم وتنفيذ استثمارات التنمية الريفية. ويجب تحديث هذه المذكرات بشكل منتظم وتنسيقها بشكل أفضل مع سياسات وآليات ضمان الجودة واستخدامها بصورة أكثر منهجية، لاسيما من جانب بعثات الإشراف.
- فرق تجهيز المشروعات، هي الآلية الرئيسية المستخدمة في مقر الصندوق لإجراء الاستعراض المشترك بين الأقران وتقاسم المعرفة خلال دورة تجهيز المشروعات، وكذلك، بصورة متزايدة، في دورة تنفيذ المشروعات. وتضم هذه الفرق موظفين من مختلف دوائر المنظمة وقد تضم أيضا خبراء استشاريين وموظفين من الوكالتين الأخريين العاملتين في روما. غير أن هذه الفرق تتولى مناقشة وثائق التصميم ونادرا ما تتفاعل مع الشركاء على المستوى الميداني مما يقلل من فعاليتها.
- المجموعات المواضيعية، المعنية بقضايا الجنسين، وإدارة الموارد الطبيعية، والتمويل الريفي، تجمع بين الإمكانات التقنية والتحليلية والتشغيلية في الصندوق بشأن مجالات محددة في أقسام الصندوق ودوائره. واتسمت أعمال هذه الفرق إلى حد بعيد بالتقطع حيث لا يتوافر لها التمويل ولا توضع خططها بشكل استراتيجي. وحتى يمكن الارتقاء بها بحيث تصبح شراكات مواضيعية يجب توفير المصادر لها وزيادة عدد أعضائها ليشمل مسؤولين على مستوى رسم السياسات، وتحسين صلتها بالعمليات الميدانية ومراكز المعرفة الخارجية.
- استعراض الحوافظ، هو أداة تستخدمها إدارة الصندوق في أعمال الرصد والتقدير الذاتي لمدى تأثير حافظة القروض والمنح واستخلاص الدروس للاستفادة منها في ضمان جودة العمليات المقبلة ورسم السياسات وإدارة المعرفة. وثمة حاجة إلى المضي في تطوير المكون الفرعي لاستعراض حافظة المنح وتعزيز التكامل بين العملية برمتها حتى تصبح أداة أكثر منهجية وفعالية للتعلم والإدارة.

على المستوى اللامركزي (الإقليمي والقطري والميداني)، تشمل مبادرات حفز التعلم وتقاسم المعرفة ما يلي:

- الشبكات الإقليمية (فيدأمريكا وفيدأفريكا وبرنامج الربط الشبكي الإلكتروني لمشروعات التنمية الريفية في إقليم آسيا والمحيط الهادي، وشبكة تحصيل المعرفة في المناطق الريفية الموصولة (قرية نت) في الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وغيرها من الشبكات المواضيعية الإقليمية) تقدم الخدمات في مجال تشاطر الأفكار والقضايا والخبرات، وتحسين الصلات بين المشروعات الممولة بالقروض والمنح، ومع مقر الصندوق والمنظمات الشريكة الأخرى في الأقاليم المعنية. كما أنها تنظم المؤتمرات الإلكترونية بين المشروعات الممولة من الصندوق والشركاء، إلى جانب تقديم طائفة واسعة من خدمات المعلومات التي تشمل صفحات الشبكة الإلكترونية عن المشروعات وحلقات العمل الإقليمية التي تجمع بين مدراء وموظفي المشروعات التي يمولها الصندوق بغرض تقاسم الخبرات والمعرفة. ويجب المضي في تعزيز هذه الشبكات وتركيزها على تقديم خدمات فعالة في مجال تقاسم المعرفة إلى عدد كبير من المشروعات والشركاء، وتعزيز مبادرات التعلم (على المستوى المحلي أو القطري) بين الشركاء.
- إدارة المعرفة في إطار دورة البرامج القطرية، يمثل برنامج الفرص الإستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج المعتمد حديثا وثيقة كثيفة المعرفة تتضمن المعرفة المواضيعية والتشغيلية. كما تتضمن المبادئ التوجيهية المتصلة بها مؤشرات عن كيفية إدماج إدارة المعرفة في البرامج القطرية. وتعتبر بعثات دعم التصميم والإشراف والتنفيذ الخاص بالمشروعات، وكذلك عمليات الاستعراض في منتصف المدة وتقارير إنجاز المشروعات خطوات بالغة الأهمية في تطبيق المعرفة، ولكن نادرا ما تستخدم في تقاسمها. وتعتبر عملية الرصد والتقييم هي العملية الرئيسية للتعلم في جميع المشروعات التي يمولها الصندوق. ويجري بذل الجهود لتعزيز هذه الآلية البالغة الأهمية، بما في ذلك نشر دليل الصندوق "الإدارة من أجل تحقيق الأثر في التنمية الريفية" وهو دليل لرصد وتقييم المشروعات وتنفيذ طائفة من المبادرات الإقليمية الممولة بالمنح من أجل بناء القدرات، مثل برنامج تعزيز القدرة الإقليمية في مجال رصد وتقييم مشروعات تخفيف وطأة الفقر في أمريكا اللاتينية والكاريبي.

