

# استراتيجية | الابتكار في الصندوق



تمكين السكان الريفيين الفقراء من التغلب على الفقر



# الابتكار في الصندوق

## استراتيجية

تمكين السكان الريفيين الفقراء من التغلب على الفقر





## المحتويات

4	موجز تنفيذي
6	المقدمة
10	الدروس المستفادة والفرص الحالية
13	الاستراتيجية
	<b>الذيول</b>
24	الذيول الأول نماذج ناجحة للابتكار الذي يدعمه الصندوق
28	الذيول الثاني كيف تعزز الاستراتيجية برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وعمليات المشروعات؟
30	الذيول الثالث أنشطة إضافية مقترحة
32	الذيول الرابع مراجع بيليوغرافية مختارة

## موجز تنفيذي

والاستراتيجية هي استراتيجية تراكمية تؤسس على الجهود الجارية، وتركز على عناصر في المنظمة - البشر، العمليات، البيئة، والحصيلة - تستوجب اهتماما نوعيا خلال السنوات الثلاث القادمة. وسيركز الصندوق، في مسعاه لتعزيز قدراته الابتكارية ولكي يصبح محفزا أفضل للابتكار المناصر للفقراء، على أربع مجموعات من الأنشطة:

- (i) بناء القدرات وفهم التحديات التي تستلزم الابتكار؛
- (ii) رعاية الشراكات وتيسير إقامة شبكة للابتكار؛
- (iii) ترسيخ عمليات ابتكار متينة وما يتصل بها من إدارة للمخاطر. في ممارسات الأعمال الأساسية للصندوق؛
- (iv) تيسير بيئة في المنظمة مساندة للابتكار بقدر أكبر.

وسيشمل التنفيذ المنظمة بأكملها وسيتم في نطاق الإطار الزمني للإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010. وسينشئ الصندوق مجموعة لخدمات الابتكار تعمل على تيسير جهوده في مضمار الابتكار وتسدي المشورة للإدارة بشأن المسائل ذات الصلة. ويقدر أن إنفاق الصندوق على الابتكار، في الوقت الحاضر، يصل إلى عدة ملايين من الدولارات الأمريكية كل سنة. وسيتم تنفيذ الاستراتيجية، إلى حد كبير، باستخدام هذه الموارد على نحو أكثر تركيزا وانتظاما.

تكرس العمليات الأساسية للصندوق حاليا، بناء على خطة عمل الصندوق لتحسين فعاليته الإنمائية، اهتماما صريحا للابتكار. واستراتيجية الصندوق للابتكار لا تضع أهدافا جديدة للموظفين ولكنها، عوضا عن ذلك، تحدد ما هو المطلوب لتهيئة بيئة تساند الابتكار وتدعم الموظفين في تحقيق النتائج المنشودة.

ولا يوجد تعريف للابتكار يلتزم به الجميع. فكل منظمة عليها التوصل إلى تعريف له قيمته التشغيلية العظمى من منظورها. وفي حالة الصندوق، فإن الإطار التشغيلي لمبادرة تعميم الابتكار تعرف الابتكار بأنه "عملية إضافة قيمة أو حل مشكلة بطرائق جديدة". وتحتفظ هذه الاستراتيجية بهذا التعريف، كما تحدد، علاوة على ذلك، أنه لكي يعد منتج، فكرة أو نهج بأنه ابتكار لا بد من أن يكون جديدا في سياق، ومفيدا ومجديا فيما يتعلق بغاية ما، وأن يظل "صادقا" حتى بعد مرحلة الاختبار الرائد.

وترمي هذه الاستراتيجية إلى ضمان التأصيل المنتظم والفعال للابتكار في عمليات الصندوق وفي ممارساته في البرامج القطرية. والغرض منها هو زيادة قدرات الصندوق على العمل مع الشركاء لإيجاد وتشجيع طرائق جديدة وأفضل لتمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر.

ستمول الاستراتيجية من خلال توليفة من الآليات، منها:

(i) موارد اعتماد تمويل تجهيز البرامج لدعم تجهيز وتنفيذ المشروعات الابتكارية والبرامج القطرية؛

(ii) موارد المنح لتمويل التجارب الميدانية الابتكارية؛

(iii) الأموال المتبقية من مساهمة المملكة المتحدة التكميلية في التجديد السادس للموارد؛

(iv) الأموال المتممة حال توافرها.

وفي حين أن الابتكار تكتنفه المخاطر، فمن المهم أيضا إدراك أن عدم الابتكار يشكل أيضا خطرا كبيرا على المنظمة. علاوة على ذلك، هناك العديد من أنماط المخاطر المرتبطة بهذه الاستراتيجية، وواحد منها يلزم كل فكرة لم تختبر بعد، وتطرح الاستراتيجية تطبيق عملية نموذجية أصلية لاختبار الحلول الواعدة بدقة متناهية على نطاق محدود باعتبار ذلك الأداة الرئيسية لإدارة مثل هذا الخطر. ومن أنواع المخاطر الهامة الأخرى ما يتصل ببعيد إدارة التغيير في هذه الاستراتيجية. وهناك ثلاث قضايا كبرى: القدرات التنظيمية على استيعاب التغيير، ثقل عبء العملية (كثرة ضوابط العملية والتعقيد البالغ) وضغوط الوقت، وستكون إدارة الصندوق سباقة في معالجة كل من هذه القضايا في نطاق مساعيها إلى تدعيم تعميم الابتكار في المنظمة ككل.

## المقدمة

### ما الحاجة إلى الابتكار لتحقيق أثر على الفقر الريفي

إن العولمة، تغير المناخ، التدهور البيئي، الهجرات، انتشار الأمراض السارية مثل فيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز، والنزاعات غير التقليدية، ما هي إلا بعض نماذج التحديات والفرص الناشئة التي يواجهها فقراء الريف، نساء ورجالاً. وفي ظل هذه الأوضاع، يواجه من يمارسون العمل في مجال التنمية وبصورة متواصلة تحديات جديدة. نظراً لأن الممارسات الحسنة سرعان ما قد تصبح عتيقة. ويستلزم إحداث أثر إيجابي وبقا على الفقر الريفي القدرات، في آن واحد، على تنفيذ ممارسات مختبرة ومجربة والاستجابة للتحديات والفرص الجديدة حال نشوئها. ويقول آخر، فهي تستلزم القدرة على الابتكار.

وتستدعي درجة تعقيد وتنوع الفقر الريفي حلولاً جديدة أفضل. وعلى الرغم من ما حقق عالمياً من تقدم صوب بلوغ الهدف الأول من الأهداف الإنمائية للألفية، فقد تخلفت عن الركب الكثير من البلدان والأقاليم، كما أن أشكال عدم المساواة الاجتماعية والاقتصادية هي في تزايد مستمر في كل مكان تقريباً. وتستدعي هذه الأوضاع اتباع نهج جديدة مختبرة للحد من الفقر الريفي، وفهما أفضل للتحديات حسبما يراها فقراء الريف.

### لماذا يعد الابتكار هاماً للصندوق

ثمة اعتراف منذ زمن بحاجة الصندوق لكي يعزز من قدراته على الابتكار، ولقد دعا تقييم عام 2002 لقدرات الصندوق بصفته مروجاً للابتكارات القابلة للتكرار، الصندوق لتحسين أثره بالتوسع في الابتكارات الناجحة الرامية إلى الحد من الفقر الريفي. وحقيقاً لهذه

الغاية، أوصى التقييم بمجموعة من التدابير: التوصل إلى تعريف متين للابتكار؛ تأكيد التزام الصندوق الاستراتيجي بالابتكار؛ فهم شتى مراحل عملية الابتكار ودمجها في عمليات الصندوق؛ تطابق عمليات المنظمة مع الترويج للابتكار؛ بناء المهارات والكفاءات الملائمة؛ وإعادة توجيه ثقافة الصندوق نحو الابتكار.

واعترف التقييم الخارجي المستقل عام 2004 بالابتكار باعتباره محورياً لهوية الصندوق، ولكنه أشار إلى أوجه قصور في الطريقة التي اتبعت في تحويله إلى ممارسة. وأوصى باتباع نهج منظم بقدر أكبر حيال الابتكار، يشمل: (i) رابطة وثيقة مع نظام لإدارة المعارف يتيح تحديث وتعميم الدروس المستفادة من خبرة الصندوق ومن مصادر أخرى؛ (ii) إدراج الابتكار هدفاً في تصميم المشروعات، مع ما يلزم من ترتيبات تكفل المرونة، وقبول المخاطر والتقييم؛ (iii) تحديد الشركاء المحتملين من أجل التوسع في بداية تنفيذ المشروعات.

بدأت مبادرة تعميم الابتكار في عام 2004 كأول جهد للصندوق لكي يركز صراحة على الابتكار وعلى تأصيله في عملياته. ونص الإطار التشغيلي للمرحلة الرئيسية لمبادرة تعميم الابتكار على أن الصندوق مدعو ليضطلع بدور رئيسي في استحداث "نهج جديد أكثر تنسيقاً وفعالية في مكافحة الفقر الريفي. وهو يضيف ذخيرة حيوية لهذه المهمة: فهو يتمتع بالخبرة في التركيز بصورة خالصة على التحديات التي يواجهها فقراء الريف؛ ولديه منهجية إيجاد الحلول مشاركة مع فقراء الريف؛ وواجه بلا تردد مسألة الاستراتيجيات الناجحة في سياق التغيير الهيكلي؛ كما أنه يوفر جسراً بين عالم فقراء الريف والعمليات السياساتية والمؤسسية المركزية التي تؤثر كثيراً على فرصهم".



ويعبر الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010، بصورة جلية، الآن عن التزام الصندوق بتعميم الابتكار. وترى الوثيقة أن الابتكار محوري لتحسين الفعالية الإنمائية ولتمكين فقراء الريف من استحداث استراتيجيات أفضل لمواجهة التحديات الناشئة، والابتكار هو واحد من مبادئ الارتباط الستة في الإطار الاستراتيجي، والذي يرى ميزة الصندوق النسبية تتبدى في العمل مع الشركاء القطريين على تجهيز وتنفيذ مشروعات وبرامج ابتكارية. ويلزم الصندوق "بانتهاج الابتكار المركز والمنظم فيما أنشئ من أجل تحقيقه: تعزيز سبل عيش فقراء الريف المرتكزة على الزراعة في البلدان النامية". وينطوي هذا على استحداث واختبار منهجيات وترتيبات مؤسسية أو تقنيات ابتكارية في جميع التدخلات في نطاق برامج الصندوق القطرية. ومن أجل تحسين الأثر، لا بد من أن يترافق الابتكار مع التوسع في الممارسات الناجحة من خلال الشراكات.

## ما هو الابتكار في سياق عمل الصندوق؟

وفقا للإطار التشغيلي لمبادرة تعميم الابتكار، "فإن أهم الابتكارات، بالنسبة للصندوق هي تلك الابتكارات التي تغير من الطريقة التي ينتهجها أصحاب الحيازات الصغيرة وفقراء الريف الآخرين في استثمار وإنتاج وتسويق منتجاتهم؛ إدارة أصولهم؛ تنظيم أنفسهم، الاتصال والتفاعل مع شركائهم؛ والتأثير على السياسات والمؤسسات". وتطرحت المطبوعات طائفة من التعاريف

للابتكار، مشيرة إلى أنه ما من تعريف واحد منها كامل. ولما كان الابتكار يعني، في جوهره، تحقيق غايات المرء بصورة أفضل، فإن كل منظمة تحتاج إلى تعريف يتميز بأكبر قيمة تشغيلية من وجهة نظرها. وفي حالة الصندوق، فإن إطار مبادرة تعميم الابتكار يعرف الابتكار بأنه "عملية إضافة قيمة أو حل مشكلة بطرائق جديدة". ويظل هذا التعريف مناسباً. ولا بد لأي منتج، فكرة أو نهج، لكي يستحق وصفه ابتكاراً، من أن يتصف بالسمات الثلاث المذكورة (انظر الإطار).

يمكن النظر في ثلاثة أنواع أو مستويات من التكثيف في عمليات الابتكار:

- (i) أولها أو أكثرها شيوعاً في الصندوق هو التبنّي في سياق جديد، أو على نطاق جديد، لممارسات أو تقنيات استحدثتها آخرون أو في سياقات أخرى؛
- (ii) التكثيف وهو أيضاً مألوف تماماً لسياق ما، وتستلزم قدرات معينة من إعادة التصميم؛
- (iii) وأقلها حدوثاً، ولكنه أشد أنواع الابتكار تكثيفاً هو استنباط ممارسات أو أفكار جديدة تحدث بفعل خلاق عرضي تماماً أو بتوليفة جديدة من الأفكار الموجودة.

وتحتاج عمليات الصندوق لجميع هذه المستويات الثلاثة من التكثيف، رهناً بالأوضاع القطرية أو المحلية والمشكلات النوعية التي يواجهها فقراء الريف، وفيما إذا كان الصندوق يؤدي دور المبتكر أو الميسر أو الوسيط للابتكار. وترمي استراتيجية الابتكار إلى دعم جهود الصندوق وشركائه

## ما الذي يجعل منتجاً، فكرة أو نهجاً، ابتكاراً؟

لا بد له، لكي يعد ابتكاراً، من أن يكون:

- (i) جديداً في سياق تطبيقه. وقد تشير الجدة إلى سياق قطري، نطاق، مجال، تخصص أو نوع عمل.
- (ii) مفيداً ومجدياً اقتصادياً في علاقته بغاية ما. يجب أن تكون للابتكار قيمة إيجابية لمستخدميه. وفي حالة الصندوق، لا بد له من تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر بصورة أفضل ومجدية بقدر أكبر عن النهج السابقة.
- (iii) قادر على أن يكون "صادقاً" حتى بعد الاختبار الرائد. الابتكار هو منتج، فكرة أو تقنية تنطوي على إمكانات تبنيها على نطاق واسع وهو ما أثبتته أثناء الاختبار التجريبي.

لاستنباط حلول أفضل على جميع المستويات الثلاثة، ولضمان الحصول على ما يلزم من خدمات لتحسين الفعالية على كل مستوى من مستويات التكثيف.

لا ينبغي أن يقتصر الابتكار في مجالات التنمية على منتجات وتقنيات جديدة فحسب، بل وأن يشمل أيضا نهجا جديدة حيال تحسين سبل عيش فقراء الريف. ولما كان أصل سبل العيش هو الأعراف والمؤسسات الاجتماعية، فإن الابتكار ينطوي على بعض التغيير الاجتماعي والذي قد يواجه مقاومة من جانب مؤيدي الوضع الراهن. بناء على ذلك، فلا يوجد في حقل التنمية ما يسمى ابتكارا تقنيا بحتا. إذ أن كل ابتكار ينطوي على تمكين التغييرات على المستويات الاجتماعية والمؤسسية والسياساتية. والابتكار مطلوب لاستحداث ممارسات وتقنيات جديدة، من أجل معالجة الفقر الريفي، وكذلك لتيسير تهيئة بيئة مؤسسية وسياساتية تمكينية للابتكار.

التوسع يعني تنفيذ - أو تمكين تنفيذ - ممارسة على نطاق واسع. ويعني هذا فيما يتعلق بالصندوق:

- (i) **التوسع في المنظمة.** دمج الممارسات المطبقة في مشروعات أو برامج قطرية. في برامج أوسع وأكثر تعقيدا.
- (ii) **الامتلاك من جانب الشركاء.** قيام الشركاء، بما فيهم المانحين الآخرين، القطاع الخاص أو الحكومات، بتبني ممارسة أو تقانة طبقت في مشروع للصندوق، وتطويرها مرة أخرى على نطاق أوسع.
- (iii) **التوسع من مرحلة الممارسة إلى مستوى السياسات.** تصبح الممارسة أساسا تقوم عليه برامج ومبادرات سياسات من قبل الحكومات، والوكالات المانحة والآخرين.

بعد التوسع الفعال مقياسا رئيسيا للابتكار الناجح. وفيما يتعلق بالصندوق، فإن التوسع يستلزم تعبئة مختلف

الشركاء والقدرات والموارد في الأنشطة المؤسسية للصندوق وفي كافة أجزاء دورة البرنامج. من مرحلة التصميم إلى التنفيذ والإشراف والتقييم. والإدارة الفعالة للمعارف، والسعي إلى إقامة الشراكات الاستراتيجية وحوار السياسات المتين الذي يركز على تحديات وفرص ابتكار بعينها، ومبادرات التمويل المشترك، جميعها مكونات محورية لتحقيق التوسع المستدام.

إدارة المعرفة هي أيضا مكون رئيسي في الابتكار وتغذي العملية بالأفكار. وفي حين أن إدارة المعارف تركز على التعلم من الماضي ومن الممارسات الحسنة السارية، فإن الابتكار يركز على التجارب واستحداث ممارسات الغد الحسنة. وكثيرا ما يكون الابتكار مشروعاً ينطوي على مخاطر كبرى ويتوقف على الإبداع والخروج عن الأنماط المألوفة. في حين أن إدارة المعارف تشجع التنسيق حول ممارسات مجربة. وأخيرا، وفي حين أن إدارة المعرفة تزدهر في ظل مجتمعات تتميز بعموميات قياسية، فإن الابتكار يزدهر في ظل التنوع متجاوزا الحدود. ومشككا في المعرفة القائمة. ويحتاج الصندوق، من أجل تحقيق غاياته، إلى دمج الابتكار وإدارة المعارف كيما يغذيان بعضهما البعض. وتبعاً لذلك ستستكمل هذه الاستراتيجية استراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة التي أقرت في أبريل/نيسان 2007 (الصندوق، 2007b)، وترتبط بها.

## لماذا يحتاج الصندوق إلى استراتيجية للابتكار؟

ثمة نماذج عديدة للعمل الناجح الذي يضطلع به الصندوق مع شركائه في مجال الابتكار، أو مساعدة المزارعين الفقراء على الابتكار. يرد ذكر بعضها في الذيل الأول. بيد أن هذا قد تم عموما على نحو غير منظم. وفي مبادرات فردية، وفي ظل عدم وجود بيئة تمكين شاملة. وقد أوضح التقييم الخارجي المستقل أن الابتكار لم يرسخ بصورة وافية في العمليات الأساسية للصندوق. وفي حين سنحت للموظفين فرص للابتكار فإنهم لم يحصلوا على حوافز واضحة، وإمكانات

الوصول إلى موارد مالية مرنة وتيسير الآخرين  
للابتكار فيما يقومون به من عمل. وتقدم  
هذه الاستراتيجية الإطار والتوجيه لتمكين  
الموظفين والفرق القطرية على التشجيع  
المنتظم للابتكار في ما يقوم به الصندوق من  
عمل في مجال الحد من الفقر.

وتدعم الكثير من الحكومات والوكالات  
الإيمائية الابتكار في بعض مجالات من  
بينها تقانة الإنتاج المحصولي والحيواني.  
التمويل الريفي، تنمية المشروعات التجارية  
وصون المياه والغابات والتربة. ولقد ظلت  
منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة  
والإتحاد الأوروبي والبنك الدولي وبرنامج  
الأمم المتحدة الإيمائي والمؤسسات الخاصة  
والمنظمات غير الحكومية الدولية، تعمل  
بنشاط في ابتداء وتيسير ودعم المبتكرين  
وشبكات الابتكار، أو في توسيع نطاق  
الابتكار وإشراك المبتكرين في مداورات  
السياسات ذات الصلة. وتظهر خبرتهم أن  
تسهيل الابتكار عملية عسيرة تشكل تحدياً  
للمنظمة المعنية، نظراً لتعقيد العوامل  
اللازمة لتهيئة بيئة مواتية. ومن شأن  
الاستراتيجية الحالية أن تعين الصندوق  
على رسم المسار عبر هذه العملية مزودة  
إياه بأدوات تجريبية مختلف النهج في برامج  
القطرية ولإقامة الشراكات مع الجهات  
الأخرى الداعمة للابتكار مشاركة مع فقراء  
الريف أو نيابة عنهم.

# الدروس المستفادة والفرص الحالية

## الدروس من منظمات ابتكارية أخرى

لأفكار جديدة. ولقد قادت مؤخرا عملية ترويج ماثلة، الأعمال التجارية الابتكارية إلى النظر إلى فقراء الريف باعتبارهم سوقا هائلة غير مستغلة نسبيا، ولاستنباط طرائق لتكوين هذه السوق ودمجها في سلاسل القيمة لديها (براهاالاد، 2004).

(iv) **الإسراع في وضع النماذج الأصلية للأفكار الجديدة.** تشير البحوث إلى أن 90 في المائة من الابتكارات الناجحة أخفقت عند تجربتها للمرة الأولى (كريستنسون، 1997). وعوضا عن التصميم المسبق الواسع النطاق للأفكار، فإن المنظمات الابتكارية لديها عمليات للتنفيذ السريع للأفكار واختبارها وتقييمها وإعادة النظر فيها وتنفيذها من جديد من أجل تنقيحها.