والبرنامج الإقليمي لتعزيز الإدارة من أجل لتحقيق الأثر في أفريقيا الشرقية والجنوبية، وبرنامج دعم نظام رصد وتقييم المشروعات الممولة من الصندوق في أفريقيا الغربية والوسطى. ويشكل رفع مستوى رصد وتقييم الإدارة المسبقة للحافظة مكونا رئيسيا في النمط التشغيلي الجديد للصندوق الوارد في خطة العمل، بالاستفادة من المبادرة الجارية لنظام إدارة النتائج والأثر.

- شراكة تجهيز المشروعات وتنفيذها هي آلية تسمح لأصحاب الشأن على المستوى الميداني ببحث قضايا التنمية المحلية الرئيسية، وتبادل الخبرات، وتسيير المشروعات، وتوجيه برامج الصندوق القطرية. ويحدد، أثناء تصميم المشروعات، جميع شركاء البرنامج (منظمات المجتمعات المحلية والمزارعين، والقطاع الخاص، والحكومات، والمجتمع المدني، والباحثين والخبراء الاستشاريين). ويتفاعل فريق التصميم على نطاق واسع مع هؤلاء الشركاء بغرض تبادل المعرفة وبناء الثقة والإحساس بالملكية. ويتم في وقت لاحق رفع مستوى هذه الشراكات لتصبح أداة لتوجيه البرامج وتقاسم المعرفة الخاصة بها. وتعقد اجتماعات منتظمة لهذه الشراكات بغرض الحصول على المعلومات الارتجاعية عن تنفيذ المشروعات، وتقاسم المعرفة والدروس المستفادة، وتوفير مدخلات لتخطيط وميزنة البرامج.
- ربط المتعلمين المحليين هو برنامج للتعلم قائم على أساس العمل وموجه إلى صغار المزارعين ومقدمي الخدمات المحليين ووسطاء السوق، فضلا عن موظفي ومدراء برامج الصندوق. ويدعم هذا البرنامج مجموعات التعلم المحلية، وتحقيق التكامل بين التعلم أثناء العمل الميداني وبين تبادل الأفكار والخبرات عبر الشبكة وفيما بين الأقران.
- برنامج التدريب على مسارات التعلم هو برنامج ينفذ في أمريكا اللاتينية ويهدف إلى تعزيز تراكم المعرفة لدى الرابطات الريفية والفلاحين والمنظمات المعنية بتنفيذ وتشغيل مشروعات التنمية الريفية وذلك من خلال التحديد المنهجي للتجارب الناجحة في هذا المجال وتنظيمه ونشر المعلومات المتعلقة بها. كما يهدف إلى تكرار الحلول الابتكارية وتحسين تصميم المشروعات من خلال تحليل السياسات وأفضل ممارسات الإدارة بالمشاركة مع المزارعين ومصممي المشروعات والمعنيين باتخاذ القرارات في القطاع العام.

التقييم المستقل. يشجع التقييم المستقل على التعلم والمساءلة من أجل الاستفادة من الدروس، لاسيما من خلال ترتيبات شراكة التعلم الأساسية. ويقدم التقرير السنوي لنتائج وأثر عمليات الصندوق صورة محددة واضحة لنتائج وأثر وأداء عمليات الصندوق في السنة المعنية، ثم يعرض التقرير على المجلس التنفيذي. ويعتبر هذا التقرير أداة يستخدمها مكتب التقييم في إعداد التقارير عن فعالية الصندوق ويقوم على أساس تقييم بعض المعلومات المتعلقة بالمشروعات والسياسات والأداء. كما أنه أداة لفرز الدروس المستفادة وإضفاء الطابع المؤسسي عليها إلى جانب تعزيز المساءلة. وثمة تحد كبير يواجه التقييم المستقل وهو تحقيق التوازن المناسب بين المساءلة/الرقابة وبين مهام التعلم. وثمة هاجس يتعلق باحتمال اتخاذ المعنيين بإدارة المعرفة لطرق غير مباشرة لتحقيق أهداف معينة تتعلق بالأداء، وهو ما يقلل من شأن التعلم المتعمق. وقد لا يولي بعض التقارير الاعتبار الواجب لعوامل الخطر المرتبطة بالابتكار وأبعاد إدارة المعرفة ذات الصلة.

المناسبات المتعلقة بإدارة المعرفة. يعقد الصندوق بشكل منتظم اجتماعات رسمية وغير رسمية عن قضايا التنمية الزراعية والريفية ويسهم فيها عدد من المثقفين والزائرين البارزين من منظمات أخرى (مثل منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، والبنك الدولي، والمعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية). وتنظم هذه المناسبات أيضا خلال دورات مجلس المحافظين أو على المستويين القطري والإقليمي لتقاسم المعرفة عن القضايا المتعلقة بالفقر الريفي. ويجب زيادة الاهتمام بالتخطيط المسبق لهذه المناسبات.

مطبوعات البحوث والمعرفة. يصدر الصندوق مطبوعات عن تقاسم المعرفة ونتائج البحوث، وينشر بعضها على نطاق واسع، حيث اعترف المجتمع الإنمائي بأهميتها (مثل تقرير الصندوق عن الفقر الريفي لعام 2001 والتقرير المشترك بين الصندوق والجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية عن "الدروس المستفادة في مجال التمويل الزراعي الصغري: دراسات حالة مختارة". ويجب إتباع نهج أكثر منهجية وإستراتيجية في مجال تخطيط واعتماد ونشر نواتج المعرفة بغرض ضمان الجودة والملاءمة.

مبادرات أخرى. يشترك موظفو الصندوق/شعب الصندوق في العديد من أنشطة المعرفة والبحوث الأخرى التي تشمل إلقاء محاضرات تطوعية عن التنمية الريفية في جامعة الدراسات في روما للحصول على درجة الماجستير في العلوم عن التنمية الدولية، واستضافة العلماء الزائرين من مراكز المعرفة لبحث قضايا محددة، والمشاركة في برامج تبادل الموظفين مع الوكالات الشقيقة، وقضاء أجازات دراسية شاملة الإقامة في مراكز أو مؤسسات البحوث. ويجب تقييم هذه المبادرات ونشر المعلومات عن نتائجها الإيجابية عبر المنظمة توقعا لتكرارها.

الذيل الثاني

إبراز قيمة وحفز المعرفة المحلية لتعزيز الأصول المعرفية لفقراء الريف: بعض الأمثلة الواعدة

النيجر – حفز المعرفة المحلية لمؤازرة الابتكارات المحلية

ركزت عمليات الصندوق في إقليم مارادي منذ أواخر التسعينات على إبراز قيمة المعرفة المحلية وحفز الابتكارات في مجال الحد من الفقر. وقام الصندوق، مستخدما الأنشطة الممولة بالمنح، بوضع برنامج استثماري كبير هو مشروع تشجيع المبادرات المحلية من أجل التنمية في آغوي الذي استخدم نهجا جديدا لتشجيع المبادرات المواتية للفقراء في المجالات الزراعية والاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية.