(v) **نظام للاحتفاظ بالأفكار التي تنطوي على إمكانات.** واحد من المداخل الرئيسية لاستنباط أفكار جديدة، هو الاحتفاظ بطائفة من الأفكار غير المكتملة والتي أخفقت والتي قد تكون ذات نفع في تطبيق مختلف (هاردينغتون، 2003).

(vi) **الأعمال الأساسية وعمليات الابتكار.** لا يعد الابتكار، فيما يتعلق بالمنظمات الابتكارية، نشاطا يتم من وقت لآخر. فهذه المنظمات لديها عمليات محددة تساعدها على تحديد وإعادة تحديد التحديات، وجمع الأفكار من مصادر غير عادية، وإيجاد حلول غير منظورة، وتشجيع التفكير الإبداعي، واختبار الأفكار وإعادة النظر فيها قبل التخلي عنها. وجميع هذه العوامل هي جزء ملازم للعمليات الأساسية (ليونارد - بارتون وسواب، 2005).

(vii) **بيئة المنظمة.** يعمل المدراء بنشاط في المنظمات الابتكارية، على تشكيل التفكير الابتكاري والاعتراف بالمبدعين وتشجيع الموظفين على إقامة الشبكات والتمهل في التفكير (هاردينغتون، 2003). علاوة على ذلك، فإن النظم والعمليات والمكافآت تتسق مع التركيز على الابتكار.

تنبثق الأفكار الجديدة التي تثبت فعاليتها وكفاءتها، في جميع المنظمات، بصورة طبيعية من أشخاص يتطلعون إلى إيجاد حلول أفضل. بيد أن المنظمات ذات الأداء الرفيع تعزز من هذه العملية عن طريق الإدارة المتأنية لما يلي:

- (i) **كفاءة الأشخاص ومحفزاتهم.** تظهر بحوث المنظمات الابتكارية (أمابيل وكونتي، 1999) أن الشرط الأول هو تعيين موظفين ملمين تماما بمجالات تخصصاتهم، ويتمتعون بمهارات خلاقية جيدة لحل المشكلات، ويدفعهم حافز متأصل. كما أن التفكير الإبداعي، علاوة على ذلك، عنصر أساسي للقيادة، خاصة عند إحداث التغيير (بوتشيو، ميردوخ ومانس، 2007).
- (ii) **السبيل إلى فهم التحديات وتحديد الغايات.** تعمل المنظمات الابتكارية على تحليل التحديات التي تواجهها من منظورات مختلفة (كريستنسون، 1997). وتمكين موظفيها من إحساس جلي بملكية التحديات (فان غوندي، 2005). وتحمل المسؤولية المباشرة لتلبية تحديات جديدة ومعقدة يشكل حافزا عظيما للموظفين.
- (iii) **التنوع وإقامة الشبكات في أوساط الموظفين ومع العالم الخارجي.** تبرز الحلول عند نقطة تقاطع التخصصات والصناعات والنهج، إذ إن نقاط التقاطع تدعو إلى النظر إلى التحديات من منظورات مختلفة وتطبيق حلول غير منظورة (جوهانسون، 2004). وتنشئ المنظمات الابتكارية فرقا وشبكات تؤكد التنوع وتلاقح الأفكار البيئي، كما تقيم صلات للموظفين بأشخاص خارج المنظمة من خلال شبكات الابتكار التي تربط الأشخاص من عوالم مختلفة تروج

# 2

## الدروس المستفادة من خبرة الصندوق

وتبين النماذج الناجحة للابتكار من جانب الصندوق وفرقه القطرية أهمية العوامل التالية في مساعدة ظهور الابتكارات:

- (i) **قدرات الموظفين وقيمهم.** يتمتع المبتكرون أو مؤيدو الابتكار في الصندوق. في المعتاد، بما يلي: (أ) مهارات فنية متينة وخبرات ميدانية مباشرة في حالة الأنشطة الميدانية؛ (ب) الفضول والاستعداد للسعي وراء الفرص والتعلم على أساس التجربة والخطأ؛ (ج) دافع تحفيزي متأصل؛ (د) استقلالية ذاتية واسعة في اتخاذ القرار في ظل الظروف المحيطة بجهودهم الابتكارية.
- (ii) **الصلات بشبكات وشركاء متنوعين.** عبر موظفو الصندوق الذين شاركوا بنجاح في الابتكار، حدود تخصصاتهم وعملوا مع الآخرين، بمن فيهم فقراء الريف ومنظماتهم.
- (iii) **تيسير الابتكار.** انبثقت الكثير من الابتكارات النوعية في المشروعات أثناء مسار التنفيذ. وفي هذه الحالات، قام مدراء المشروعات بدور رئيسي في مهمة الكشف عن الابتكارات وحويلها إلى ممارسات. وقد يسر موظفو الصندوق عمليات الابتكار هذه بتعزيز قدرات مدراء المشروعات وتمكينهم من تبني الابتكارات.
- (iv) **الإدارة المساندة.** ظل دعم الإدارة للابتكارات واحترام الاستقلالية الذاتية في اتخاذ المبتكرين لقراراتهم عاملا مهما. لا سيما في رعاية وحماية وتشجيع الجهود التي تنطوي على مخاطر.
- (v) **الإجراءات الخفيفة.** يسر من الابتكارات الناجحة عمليات الموافقة والتنفيذ التي تقوم على نقاط محدودة لاتخاذ القرار.

تهدف مبادرة تعميم الابتكار الممولة من المساهمة التكميلية للمملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية في التجديد السادس لموارد الصندوق، إلى "زيادة قدرات الصندوق على الترويج للابتكارات التي لها أثر إيجابي على الفقر الريفي". وتهدف صراحة إلى استيعاب هذه الدروس. وتعد أكثر المحاولات انظاما لتدعيم الصندوق بوصفه ميسرا، ووسيطا ومروجا للابتكار. وقدم الصندوق، إلى جانب موارد مبادرة تعميم الابتكار، منحا مساوية لمقترحات الابتكار

دعمت عمليات الصندوق ابتكارات عديدة أسفرت عن زيادة مداخيل فقراء الريف، رجالا ونساء، وتحسين أمنهم الغذائي. وظلت الآليات الرئيسية لتشجيع الابتكارات المشروعات الممولة بقروض الصندوق، والتي يستكملها برنامج المنح، ومبادرة تعميم الابتكار في الآونة الأخيرة. كما أن هناك اعتراف بالابتكار باعتباره محوريا لهوية الصندوق. ففي عام 2006 اختير الابتكار الموضوع العام لمجلس المحافظين، وأعدت وثائق معلومات أساسية لتوجيه مناقشات الجلسة العامة والموائد المستديرة (بيردغي، 2005؛ الصندوق، 2006b؛ الصندوق، 2006c؛ بوول وبيروز باكلي، 2006). وتظهر الأمثلة في الذيل الأول أن الكثير من الابتكارات التقنية والمؤسسية تحققت نتيجة التزام الصندوق بتمكين فقراء الريف، ودعمه لاستراتيجياتهم للتأقلم، وشراكته مع منظمات شتى وجهوده من أجل استنباط الحلول لتحديات جديدة.

ويساند برنامج المنح في الصندوق بصورة محددة - دعما للمبادرات العالمية والإقليمية، وعلى الصعيد القطري في الآونة الأخيرة - استحداث نهج البحوث والتطوير المبتكرة بشأن القضايا التي تؤثر على فقراء الريف. ولقد توسع خلال السنوات الأخيرة نطاق برنامج المنح، الذي كرس تاريخيا نحو تعزيز التركيز المناصر للفقراء لدى مراكز البحوث الزراعية الدولية، لكي يدعم المشروعات الابتكارية التي تنفذها المنظمات غير الحكومية. وفي الوقت الحاضر، يركز البرنامج على هدفين استراتيجيين هما: (i) تدعيم البحوث المناصرة للفقراء في مجال النهج والخيارات التقنية المبتكرة المرتكزة إلى المجتمعات المحلية لزيادة الأثر على المستوى الميداني؛ (ii) بناء القدرات المناصرة للفقراء لدى المؤسسات الشريكة، بما فيها المنظمات المرتكزة إلى المجتمعات المحلية والمنظمات غير الحكومية. وتجري الاستفادة بصورة متزايدة، من برنامج المنح ليصب مباشرة في برامج ومشروعات الصندوق القطرية ويعززها.

تلمس الفرص للترويج للتغيير وزيادة فعالية الموارد الموجودة. لجعله حقيقة قائمة.

أسفرت، في السنة الماضية، خطة عمل الصندوق لتحسين فعاليته الإنمائية - وهي عملية ابتكار هامة في حد ذاتها - عن عدد من الدروس ذات الأهمية لهذه الاستراتيجية. وشملت هذه الدروس الحاجة إلى أن تصاغ الابتكارات بما يتفق مع قدرات الصندوق الاستيعابية، وأهمية تطابقها مع قيم الصندوق، والدور الرئيسي الذي يقوم به دعاة الابتكار وأهمية المرونة والتعلم من حالات الإخفاق.

التي تولدت في الصندوق ولدى الشركاء الميدانيين من خلال منافسة مفتوحة. وابتدع مقدمو العطاءات أفكار مبتكرة لتصميم المشروعات وأدوات التنفيذ (وعلى سبيل المثال، التحليل المؤسسي والاستهداف)، وتقنيات الاتصالات (منها مثلا بوابة الفقر الريفي)، الوصول إلى الأسواق، إدارة الموارد الطبيعية (مدفوعات الخدمات البيئية مثلا) وغيرها، والتي يجري التوسع فيها بصورة مطردة في عمليات الصندوق. ويدعم الصندوق الآن، من خلال مبادرة تعميم الابتكار، تنمية قدرات الموظفين والفرق القطرية على الابتكار: فهما أفضل للتحديات التي يواجهها فقراء الريف، الاستكشاف، الحلول الإبداعية للمشكلات، والاتصالات للتوسع والتكرار. علاوة على ذلك، يضطلع الصندوق بدور أكثر نشاطا في الترويج للشراكات. ويعترف تقييم عام 2006 لمبادرة تعميم الابتكار بفعاليتها في دعم توليد واختبار أفكار جديدة في الصندوق. ويؤكد أنها على الدرب السليم لتلبية أهدافها، وإن استلزم ذلك مزيدا من الوقت والجهود عما كان مخططا له في المستهل (ويغنز، 2006).