ويقع في لب هذا النهج منهجية للعمل- البحوث-التدريب تهدف إلى إقامة علاقات متكافئة بين المرشدين الزراعيين والباحثين والمزارعين. وتركز هذه المنهجية على الاستراتيجيات التي يستخدمها سكان الريف في التأقلم وتكشف عن أفكارهم الابتكارية والاستفادة منها. وتتألف المنهجية من ثلاث خطوات هي: (i) تحديد الابتكارات المحلية والاعتراف بها؛ (ii) اختيار الابتكارات التي تهم فقراء الريف ويمكنهم الاستفادة منها؛ (iii) إجراء تجارب مشتركة تسمح للمزارعين بعرض ابتكاراتهم أمام المزارعين الآخرين والباحثين والمرشدين الزراعيين، وفي الوقت نفسه اختبار السبل لتحسينها وتطبيقها على نطاق أوسع.

أدى نشر هذه الابتكارات (في مجال الزراعة الحرجية، وإدارة خصوبة التربة والبذور المحلية) إلى أن أصبح الإنتاج الزراعي أكثر استقرارا. وأصبح أصحاب الحيازات الصغيرة أكثر قدرة على إدارة المخاطر. وبالإضافة إلى ذلك تعززت القدرات التنظيمية للمجتمعات المحلية مع ظهور المجموعات النسائية النشطة، وتحسين العلاقة بين الرعاة والمزارعين، وإنشاء اللجان القروية للرصد والتقييم. وقد تغيرت أنماط اتخاذ القرار بشكل ملحوظ مع إشراك المجموعات الاجتماعية الاقتصادية المختلفة في هذه العملية وتزايد الاهتمامات والمهارات. وتحققت نتيجة بارزة أخرى هي تعميق الثقة بالنفس وتنمية القدرات الخلاقة لدى المزارعين التي أطلقت إمكانات زيادة تعبئة موارد المجتمعات المحلية ذاتها. وهذا النهج يعزز أيضا تقاسم المعرفة بين القرى المتجاورة ويحقق التناغم القوي بين المعرفة المحلية والمعرفة العلمية المستمدة من مؤسسات المعرفة المختلفة (نظم البحوث الزراعية الوطنية، ومراكز الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، والجامعات).

الفلبين – ترميز وحماية المعرفة المحلية وتقاسمها

تشكل المعرفة النباتية الإثنية جزءا من المعرفة التقليدية عن رؤية السكان الأصليين للحياة النباتية المحلية وإدارتها واستخدامها. وقد أدرك قادة قبائل مجتمعات السوبانين المحلية في ميندناو الغربية أن هذه المعرفة التي تنقل شفاهة بشكل أساسي، أخذت تضمحل وتتعرض للضياع بسبب تعرض المجتمعات المحلية لتغيرات جذرية في البيئة والسبل الحياتية التقليدية. ولا يزال المجتمع المحلي يضم عددا قليلا من خبراء النبات الذين أقروا بأن معرفتهم بالتنوع البيولوجي تقل كثيرا عن معرفة الأجيال السابقة.

وفي الفترة 2003-2004 دعم الصندوق والمركز العالمي للزراعة الحرجية وعدد من الشركاء المحليين مشروعا يهدف إلى توثيق المعرفة النباتية الإثنية لمجتمعات السوبانين المحلية. وتم الاتفاق بين المجتمعات المحلية على استخدام طريقة بحثية تشاركية متعددة التخصصات وحساسة ثقافيا للاستفادة من معرفة خبراء النبات في المجتمعات المحلية ونقل الدراية التقنية في مجال توثيق هذه المعرفة إلى مجتمعات السوبانين المحلية. وأشرك أعضاء هذه المجتمعات في جميع هذه الأنشطة، لاسيما في ما يتعلق بضمان حماية حقوقهم. وأسفر ذلك عن ترميز المعرفة الشفوية المتعلقة بنحو 568 نوعا من النباتات تمثل 70% من النباتات التي تنمو في أراضي الأجداد. وتم تخزين صور فوتوغرافية رقمية في قاعدة بيانات مخصصة، إلى جانب وضع جدول للأعشاب في منطقة قبائل السوبانين. وتستخدم معظم هذه النباتات في أغراض متعددة مثل الأغراض الطبية (62%) والأغذية (37%) ومواد البناء (20%). وتوصل الفريق أيضا إلى سبل مبتكرة لحماية حقوق الملكية الفكرية للمجتمعات المحلية وفقا لمبدأ الموافقة المسبقة.