وتكتسي الخبرة المكتسبة من مبادرة تعميم الابتكار أهمية خاصة فيما يتعلق بالاستراتيجية الحالية. وتظهر المشروعات الممولة من المبادرة أن الابتكار يتطلب تحليلا سليما للتحديات التي يواجهها فقراء الريف، واستكشاف الحلول، والدعم الفني للاختبار وإجراء التجارب، وأدوات تمويل مرنة وآليات لتخفيف حدة المخاطر. كذلك تشير الخبرة المكتسبة من المبادرة أن التأصيل والتوسع يستلزمان اتصالات قوية في داخل الصندوق وخارجه، وقدرا أكبر من السعي إلى إقامة الشراكات الاستراتيجية، ومزيدا من الاتساق والتكامل بين الأنشطة الممولة من المنح ومن القروض في البرامج القطرية، وحوار سياسات نشط دعما للابتكار. وتظهر بوضوح، على الصعيد المؤسسي، أن متطلبات إرساء الابتكار على أسس منتظمة وتأصيلية لا تقتصر على التمويل فحسب، بل وتستدعي أيضا تغييرا في سلوك الإدارة والموظفين وفي الثقافة المؤسسية للصندوق. ويستوجب هذا، بدوره رؤية واستمرارية للغرض والقدرة على المبادرة والقدرة على

## الاستراتيجية

الابتكار في كافة أجزاء نظم الصندوق وعملياته وأنشطته الإنمائية.

ونقطة الانطلاق لنهج الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية هي الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010، الذي يفصل بوضوح الأولويات الاستراتيجية للصندوق. وطبقا لهذه الوثيقة، فإن الابتكار والتعلم والتوسع تشكل مجتمعة، واحدا من المبادئ الستة للعمل التي تقوم عليها برامج الصندوق القطرية ومشروعاته. وعلى صعيد المنظمة، فإن إطار قياس النتائج المقترح للإطار الاستراتيجي يعكس أولوياته الاستراتيجية، حيث يركز واحد من مؤشراتته بصورة صريحة على مدى فعالية المشروعات التي يدعمها الصندوق في تلبية الابتكار والتعلم والتوسع.

وتكفل طائفة من الوثائق والعمليات الجديدة، سواء المستخدمة بالفعل أو قيد الإعداد حاليا أن تنعكس الأولوية المعطاة للابتكار في الإطار الاستراتيجي، في وضع الاستراتيجيات القطرية وتصميم المشروعات وتنفيذها وتقييمها. وهي تشمل الآتي:

(i) تستلزم الخطوط التوجيهية الجديدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، تحديد الأفكار أو المجالات المواضيعية للابتكار لكل هدف استراتيجي على المستوى القطري. وينتظر أن تحقق برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج الآتي: تحديد النهج الابتكاري المعتمزم والأنشطة التي يمكن توسيع نطاقها؛ وصف السبيل إلى تشجيع الآخرين على التوسع؛ وتيسير إقامة صلات أفضل بين منح البحوث وأنشطة القروض. وتوفر هذه الأحكام نقاط دخول

الاستراتيجية هي استراتيجية تراكمية تؤسس على العمل والعمليات الحالية، حسبما يرد سرده أدناه. وهي تركز على عناصر في المنظمة تستوجب عناية محددة خلال السنوات الثلاث القادمة (أي البشر، العمليات، البيئة، والنتائج) سعيا إلى التحويل الفعال والمنتظم لحوافز المنظمة في مجال الابتكار إلى ممارسة فعلية. ويتخذ تقديم الخدمات موقع القلب منها، من أجل تمكين مدراء البرامج القطرية، والفرق القطرية والشركاء، على الابتكار ضمن سياق برامج الصندوق القطرية ومشروعاته، التي يقدمون لها الدعم.

### الغاية والغرض

غاية الاستراتيجية هي ضمان تعميم الابتكار في عمليات الصندوق وممارساته على نحو منتظم وفعال. وغرضها هو زيادة قدرات الصندوق على العمل مع الشركاء من فيهم فقراء الريف ومنظماتهم - على إيجاد وتشجيع طرائق جديدة وأفضل لتمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر.

### ربط الاستراتيجية بنهج الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية

ينطوي تعميم الابتكار على ضمان عناية مستمرة بهذه القضية، بحيث تسود بصورة منتظمة في آن واحد، نظم الصندوق وعملياته الأساسية وبرامجه القطرية ومشروعاته. وواحد من التوجهات الرئيسية لخطة العمل، هو تبني نهج الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية، باعتباره وسيلة لزيادة فعالية الصندوق التنظيمية والإنمائية. والاستراتيجية مثبتة في هذا النهج، الذي يوفر إطارا لضمان تعميم

# 3

(v) يكفل رفع التقارير بدءاً من المشروعات من خلال استعراض حوافض الشعب وانتهاء بالاستعراض السنوي لأداء الحافظة - تلقي الإدارة والمجلس التنفيذي بصورة منتظمة معلومات في التوقيت المطلوب عن البرامج القطرية والمشروعات التي يدعمها الصندوق. وتشمل التقارير الابتكار والتعلم والتوسع على كافة المستويات.

وتستكمل هذه الوثائق والعمليات استراتيجية الصندوق الجديدة بشأن إدارة المعرفة والنهج الذي يتبعه الصندوق تجاه الشراكات. وتركز الاستراتيجية على تعزيز التعلم في البرامج القطرية وفي الشبكات الإقليمية والمواضيعية، مزودة الصندوق ببنى أساسية أفضل لإدارة المعارف، وتدعيم الشراكات، وتشجيع الثقافة المساندة في المنظمة. وتتعترف الاستراتيجية بإدارة المعرفة والابتكار بوصفهما عمليتان تدعم كل منهما الأخرى، وتقدم عمليات المعرفة في الصندوق على أساس قنوات لتكرار الابتكار والتوسع فيه ودمجه في السياسات. وستسهّم هذه العمليات، من خلال استراتيجية إدارة المعرفة، في تعميم المعرفة بالابتكارات، كما أن الشبكات المواضيعية والإقليمية وشركات تقاسم المعارف هي، بدورها، نقاط دخول رئيسية للأنشطة المتوخاة في استراتيجية الصندوق للابتكار.

تحد الشراكات في الإطار الاستراتيجي بوصفها أداة رئيسية في التوسع في الابتكارات وفي زيادة الفعالية الإنمائية للصندوق. ولقد تعاون الصندوق لسنوات عديدة مع مراكز البحوث والمانحين والحكومات والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المزارعين، في سبيل التعلم وابتداع ابتكارات لشتى قضايا التنمية الزراعية والريفية. وتقدم استراتيجيات الصندوق لتنمية القطاع الخاص والشراكات فرصة للقطاع الخاص لتوسع مائل أو أشكال جديدة للتعاون.

للأنشطة المقترحة في إطار الاستراتيجية هذه نظراً لأن كل منها يشكل تحدياً للقدرات على الابتكار لدى مدراء البرامج القطرية وفرق التصميم ومسؤولي الحضور الميداني والمستشارين الفنيين والشركاء. (ii) يتواصل دمج الابتكار بصورة تامة في تصميم المشروعات. وهناك عملية جديدة لتعزيز الجودة مطبقة على جميع المشروعات، استناداً إلى ستة من عوامل النجاح الرئيسية على مستوى المشروعات والتي يشمل السادس منها الابتكار. ولا بد لفرق التصميم من ضمان التلبية الصريحة للابتكار وأن تركز لجنة الاستعراض التقني الجديدة، حينما دعت الضرورة، على هذه القضية. وستستكمل عملية تعزيز الجودة بنهاية عام 2007، بنظام لضمان الجودة "عن بعد" يشمل الابتكار بوصفه واحداً من العوامل التي يقيم مقابلها تصميم المشروع. وينبغي لهاتين العمليتين مجتمعتين أن تضمنتا تلبية الابتكار بصورة وافية في تصميم جميع المشروعات. (iii) تنطلق سياسة الصندوق بشأن الإشراف ودعم التنفيذ، التي أقرت في ديسمبر/كانون الأول 2006، من عدد من المبادئ من بينها تشجيع الابتكار في تنفيذ المشروعات. واستجابة لهذه السياسات، أعد الصندوق خطوطاً توجيهية للإشراف والتنفيذ لمساعدة الفرق القطرية. وتوفر الخطوط التوجيهية أدوات عملية للتعلم المتواصل وتشجيع الابتكار في كافة مراحل تنفيذ المشروعات. كما من المنتظر أن تتناول تقارير الإشراف هذه القضية بصورة صريحة. (iv) حسبما بينه بوضوح التقييم الذي أجري مؤخراً على مستوى المنظمة للبرنامج التجريبي للحضور الميداني من قبل مكتب التقييم، فإن الحضور الميداني له دوره في تعزيز قدرات الصندوق على الابتكار على مستوى القاعدة وذلك، مثلاً، من خلال قدر أكبر من المعرفة بالمؤسسات المحلية وإقامة الشبكات معها. ومن شأن الاستمرار المقترح لزيادة الحضور الميداني أن يمكن الصندوق من مزيد من تعزيز قدراته على الابتكار من خلال برامج القطرية والمشروعات التي تدعمها.

والعمليات والآليات على تركيز اهتمام موظفي الصندوق لينصب على الابتكار من خلال إدارة مرتكزة إلى النتائج. والحاجة الآن هي لمساعدة الموظفين القطريين والشركاء على تحويل "الابتكار في العمليات" إلى "ابتكار في الممارسات" في تصميم البرامج والمشروعات والإشراف عليها وتنفيذها. ويحتاج الموظفون القطريون والشركاء إلى الوصول إلى أفكار جديدة وإجراء التجارب عليها قبل التوسع فيها في المشروعات الممولة بالقروض. والعمل مع الأشخاص الذين يسعون لحل التحديات والحلول من منظورات مختلفة. وبناء قدراتهم الشخصية على الابتكار والاستفادة من الدعم المقدم من المنظمة. وتتضمن بقية الاستراتيجية هذه العناصر.

## الأنشطة

سيركز الصندوق. حرصا على تعزيز قدراته الابتكارية وليصبح محفزا أفضل للابتكارات المناصرة للفقراء. على أربع مجموعات من الأنشطة. وستدعم كل المجموعات برامج الصندوق القطرية والمشروعات التي يدعمها. فضلا عن أنشطته الأخرى. وستشمل جميعها إعداد النماذج الأصلية واختبارها:

- (i) بناء قدرات الصندوق الابتكارية وقدرته على التعرف على التحديات التي تستلزم حولا مبتكرة. وفهم هذه التحديات;
- (ii) رعاية الشراكات وإقامة شبكة للابتكار;
- (iii) ترسيخ عمليات ابتكار متينة في ممارسات الأعمال الأساسية للصندوق;
- (iv) تيسير بيئة في المنظمة مساندة للابتكار بقدر أكبر.

وسيوجه تنفيذ هذه المجموعات المبادئ الجربة التالية:

**فتح عمليات اتخاذ القرار أمام مختلف الشركاء:** يحتاج الصندوق سعيا إلى تحقيق أهدافه الاستراتيجية على نحو أفضل. إلى الاستثمار في قدراته الابتكارية الذاتية والسعي إلى إقامة الشراكات وشتى الشبكات التي قد تولد الابتكارات من جانب فقراء الريف ومن أجلهم.

وحققت بعض هذه الشراكات نجاحا على وجه خاص: ومن ذلك مثلا ومن خلال مشاركة الصندوق في المجلس التنفيذي للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية. استطاع الصندوق التأثير على جدول أعمال البحوث الدولية ليتوجه صوب التركيز على الابتكارات المناصرة للفقراء. ومنذ عهد قريب. عمل الصندوق على تجربة برنامج مشترك مع المعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية ينتظر أن يهد الطريق لإرساء شكل ابتكاري لشراكة مع كامل منظومة الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية. وعلى نحو مماثل. كان دعم الصندوق محفزا لشراكات شملت الجماعة الاستشارية المذكورة ككل لتدعيم نظم الابتكار في عدد من المجالات - من بينها تسيير البحوث. تقييم الأثر والتعلم المؤسسي. وتستخدم الشعب الإقليمية. بدورها. خالفات أصحاب الشأن المتعددين بطرائق ابتكارية لدعم الابتكارات التي يقودها المزارعون. وأخيرا. فإن الصندوق يدعم مبادرات أصحاب الشأن المتعددين التي يمكنها توسيع نطاق الابتكارات الناجحة من خلال الشراكات. مثل الائتلاف الدولي المعني بالأراضي والمنتدى العالمي للبحوث الزراعية. وتؤسس استراتيجية الابتكار على جميع هذه الخبرات وتسعى إلى ضمان أن يعمل الصندوق على دمجها معا في عملياته بصورة منتظمة بقدر أكبر.

ثمة اعتراف بالحاجة لأن يتحمل الموظفون مسؤولية الترويج للابتكار بوصفه أولوية استراتيجية للمنظمة. وتستلزم القيم التي اعتمدها الصندوق مؤخرا أن يتبنى الموظفون أفكارا جديدة وأن يستكشفوا طرائق ابتكارية للعمل. في حين تنص الخطوط التوجيهية الجديدة بشأن تقييم الأداء لموظفي الصندوق. على الابتكار بوصفه معيارا يحكم على الأداء على ضوءه. ويخلق هذا التوجه حافزا ومتطلبات في الواقع. لكي يدعم الموظفون ويبسروا الابتكار. كما أنه رابطة جوهرية بين أنشطة المنظمة وأعمال فرادى الموظفين.

وفي الختام يجرى الآن تطبيق الأدوات التنظيمية والعمليات وآليات الرصد فيما يتعلق بالابتكار. وستساعد هذه الأدوات

**المرونة:** لا بد من أن تهيأ التغييرات التنظيمية من أجل المزيد من تدعيم الابتكار على نحو يتفق تماما مع القدرات الاستيعابية للصندوق. وتطور الطلب من جماهيره. وقدرة الصندوق على تعبئة موارد جديدة والعمل مع الشركاء.

(iv) **إدارة الابتكار** هي إدارة تحويل الفرص التي تثير الاهتمام إلى حالات أعمال متينة قابلة للتمويل. والأهداف الأولى لهذا النشاط هم الفائزون بعطاءات مبادرة تعميم الابتكار. قادة إجراء التجارب ومدراء المشروعات.

**التعلم من العمل:** ينطبق على استراتيجية الابتكار ذات المبدأ الذي يميز التعلم من خلال إجراء التجارب في عمليات الابتكار.

**السعي إلى إقامة الشراكات وشبكة للابتكار.** العمليات الأساسية التي تغطيها هذه المجموعة هي برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وتصميم المشروعات (بما في ذلك زيادة الجودة). التنفيذ، الإشراف، عمليات برنامج المنح وحوار السياسات. وسينصب تركيز الأنشطة في إنشاء شبكة للابتكار وفي السعي إلى إقامة الشراكات حول أهداف الإطار الاستراتيجي:

بناء قدرات الصندوق الابتكارية وقدرته على التعرف على التحديات التي تستلزم حلاً ابتكارية وفهم هذه التحديات. ستشمل هذه المجموعة الأولى التدريب والتوجيه بما يكفل إعداد الموظفين على نحو أفضل لفهم المشكلات، التعرف على فرص الابتكار، استنباط الأفكار الإبداعية وإدارة عمليات تطويرها لتصبح مشروعات يمكن دعمها من خلال نوافذ التمويل الموجودة. وستكون الجماعة المستهدفة هي برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج و فرق تصميم المشروعات، مسؤولي الحضور الميداني، فرق إدارة المشروعات والإشراف عليها، المستشارين التقنيين وغيرهم من الموظفين في المقر الرئيسي. وستشمل عمليات المنظمة التي ستدمج فيها هذه المجموعة من الأنشطة، برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وإعداد المشروعات، عمليات زيادة الجودة، التنفيذ، الإشراف وعمليات الحضور الميداني.

(i) **الشراكات لدعم ابتكارات فقراء الريف رجالاً ونساء.** هناك شتى الإمكانيات لدعم ابتكارات فقراء الريف ويمكن زيادة فعاليتها في مختلف الأقاليم. ويرتبط الصندوق، على النطاق العالمي، بشراكة مع كل من منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي للتأسيس على توليفة من نهجين اختبرتهما هاتان الوكالتان: مبادرات تدعيم المزارع ونهج المدارس الحقلية للمزارعين. وقد أثبتت هذه التوليفة فعاليتها في تحديد المبتكرين المحليين، وتيسير تعميم و "تسويق" الابتكارات، وتدريب مقدمي الخدمات والحكومات على القيام بنفس الأعمال. ومن الشركاء المرتقبين الرئيسيين البنك الدولي، من خلال سوق الابتكار التي ابتدعها، والتي تقدم عدة فرص محتملة لإرساء شراكة مع الصندوق. وتشمل هذه الفرص: التحديد المشترك للتحديات التي توجه منافسات المنح السنوية على المستوى العالمي ولبلدان معينة؛ مشاركة الصندوق والمبتكرين الذين يدعمهم الصندوق في مناسبة تبادل المعارف التي تشكل جزءاً من كل منافسة سنوية؛ توسيع نطاق سوق الابتكار لتشمل الأنشطة التي يدعمها الصندوق واستخدامها كموارد للاستكشاف والسعي إلى إيجاد الشركاء من المنظمات غير الحكومية والقطاع الخاص في برامج الصندوق.

(ii) **الاستكشاف** هو عملية بحث منتظم عن الحلول المحتملة والفرص السانحة. وهو عملية تفاعلية يوجهها رسم خرائط التحديات وقد تؤدي إلى تحديد الحلول. والأشخاص الذين قد يمتلكونها أو ييسرونها، أو القرائن على الحاجة إلى بحث جديد أو فرصة لبحث جديد.

(iii) **يشمل الحل الإبداعي للمشكلات** أدوات وتقنيات تيسر استنباط الحلول الابتكارية وتزيد من القدرات التعاونية لفرق البرنامج.

(v) **شراكات البحوث والتطوير مع الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية فيما يتعلق بالابتكار في مجالي الزراعة والسياسات.** تعد البحوث والتطوير في مجالي التقانة الزراعية والابتكار السياساتي حيوية للابتكار المستدام، ويستفيد الصندوق في كلا المجالين من الجهود الجارية الرامية إلى قيام شراكة أكثر متانة وأكثر اتساقاً مع منظومة الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية. وثمة حاجة إلى جهود خاصة لضمان أن تسهم نتائج بحوث أعضاء الجماعة الاستشارية أكثر فأكثر في المشروعات التي يدعمها الصندوق.

(vi) **الشراكات مع القطاع الخاص فيما يتعلق ببحوث التقانة والتمويل وتنمية سلاسل القيمة.** هناك مجال متسع لإقامة أشكال جديدة من الشراكة مع القطاع الخاص تكون، في أن واحد، ابتكارية ومواتية للابتكار. ويمكن تيسير تحديد الشركاء المناسبين في القطاع الخاص من خلال الاستكشاف وإقامة الشبكات في البرامج القطرية. وتوجد فرص للتمويل المشترك، والبحوث والتطوير وأشكال أخرى من الشراكة مع هذا القطاع، خاصة في مجال التقانة الحيوية، الوقود الحيوي، الأسمدة، وبحوث وتسويق البذور، والتمويل الريفي، وأسواق الخدمات البيئية، وتنمية المشروعات التجارية الريفية وتسويق ابتكارات المزارعين. ويمكن أن يرتبط الصندوق بمثل هذه الشراكات مع المانحين الآخرين أو مع المنظمات غير الحكومية الدولية.

(vii) **إقامة الصلات مع المؤسسات الخاصة.** هناك فرص متعاضمة لطلب المنح أو الحصول على تمويل مشترك مع المؤسسات الخاصة، خاصة في مجال الزراعة وتطوير تقانة البذور، تنمية سلاسل القيمة، استخدام المياه والأراضي وتقنيات الصون، تمكين المرأة الريفية والتمويل الريفي. وواحدة من الشركاء المحتملين هي مؤسسة جيتس نظراً لأن أولوياتها للمنح (أي إنتاجية المزارعين، الروابط مع الأسواق، التقنيات الجديدة، والبيانات والبحوث وتحليل السياسات) "تطابق" على نحو جيد أهداف الإطار الاستراتيجي. كما أن هناك فرصاً أكثر فأكثر للصندوق لاستكشاف الابتكارات التي تبتدعها المؤسسات الخاصة الأخرى بغية التوسع فيها وتكييفها في البرامج القطرية للصندوق، وبوسع الصندوق على المدى القصير، أن يستفيد

(ii) **إنشاء وتيسير شبكة للابتكار.** تأسيساً على توصيات حلقة عمل مبادرة تعميم الابتكار في عام 2005، بعنوان "ما هي تحديات الابتكار التي تواجه التنمية الريفية؟"، إضافة إلى آخر البحوث عن نجاح الشبكات (ماكديرموت وأرشيبالد، 2007)، ستنظم شبكة حول تحديات بعينها تواجه فقراء الريف، وتوسيع نطاق نهج أو تقنيات معينة. وستضم الشبكة المهتمين من الموظفين والأشخاص خارج المنظمة، ولا سيما الحكومات، القطاع الخاص، معاهد البحوث، المانحين ورابطات فقراء الريف.