وتم توثيق نتائج المشروع وتكرار التجربة في المجتمعات المحلية الأخرى في الفلبين وتقاسمها في إطار حلقات العمل الدولية المعنية بالمعرفة التقليدية التي عقدت في بنما في عام 2005.

جمهورية تنزانيا المتحدة - إدارة المعرفة المحلية والتعلم في الوقت الحقيقي

يستخدم المزارعون في جمهورية تنزانيا المتحدة وغيرهم من المجتمعات المحلية الريفية في المناطق المعزولة تكنولوجيات حديثة للمعلومات والاتصالات مثل الهواتف المحمولة، والبريد الإلكتروني والإنترنت، في تقاسم التجربة المحلية والممارسات الجيدة، وفي التعلم من بعضهم البعض عن كيفية إقامة سلسلة تسويقية أكثر فعالية.

نفذ مشروع الميل الأول بالتعاون بين الصندوق وحكومة سويسرا وبرنامج حكومة تنزانيا لتطوير نظم التسويق الزراعي في الفترة من يونيو/حزيران 2005 إلى مارس/آذار 2006. وساعد هذا المشروع مجموعات المزارعين على استخدام الهاتف المحمول في الحصول على معلومات السوق وأسعارها في حينها، وهكذا أمكنهم الحصول على أسعار أفضل لمنتجاتهم وزيادة دخلهم بنسبة كبيرة. وتم بعد ذلك تقاسم هذه الخبرات بين مختلف أقسام البلاد في إطار برنامج الربط بين المتعلمين المحليين الذي يعد منهجية موجهة إلى مجموعات التعلم المحلية ويجمع بين المناقشات القائمة على التعلم وبين استخدام برنامج إلكتروني للتعلم عبر الإنترنت. وتم تسجيل هذه الخبرات وأصبحت متاحة لجميع المشتركين على الموقع الإلكتروني www.linkinglearners.net.

وقام الصندوق بتوثيق محصلة التعلم والتغيرات التي حدثت إبان فترة تنفيذ مشروع الميل الأول انطلاقا من الظروف الأساسية للمشروع، إلى ما نفذه من عمليات وما حققه من محصلات وما أسفر عنه من دروس مستفادة. وقام بنشر وتسجيل دلائل أثر أنشطة المشروع بطريقة شاملة ومفهومة ومتاحة لطائفة واسعة من المهتمين، سواء داخل الصندوق أو بين شركائه. وقد أدرج هذا النهج في مجموعة أدوات إدارة المعرفة في الصندوق.

ويجري حاليا تعميم نتائج أنشطة الميل الأول، بما في ذلك منهجية الربط بين المتعلمين المحليين، في مشروعات أخرى في جمهورية تنزانيا المتحدة. ويشترك الصندوق، مع منظمة الأغذية والزراعة، في العمل على تكرار هذه التجربة في كينيا وأوغندا. وتوجد فرص هائلة لتكرار التجربة في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى.