(iii) **الشراكات في مجال تصميم المشروعات وتنفيذها.** يتمتع الصندوق بعلاقة طويلة العهد مع مركز الاستثمار في منظمة الأغذية والزراعة، وتبعاً لاستمرار تطور هذه العلاقة، سيعمل الصندوق على ضمان أن يكون ذلك متسقاً مع الاستراتيجية الحالية، وهو ما سيكفل، بدوره، توضيحاً أفضل للتحديات، استكشاف الابتكارات واستخدام الحلول الإبداعية للمشكلات في التصميم، علاوة على ذلك، توجد إمكانات إقامة شراكات في تصميم البرنامج، مع القطاع الخاص والمانحين الآخرين ومعاهد البحوث والمنظمات غير الحكومية والحكومات المقترضة.

(iv) **تخطيط وتنفيذ التوسع في الابتكارات في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج.** يشمل الشركاء الرئيسيون في التوسع، الحكومات، المؤسسات المالية الدولية الأخرى، المانحين الثنائيين، الوكالات الأخرى التي توجد مقارها في روما والوكالات الأخرى في إطار "الأمم المتحدة الواحدة". ويمكن استكشاف الفرص للعمل على هذه الجهة وتيسيرها على المستوى العالمي، ومن خلال الدعم لفرق برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، وتشمل الفرص، على الصعيد العالمي، إشراك مبادرة الزراعة المستدامة والتنمية الريفية، التي تديرها منظمة الأغذية والزراعة، في شبكة الصندوق للابتكار، وفي الإدارة المشتركة للمعارف بشأن الابتكار، وفي الحوار المشترك للسياسات بشأن تحديات الاستدامة وتغير المناخ، وتشمل الإمكانيات الأخرى للتوسع في الابتكارات في نطاق إطار الأمم المتحدة الواحدة، البحوث والتمويل والترويج المشترك - مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي - فيما يتعلق بالأنشطة التكميلية في السلسلة الممتدة من إغاثة الطوارئ إلى مرحلة الإنعاش والتنمية.

من المعارف المتولدة في نطاق منحة مؤسسة جيتس عام 2006 لمدة ثلاث سنوات والمقدمة للمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية لإعداد "نموذج يساعد على انتقاء خيارات تطوير التفانة الزراعية وتبني الاستثمار".

وموارد تمويل ملائمة. ويكتسي تبسيط الإجراءات والضوابط الإدارية أهمية خاصة في تحديد فرص الابتكار وإزالة الحواجز والعوائق غير الضرورية. ويجري حاليا في الصندوق تنفيذ عملية التبسيط هذه.

سيُعترف الصندوق بالمبتكرين، كأول مبادرة في هذه المجموعة، من خلال منافسة سنوية مفتوحة للابتكار في العمليات والإجراءات في المقر الرئيسي، التي تتيح استخداما أكثر فعالية للوقت والموارد، للابتكارات في البرامج القطرية التي تحسن من فعالية عمليات الصندوق؛ وستنشر الابتكارات العشرة الأولى الفائزة في بوابة الفقر الريفي.

وتتعلق مبادرة ثانية باستحداث واختبار أدوات تمويل جديدة لخدمة موظفي الصندوق وشركائه وعملائه بصورة أفضل. ولربما تدعو الحاجة للأدوات الجديدة كي تستجيب لما يلي: (i) طلب المقترض لحلول أكثر فعالية للفقر الريفي؛ (ii) التوتر بين متطلبات تسديد القرض والحاجة إلى تقبل المخاطر؛ (iii) ظهور أطراف فاعلة جديدة لها دور رئيسي في النمو الاقتصادي الريفي (منها مثلا منظمات المنتجين والقطاع الخاص)؛ (iv) فرصة الاستفادة من قنوات السوق والسياسات في زيادة فعالية النتائج والتوسع فيها؛ (v) حاجة الصندوق للاستثمار في قدراته بوصفه شريكا فعالا في تعزيز الابتكار. وأكثر الأدوات شيوعا من أجل الابتكار هي أموال الأسهم، والاستثمار في المشروعات المبتكرة، وآليات التأمين ضد المخاطر. والأدوات الأخرى التي تتيح تقاسم المخاطر وإقامة الصلات مع منظمات لا تنفر من المخاطر. وتوجد أيضا أمثلة لنماذج أولية لأدوات التمويل على مستوى المشروعات في الصندوق ولدى بعض المانحين (رأسمال الاستثمار الاجتماعي في الهند مثلا). وسيعمل الصندوق، في إطار استراتيجية للتحديات القائمة الآن في مجال الحد من

ترسيخ عمليات ابتكار متينة في ممارسات الأعمال الأساسية للصندوق. تهدف المجموعة الثالثة إلى ضمان التأصيل الفعال والمنتظم للعمليات الابتكارية في البرامج القطرية وأنشطة الصندوق الأخرى بتمكين الوصول إلى الخبرة الفنية، والتيسير والاستكشاف، والأموال التكميلية حيثما دعت الحاجة، والأداة الرئيسية المقترحة لهذا الغرض هي عملية استحداث الممارسة الجديدة، وهي كما يستشف من العبارة استحداث ممارسات جديدة من خلال عملية النموذج الأصلي للابتكار. وينطوي ذلك على تحديد الابتكارات المحتملة خلال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج وعمليات المشروعات، وتجربتها الرائدة لجعلها وظيفية، وزيادة فعاليتها وتنقيحها (انظر الإطار في الصفحة 19). وستتولى مجموعة خدمات الابتكار، ويرد وصفها في الصفحة 19، تقديم الخدمات والدعم. وستمول النماذج الأصلية، في المعتاد، من المنح ويمكن التوسع فيها، إذا أثبتت نجاحها، من خلال القروض ويحيد أن يكون ذلك مع شركاء في التمويل. وينظر إليها باعتبارها جارب تطبق عليها، عند الانتهاء منها، معايير تقييم الأداء العادية. وحرصا على تخفيف حدة المخاطر وتقليص معدلات الإخفاق، ينبغي تخصيص عناية وموارد أكبر للنماذج الأصلية مقارنة مع أنشطة المشروعات العادية. علاوة على ذلك، ولضمان الاختبار الصارم، لا بد من إكمال إجراء التجارب لمؤسسة مؤهلة من خلال عملية تنافسية. ويمكن أن يكون لأي برنامج قطري بعينه العديد من النماذج الأصلية قيد الإعداد، يطور بعضها فقط إلى مشروعات.

تيسير بيئة في المنظمة مساندة للابتكار بقدر أكبر. يستلزم تهيئة بيئة داعمة حوافز وضغوطا من أجل التغيير وآليات

الفقر. وسيتم اختيار مجموعة من المشروعات لتقييم القيمة المضافة لهذه الأدوات الجديدة.

استثمارا موجزا نسبيا، ولكنه مكثف ومنظم، في تحديث وتقييم قدرات الابتكار في الصندوق ككل.

## كيف يتم تنفيذ الاستراتيجية؟

يشمل التنفيذ المنظمة برمتها، وسيُنجز خلال الإطار الزمني للإطار الاستراتيجي الحالي. وتؤسس الترتيبات التشغيلية المقترحة للاستراتيجية على الدروس المكتسبة في منظمات أخرى ومن خبرات الصندوق نفسه، بما فيها تلك المكتسبة من مبادرة تعميم الابتكار. ويقصد من الاستراتيجية أن تكون

مجموعة خدمات الابتكار. تبين خبرة الصندوق من مبادرة تعميم الابتكار قيمة وجود فريق صغير ومتفان لتيسير حصول موظفي الصندوق إجمالاً، والفرق القطرية بوجه خاص، على الموارد والخدمات ذات الصلة التي يمكنهم الاستفادة منها في استنباط الابتكارات، وسيشكل الفريق الحالي الذي يدير مبادرة تعميم الابتكار، والمكون من مدير المبادرة ومساعدته، مجموعة خدمات الابتكار، وسيُعطي سلطات أكبر. وستعمل المجموعة.

## عمليات إعداد النماذج الأصلية للابتكار

تنطوي عملية إعداد النماذج الأصلية على ست خطوات تصبح من خلالها الفكرة ممارسة جديدة مختبرة ومطورة. وتتطور العملية تدريجياً من خلال الدعم المقدم من مجموعة خدمات الابتكار، وتشمل:

- (i) توضيح التحديات ومعرفة الأوضاع التي قد تكون فيها الأفكار الجديدة ذات فائدة. وتبدأ العملية بالاعتراف بتحد أو فرصة للابتكار واختيارها وتوضيحها. ومن ذلك مثلاً أثناء إعداد برنامج للفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج أو مشروع. وتنفيذه أو الإشراف عليه. ويختار فريق برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المذكور أو فريق المشروع، بدعم من مجموعة خدمات الابتكار، التحديات وبعد خريطة للتحدي من منظورات أصحاب الشأن المتعددين. بمن فيهم فقراء الريف والشركاء المهتمين بالتوسع في الابتكار بعد التجارب.
- (ii) تحديد الحلول والموارد المحتملة. بفضل الاستكشاف المرتكز إلى خبرة الصندوق، والبحوث الممولة من المنح والعمل الذي تقوم به منظمات أخرى، فضلاً عن ما يتم من خلال شبكة الابتكار والشراكات، تكون مجموعة خدمات الابتكار وفريق برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية المذكور أو فريق المشروع، مجموعة من الحلول المحتملة لتجربتها تجربة رائدة، أو عناصر من حل، بغية جمعها معا وإجراء التجربة عليها.
- (iii) تحديد الحلول التي تخضع لتجربة رائدة. تعمل مجموعة خدمات الابتكار مع فريق برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أو فريق المشروع، على تحديد الحلول المحتملة والشركاء المحتملين لإعداد النماذج الأصلية، بالتركيز على القضايا والأفكار التي لا ترتبط فقط بسياق بعينه، ولكنها تنطوي أيضاً على إمكانات التكرار على نطاق واسع.
- (iv) اختبار الحلول المحتملة. يقوم محور العملية على إعداد نموذج أصلي على نطاق محدود مع رصد ميداني متأن وتعديل متكرر. ويمكن أن ينجز ذلك مباشرة مدير البرنامج القطري، مسؤول الحضور القطري أو فريق المشروع، أو يمكن أن تقوم به منظمة شريكة متخصصة.
- (v) تقييم فعالية النموذج الأصلي. تخضع النماذج الأصلية لتقييم دقيق وموثوق به، بغية تحديد عناصر كل تجربة والتي يمكن تكرارها. والعناصر التي يمكن إسقاطها. وتجري هذه التقييمات مجموعة خدمات الابتكار وفريق برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية أو فريق المشروع.
- (vi) تكوين ذخيرة من الأفكار الابتكارية في مجال التنمية يمكن تطبيقها على تحديات أخرى. ترتبط هذه الخطوة عادة بالخطوة (ii)، ومن المنتظر الاستخدام لاحقاً لبعض الأفكار التي استنبطت من خلال عمليات إعداد النماذج الأصلية. بيد أن البحوث تشير إلى أن الاحتفاظ بالأفكار المتوافرة التي تنطوي على إمكانات، وإن لم تحقق نجاحاً عند تجربتها للمرة الأولى، يشكل مصدراً لأفكار ناجحة في المستقبل. وستحتفظ مجموعة خدمات الابتكار بذكخيرة من الأفكار الناجحة والتي أخفقت والتي خضعت لعملية إعداد النموذج الأصلي، وتقاسم هذه الأفكار مع فريق دعم إدارة المعرفة.

تدعمها حسب الضرورة، خبرات تقنية استشارية، على تيسير ودعم ورصد تنفيذ الاستراتيجية، اعتماداً على الآتي:

(i) فهم وتتبع الاتجاهات الابتكارية في مجال التنمية عن طريق تكثيف إقامة الشبكات بين الصندوق والمبتكرين خارج الصندوق؛

(ii) تقييم الاحتياجات وتقديم المشورة والتدريب والإرشاد في مجال الابتكار لموظفي الصندوق والفرق القطرية وموظفي المشروعات؛

(iii) القيام بمهمة الوسيط لمساعدة فرق البرامج القطرية على الوصول إلى خدمات الابتكار في الحالات التي يتعذر على مجموعة خدمات الابتكار تقديمها مباشرة؛

(iv) اقتراح الطرائق على الإدارة فيما يتصل بمطابقة الموارد وعمليات الأعمال مع هذه الاستراتيجية ودعم السلوك الابتكاري النموذجي الذي يحتذى؛

(v) تيسير إقامة شبكة للابتكار وإتاحتها للموظفين والطلب من الموظفين الانضمام إليها وتزويدها بالخدمات المهنية؛

(vi) الاتصال بفريق دعم إدارة المعرفة لضمان التفاسم الفعال للمعارف المتعلقة بالابتكار داخل الصندوق وخارجه؛

(vii) إدارة عدد صغير من شراكات دعم الابتكار التي تمتد خارج حدود برامج قطرية أو أقاليم معينة؛

(viii) الاستفادة من كادر صغير من الاستشاريين المتمرسين الذين يوفرون رسم خرائط التحديات وخدمات الاستكشاف لفرق البرامج القطرية، ويساهمون في إدارة شبكة الابتكار؛

(ix) إدارة برنامج لمكافحة الموظفين تكرمها للمبتكرين؛

(x) إدارة أموال إضافية مخصصة للابتكار، بما في ذلك أموال مبادرة تعميم الابتكار الحالية؛

(xi) رفع تقارير إلى الإدارة العليا عن تنفيذ الاستراتيجية وأثرها.

رأى استراتيجية الابتكار، سيعين رئيس الصندوق واحداً من فريق الإدارة العليا ليتولى المسؤولية الشاملة عن الترويج لاستراتيجية الابتكار ورصدها، والإشراف على تنفيذها.

وحرصاً على ضمان أن يستفيد تنفيذ الاستراتيجية من أحدث المعارف والممارسات في مجال الابتكار داخل الصندوق وفي منظمات أخرى، قد يقرر العضو المعين من الإدارة العليا عقد لجنة خبراء معنية بالابتكار ويتولى رئاستها، وتتألف من عدد صغير من أصحاب الشأن الداخليين والخارجيين من ذوي النفوذ، ورئيس مجموعة خدمات الابتكار والخبراء المرموقين الذين يعملون بنشاط على الترويج للابتكار في المنظمات الإنمائية والقطاعين العام والخاص. وستمثل دور لجنة خبراء الابتكار في تقديم المعلومات الراجعة إلى الإدارة عن أفضل الممارسات في مجال تعميم الابتكار وتطبيقها المحتمل في تنفيذ استراتيجية الابتكار.

**شبكة الابتكار.** سيتم إنشاء شبكة للابتكار يتولى توجيهها مدير مجموعة خدمات الابتكار، وستدعم الشبكة توضيح وتحديد التحديات التي يواجهها فقراء الريف باتباع طرائق جديدة، مما يفرض على حلولا ابتكارية فعلاً تجري تجربتها في البرامج القطرية. وستتسم شبكة الابتكار بما يلي:

(i) **مجموعة أساسية من الأعضاء.** تضم الشبكات الناجحة مجموعة أساسية صغيرة ملتزمة بالقضايا التي تعني بها الشبكة. وستتألف هذه المجموعة، في الصندوق، من مدراء البرامج القطرية والمحترفين الآخرين في مجال التنمية المهتمين بالابتكار (الفائزون بعبء مبادرة تعميم الابتكار مثلاً). وقد أظهر بالفعل عدد من هؤلاء المحترفين في مجال التنمية التزامهم بالمشاركة في تسيير مبادرة تأصيل الابتكار. كما ستستفيد الشبكة من أعضاء ومبتكرين شتى من خارج الصندوق.

(ii) **المناسبات "الحية".** تنظم شبكات الابتكار مناسبات شخصية مباشرة أو حاسوبية تتيح لأعضائها فرصة شحذ الفكر بفضل أشخاص لا يشاركونهم نفس الأفكار. وتستضيف الشبكة العديد من المناسبات المباشرة "الحية" يدعى إليها أشخاص من خارج الصندوق للتأمل العميق في التحديات التي تواجه فقراء الريف.

(iii) برمجيات تعاونية سهلة الاستعمال.  
تستخدم معظم الشبكات أدوات اتصالات وتقانة معلومات تعاونية وبسيطة نسبيا، مثل تلك المستخدمة حاليا في الصندوق.

ستقوم مجموعة خدمات الابتكار برصد تطوير الشبكة وتقييم نجاحها الإبداعي تبعا لجة الأفكار المستنبطة وفائدتها وجدواها الاقتصادية في تلبية التحديات التي يواجهها فقراء الريف، وإمكانات تطبيقها على نطاق واسع.

تخطيط وميزنة خدمات الابتكار: ستعمل مجموعة خدمات الابتكار على استطلاع الطلبات من موظفي الصندوق للحصول على خدمات الابتكار والاستجابة لهذه الطلبات. وستشكل مجموعات الأنشطة المختلفة المحددة أنفا نقطة البدء لتيسير الطلب على الخدمات. وستركز الأنشطة على مستوى البرامج القطرية، والمشروعات، في المقام الأول، حيثما كان هناك طلب من الفرق القطرية، مع أخذ المعايير الأخرى بعين الاعتبار، مثل: الموارد المتوافرة، طلب الحكومة على الابتكار، حجم البرنامج القطري وإمكانات قيام شراكة إنمائية والتوسع.

الصلة بإدارة المعرفة: تتمثل نقطة

الالتقاء الرئيسية بين استراتيجية الابتكار واستراتيجية إدارة المعرفة في إدارة المعارف المتعلقة بالابتكارات التي حققت نجاحا والتي أخفقت وعملية التوسع فيها، وستتم إدارة نقطة الالتقاء الأولى عن طريق:

(i) تقييم العمليات المرتبطة بالمعارف - مثل رسم خرائط التحديات، الاستكشاف، الحلول الإبداعية للمشكلات وإعداد النماذج الأصلية - في العمليات الأساسية ومنها إعداد البرامج القطرية، تصميم المشروعات، تعزيز الجودة، تنفيذ البرامج والإشراف عليها؛

(ii) دعم تعميم الابتكارات الناجحة (بما فيها المشروعات الممولة من مبادرة تعميم الابتكار) من خلال نظام إدارة المعرفة. علاوة على ذلك، ستترسى صلة شبكة الابتكار مع الشبكات المواضيعية والإقليمية من خلال المشاركة معا في مناسبات شبكة الابتكار، وازدواجية العضوية وتعبئة الشراكات؛

تشمل الوثائق المتوقعة في نطاق استراتيجية إدارة المعرفة والتي ستستخدم في التوسع، مطبوعات شبكة إقليمية وموضوعية، والاستعراضات السنوية لأداء البرامج القطرية، وعلى وجه التحديد:

- (i) على صعيد البرامج القطرية ستعمم بالابتكارات التي حققت نجاحا والتي أخفقت من طريق استعراضات البرامج القطرية، وسيتم تقاسم الدروس المستفادة من الابتكارات من خلال شبكة الشركاء داخل البلد وبوابة الفقر الريفي. كما ستكون الابتكارات الناجحة موضوع حوار سياسات مرتكز إلى المعارف، حسبما ورد وصفه في استراتيجية إدارة المعرفة.
- (ii) على المستوى الإقليمي، ستعمم الدروس المستفادة من الأنشطة الابتكارية على المستوى القطري من خلال شبكات إقليمية وموضوعية. وسيكفل هذا تدفق المعلومات بين البرامج القطرية ويساعد على إقامة الصلات بين المبتكرين عبر البلدان والأقاليم.
- (iii) على الصعيد العالمي، ستكون الأنشطة الابتكارية موضوع مطبوعات مشتركة مع مراكز المعارف والمنظمات الشريكة الأخرى، لا سيما منظمة الأغذية والزراعة.

## النتائج المنتظرة

يلتزم الصندوق بضمان أن يكون نهجه العام في الإدارة بغرض تحقيق النتائج الإنمائية، فعلا، ومنسقا داخليا وبسيطا. وتشمل مسودة إطار النتائج للإطار الاستراتيجي للصندوق النتائج التالية التي ترتبط بالابتكار: "نسبة المشروعات التي تحصل على درجة 4 أو أعلى فيما يتعلق بالابتكار، التعلم و/أو التوسع". وسيستخدم مقياس النتائج هذا في استراتيجية الابتكار. وقد ترى الإدارة استكمال هذا بمقاييس أخرى، تبعا لاكتساب الخبرة مع مرور الزمن من تنفيذ إطار النتائج، وكذلك على ضوء المشورة المقدمة من رائد استراتيجية الابتكار ومن مجموعة خدمات الابتكار.