الذيل الثالث

إطار النتائج

النتائج المتوقعة	خط الأساس	الهدف الثلاثي السنوات
1- التعلم وتقاسم المعرفة بشكل منهجي بين البرامج القطرية. وتقاسم المعرفة المكتسبة من التنفيذ من أجل تحسين فعالية البرامج والتأثير في السياسات	• برامج الفرص الإستراتيجية القطرية لا تسمح بإدارة المعرفة بشكل منهجي	• تعميم إدارة المعرفة في برامج الفرص الإستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وفقا للمبادئ التوجيهية القائمة على النتائج المطبقة في هذه البرامج
	• بعثات التصميم لا تستخدم مذكرات التعلم بصورة منهجية	• إيفاد بعثات إلى جميع البرامج بشكل منهجي باستخدام مذكرات التعلم كجزء من اختصاصات البعثات وتغذيتها بالدروس والأفكار الجديدة
	• الدروس المستفادة من التصميم والتنفيذ لا تستوعب أو تقتسم بشكل منهجي	• في ما يتعلق بعدد مختار من الأنشطة المركزة مواضيعيا (مثل التمويل الريفي) تدرج الدروس في تقارير الإشراف والاستعراض وتنشر هذه الدروس في إطار مذكرات التعلم والشبكات الإقليمية والمواضيعية والموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي"
	• الرصد والتقييم لا يسمحان بالقدر الكافي بالتعلم على مستوى المشروعات أو ما بعدها	• تعزيز الرصد والتقييم لإتاحة الفرصة للتعلم باستخدام المبادئ التوجيهية لرصد وتقييم المشروعات والأدوات الأخرى
	• مذكرات التعلم لا تحدث بصورة منتظمة ولا تستخدم بشكل منهجي في جميع مراحل دورة المشروعات	• تحديث مذكرات التعلم بشكل منتظم واستخدامها بصورة منهجية في عمل بعثات التصميم والإشراف ودعم السياسات، والحصول على المعلومات الارتجاعية عن الدروس والأفكار من هذه البعثات وإدراجها في مذكرات التعلم
	• الخبرة المستفادة من تنفيذ البرامج لا تستخدم بشكل منهجي في التأثير على السياسات	• تزويد الحوار الذي يجريه الصندوق في مجال السياسات على المستوى القطري بشكل منهجي بالمعلومات المستمدة من تجارب البرامج وبحوث التطوير المناسبة
2- تعزيز مبادرات إبراز قيمة المعرفة المحلية وحفزها وتوسيع نطاقها للاستفادة منها في البرامج القطرية	• مبادرات المعرفة المحلية المختلفة تنفذ بشكل منعزل ووفقا لمنظور محدود تجاه توسيع النطاق	• المضي في تطوير مبادرات المعرفة المحلية وتوسيع نطاقها (مثل الربط بين المتعلمين المحليين، ومعرفة السكان الأصليين) في عشرة برامج قطرية

النتائج المتوقعة	خط الأساس	الهدف الثلاثي السنوات
3- إنشاء وتنظيم شبكات التعلم المواضيعية لتقاسم المعرفة والربط بين الموظفين والموارد الداخلية (العمليات، والتمويل، والسياسات، والاتصالات إلخ) وشركاء الصندوق (الفرق القطرية، والشبكات الإقليمية، ومراكز المعرفة، ومنظمات أصحاب الشأن إلخ)	• توجد ثلاث مجموعات عمل غير جيدة التنظيم	• تعزيز شبكتين مواضيعيتين للتعلم المنهجي، (مثل التمويل الريفي، والسكان الأصليين)، وتوافقهما مع مجالات الأولوية الإستراتيجية للصندوق واستخدام الموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي"
4- إقامة وهيكلة شبكات التعلم الإقليمية لتقاسم المعرفة، بما في ذلك تدعيم الصلات ببرامج الصندوق القطرية والشبكات المواضيعية، والموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي" والشركاء الآخرين (الممارسين، ومراكز المعرفة، ومنظمات أصحاب الشأن، والمنظمات الحكومية الدولية، والمنظمات غير الحكومية إلخ)	• توجد أربع شبكات إقليمية للمشروعات تمر بمراحل مختلفة من النضج	• تعزيز شبكتين إقليميتين للتعلم جيدتي التنظيم (فيدأمريكا في أمريكا اللاتينية والكاريبي وفيدأفريكا في أفريقيا الغربية والوسطى)، وتم تحقيق التكامل بينهما وبين برنامج الصندوق الإلكتروني لتكنولوجيا المعلومات والموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي"، وربطهما بالشبكات المواضيعية وغير ذلك من الممارسين والشبكات. ويتولى المشتركون تشغيل الشبكتين. وتقدم الشبكتان خدمات أوسع في مجال المعلومات وإدارة المعرفة.
5- استفادة الموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي" من الشبكات المواضيعية والإقليمية ودعمه ببرنامج الصندوق الإلكتروني لتكنولوجيا المعلومات	• تزايد محتوى واستخدام الموقع الإلكتروني المباشر "بوابة الفقر الريفي"	• يتطور الموقع الإلكتروني "بوابة الفقر الريفي" باستمرار حتى يلبي احتياجات الصندوق وشركائه والمجتمع الإنمائي الدولي في مجال التعلم وتقاسم المعرفة
6- تخطيط وتنفيذ مناسبات التعلم بشكل منهجي	• مناسبات التعلم تنظم بشكل متقطع	• يتحسن تخطيط مناسبات التعلم على المستويين المؤسسي والإقليمي
7- التخطيط المنهجي لمطبوعات المعرفة وإعدادها ونشرها	• تخطيط وإنتاج ونشر المطبوعات يتم بشكل سيء	• يجري إعداد ترميز بسيط لمطبوعات المعرفة • تم تحسين عملية تخطيط المطبوعات واعتمادها ونشرها
8- تعزيز البرنامج الإلكتروني لتكنولوجيا المعلومات تيسيرا لإدارة المعلومات والاتصالات وتقاسم المعرفة والتعلم على مستوى المقر والمستوى الإقليمي	• تكنولوجيا المعلومات لا تدعم بالقدر الكافي الإدارة السليمة للمعلومات وتقاسم المعرفة	• يجري تنفيذ برنامج إلكتروني محسن لتكنولوجيا المعلومات بالاستفادة من المعلومات المتاحة للصندوق على شبكة الإنترنت، وأدوات إدارة الاتصالات والمعرفة، مع استخدام مجموعة أدوات متكاملة لتقاسم المعرفة والتعاون، واستخدام تكنولوجيا شبكية مفتوحة قائمة على معايير محددة لإدارة محتوى الشبكة

النتائج المتوقعة	خط الأساس	الهدف الثلاثي السنوات
9- تحسين معايير إدارة المعلومات وقواعدها وإجراءاتها وأدواتها	• عدم وضوح الإجراءات والقواعد والمساءلة في الصندوق بشأن استيعاب واستعادة وإدارة المعلومات	• تطوير أدوات وإجراءات وقواعد ومعايير مشتركة للمعلومات بغرض تحسين الكفاءة والمساءلة على مستوى المنظمة
10- تحسين استخدام الشراكات الإستراتيجية الانتقائية للتعلم وتقاسم المعرفة	• الشراكات مجزأة وقصيرة النظر ولا تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية	• إقامة ثلاث شراكات طويلة الأجل مع مركز تابع للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية (المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية) ومنظمة إنمائية (مثل مصرف التنمية الأفريقي والبنك الدولي) وشبكة من منظمات أصحاب الشأن (مثل منظمات المزارعين ومؤسسات التمويل الريفي الصغري) • تحسين تقاسم المعرفة مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي
11- مؤازرة الثقافة الداعمة وتحسين إدراج إدارة المعرفة في عمليات الموارد البشرية	• محدودية الرجوع إلى إدارة المعرفة في توصيف الوظائف وفي تعيين الموظفين • عدم وجود التدريب على إدارة المعرفة • الافتقار إلى الحوافز وعدم رصد برنامج إدارة المعرفة بشكل محدد من خلال نظام تقييم الأداء	• تعديل توصيف الوظائف وتعيين الموظفين وإجراءات الترقي بحيث تشمل متطلبات تتعلق بإدارة المعرفة • توفير التدريب الشامل والنوعي للموظفين من أجل رفع مستوى كفاءاتهم ومهاراتهم في مجال إدارة المعرفة • تعديل نظام تقييم الأداء بحيث يوفر حوافز فردية وجماعية للتعلم وتقاسم المعرفة ورصد كفاءات إدارة المعرفة
12- إفساح المجال للتعلم وتقاسم المعرفة أمام الموظفين والشركاء	• عدم إفساح المجال الكافي للتعلم وتقاسم المعرفة والابتكار	• تحديد "المكاسب السريعة" وتنفيذها. وقد تشمل الأمثلة تنفيذ برامج تدريبية تعليمية، وبرامج متناوبة، واتصالات منهجية تتعلق بأعمال الصندوق وأولوياته الإستراتيجية مع الموظفين غير التشغيليين وتنفيذ برنامج تلقيني عند انتهاء الخدمة، ووضع نظام للمكافآت المتعلقة بتقاسم المعرفة، وتعديل اختصاصات الخبراء الاستشاريين.

تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

Via del Serafico, 107 • 00142 Rome, Italy
رقم الهاتف: 54591 06 39+ • رقم الفاكس: 5043463 06 39+
البريد الإلكتروني: ifad@ifad.org
www.ruralpovertyportal.org • www.ifad.org