## تقدير المخاطر وإدارتها

في ظل التحديات المعقدة السريعة التغيير فيما يتعلق بالفقر الريفي، يشكل عدم الابتكار خطراً عظيماً في حد ذاته. بيد أن السعي إلى إيجاد حلول جديدة أفضل ينطوي هو الآخر، على مخاطر ينبغي الاعتراف بها والعمل على تخفيف حدتها وإدارتها. ويمكن النظر إلى المخاطر في هذا السياق من أربعة منظورات وتخفيف حدتها بناء على ذلك. يركز الأول على المخاطر المرتبطة بأنشطة بناء القدرات لتحسين فعالية جهود الصندوق اليومية في مجال الابتكار. وهذه الأنشطة التي تمثل شكلاً من أشكال دعم التنفيذ تنطوي عادة، على درجة منخفضة من المخاطر وتقلل في الواقع من تعرض عمليات الإقراض في الصندوق لمخاطر شتى. ويركز المنظور الثاني على أفكار معينة لم تختبر. ويعتبر تطبيق عملية إعداد النموذج الأصلي، تدعمها مجموعة خدمات الابتكار، لاختبار الحلول الجديدة الواعدة، الأداة الرئيسية المتوخاة لإدارة هذا النوع من المخاطر. ويركز المنظور الثالث على التوسع. وفي حين أن من العسير التنبؤ مسبقاً بمدى قدرة الصندوق على التأثير على سلوك منظمات أخرى، فمن الممكن تقليل هذا الخطر بالتنفيذ الفعال لاستراتيجية إدارة المعرفة، وبالتكبير في إشراك الشركاء في استنباط الحلول الابتكارية وبنائها الشراكات الاستراتيجية وبتزوية الفرص أمام العمليات المشتركة.

وأخيراً، هناك نوع من المخاطر يرتبط ببعده إدارة التغيير في هذه الاستراتيجية. فزيادة المستوى الحالي من الابتكار في الصندوق يتطلب أن تعمل الإدارة على معالجة ثلاث قضايا رئيسية: قدرة المنظمة على استيعاب التغيير، ثقل العبء في العملية (الكثرة الزائدة في ضوابط العملية وتعقيدها البالغ) وضغوط الوقت. وجميعها تزيد من صعوبة تنفيذ عمليات إضافية أو المغالاة في إثارة التوقعات. ومن هنا جاءت الحاجة إلى وجود رائد للابتكار من فريق الإدارة العليا.

علاوة على ما تقدم ذكره من الاعتبارات المتعلقة بتدابير تخفيف حدة المخاطر، ينتظر لتقييم جهود الصندوق في مجال الابتكار والذي سيجريه مكتب التقييم في 2008، أن يساهم بدوره في نهج التعلم من العمل الذي يوجه تنفيذ الاستراتيجية.

## التكاليف، ومصادر التمويل، والآليات

لما كان الابتكار هو طريقة عمل بدلاً عن أن يكون نشاطاً محددًا، فمن العسير قياس مقدار الإنفاق الحالي عليه في الصندوق، خاصة من خلال القروض. بيد أن الرقم الشامل يصل إلى عدة ملايين من الدولارات سنوياً، بما في ذلك نسبة المنح التي تنفق على البحوث الابتكارية (نحو 10 ملايين دولار أمريكي) ومصروفات مبادرة تعميم الابتكار (1.5 مليون دولار أمريكي). وفي إطار هذه الاستراتيجية:

- (i) ستظل المصروفات الإدارية ثابتة إلى حد كبير. وستحل مجموعة خدمات الابتكار محل أمانة مبادرة تعميم الابتكار بدون أية تكاليف إضافية.
- (ii) ستمول التجارب وإقامة الشراكات من خلال نافذة المنح (سيصل رقم التخطيط إلى زهاء 3 ملايين دولار أمريكي سنوياً) ومن مبادرة تعميم الابتكار.
- (iii) يتوجب توفير نحو 1.5 مليون دولار أمريكي لبناء القدرات، لتقديم خدمات الابتكار مثل الاستكشاف وتوضيح التحديات، وأنشطة بيئة التمكين. وستمول هذه الجوانب بأموال إضافية حال توافرها، وكذلك من مبادرة تعميم الابتكار.

وفي ضوء ما تقدم ذكره، فإن الاستراتيجية ستمول من خلال:

- (i) اعتماد تمويل تجهيز البرامج الذي تستخدمه دائرة إدارة البرامج لتجهيز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج. وكذلك لدعم تصميم المشروعات والإشراف عليها وتنفيذها. وتخصص موارد اعتماد تمويل تجهيز البرامج لتصميم المشروعات قيد الإعداد وتنفيذها لاحقاً، إلا أن المشروعات الابتكارية على نحو خاص والبرامج القطرية قد تحصل على دعم إضافي أثناء مرحلتها التصميم والتنفيذ.

- (ii) برنامج المنح الذي سيواصل تدعيم البحوث المناصرة للفقراء في مجالات النهج الابتكارية وخيارات التقانة. وستؤسس عملية إعادة النظر. الجارية حالياً. في إجراءات المنح على خبرة مبادرة تعميم الابتكار. مع جعل وصول المبتكرين إلى هذه الموارد أسهل بكثير. علاوة على ذلك ستكون المنح المصدر الرئيسي لتمويل تجارب الابتكار في الميدان.
- (iii) يستمر استخدام الأموال المقدمة من خلال مساهمة المملكة المتحدة التكميلية في التجديد السادس للموارد والمستخدم في مبادرة تعميم الابتكار للغرض الذي وافق عليه مجلس محافظي الصندوق<sup>2</sup>. وسوف تشمل نماذج الأنشطة التي سيجري تمويلها أفكاراً واعدة سيبورها موظفو الصندوق ويقومون بتجريبها وتنفيذها. فضلاً عن تقديم خدمات الابتكار. لاسيما تنمية المهارات وإقامة وإرساء علاقات الشراكة.
- (iv) الأموال المتممة حال توافرها.

قد يرغب المجلس التنفيذي للصندوق. في الوقت المناسب. بحث إنشاء أداة محددة للتمويل (مثل مرفق تمويل الابتكار) لتعبئة موارد إضافية ولتمويل أنشطة من أجل دعم هذه الاستراتيجية.

# APPENDIX I

## Some examples of successful IFAD-supported innovation

**Innovations centred on empowerment of rural poor people:** One key driver of innovation in IFAD has been the strong commitment of its staff and field partners to the empowerment of rural poor people. Some examples of how this commitment has translated into innovative initiatives include the following:

- In the **Peru country programme**, a core innovation has been the transfer of decision-making power over resources and responsibility for planning and implementation of development initiatives to community organizations. This has had a very positive impact on community incomes and assets, and it has helped to strengthen the legitimacy of communities responsible for the administration of collective resources. Specific innovations in this context have included: (i) technology transfer to peasant communities; (ii) sustainable management of natural resources; (iii) strengthening of rural-urban linkages and micro-enterprises; and, (iv) the development of pioneering savings schemes for rural women. These experiences are being replicated and scaled up by the government in Peru with the support of the World Bank. They have been documented by the projects and the IFAD Office of Evaluation. A partnership is being developed between IFAD and the International Development Research Centre to identify and expand successful rural innovations in Andean Countries.
- An innovative community-driven development and empowerment approach has proven effective in contributing to peace-building in an area affected by insurgency in the **Andhra Pradesh Tribal Development Project, India**. The 2001 project completion evaluation notes that the involvement of IFAD in such a sensitive area was seen as an effort by the Government of India to respond to tribal disaffection and exploitation. IFAD played the role of a facilitator that could be trusted by all parties and was committed to furthering the interests of tribal communities. The project catalyzed a change in attitudes towards a greater partnership orientation between the Government and tribal people as a way to promote their development. As a result of processes supported by the project, food security in the area improved by 20-30 per cent, and the poorest households doubled their period of food security to 6 months. More than 1000 project-established Self Help Groups and Village Tribal Development Associations are still operational, and their achievements include improved awareness about gender equity issues. A total of 467 grain banks were established at the village level, enabling members to do without the services of moneylenders. Community coordination teams comprised of young, dedicated professionals who live in villages for up to three years played a key role in making the innovative approach of this project a success, by encouraging the genuine participation of tribal communities.
- Beyond the project context, IFAD efforts to innovate to empower rural poor people have led to the 2005 creation of the **Farmers' Forum**, which provides a platform for dialogue and consultations between farmers' organizations, IFAD, and member countries, thus scaling up forms of rural poor organization and stakeholder consultation previously tested at the community and country levels.

### **Innovations building on the adaptive strategies, knowledge, and institutions of rural**

**poor people:** A key aspect of IFAD's commitment to innovation for the sake of empowerment is the recognition that rural poor people develop their own adaptive strategies in response to new challenges and opportunities resulting from trade liberalization, dismantling of state welfare programs, climate change, conflict, and pest outbreaks, among others. This recognition shapes IFAD-promoted technological and institutional innovations, as demonstrated in the following examples:

- The **Project for the Promotion of Local Initiatives for Development in Aguié, Niger** chiefly aims to strengthen the capacity of rural poor people to identify, evaluate, improve and disseminate local innovations that could reduce poverty and vulnerability or improve food security. Since becoming effective in 2005, the project has validated several technical, organizational, and economic innovations with more than 1000 farmers, researchers and NGOs, addressing soil erosion, natural resources management, loss of fertility, high evapo-transpiration, and food deficit during the lean season.
- On the institutional front, the **Livestock and Pasture Development Project in the Eastern Region in Morocco** has piloted an institutional innovation for the conservation of common property rangelands, by establishing 44 cooperatives around kinship groups to regulate grazing over 460,000 ha of rehabilitated pastureland. Kinship-based cooperatives have since become key actors in rangeland conservation in other IFAD-funded projects. The organization of range users along kinship and tribal affiliation is being adapted for instance in Syria, in the Badia Rangelands Development Project, and in Tunisia through the Agro-Pastoral Development and Local Initiatives Promotion Programme.
- The **Hills Leasehold Forestry and Forage Development Project in Nepal** has addressed the question of open access to forests and associated forest degradation by giving 1,800 very poor household groups 40-year leases over plots of degraded forest land, for a total of 7,400 hectares. An IFAD evaluation mission concluded that this approach not only reduced poverty among group members but was also very successful in ensuring environmental recovery and forest regrowth. This leasehold forestry arrangement, which partly builds on existing community institutions, has proved more accessible for the rural poor than other existing community forestry arrangements. As a result of the success of this project, the Government of Nepal has included leasehold forestry as a core poverty programme in its PRSP, and IFAD is now providing funding to the Government to scale up this institution nationally.

**Innovations centred on innovative partnerships and linkages:** Innovation often emerges through partnerships with governments, NGOs, and the private sector, as well as through new or stronger linkages among stakeholders in the field. Relevant examples from different types of initiatives include the following:

- In late 1996, IFAD initiated the **Northwest Agricultural Services Project** in Armenia, aiming to improve farm productivity and the incomes of farming families coping with the transition to a market production system. IFAD initially built into the loan design a traditional credit line to meet farmers' needs for credit. However, around the same time the Agricultural Cooperative Bank of Armenia, a private bank founded with European Union support, was looking for funding to expand its operations in the areas targeted by the project. The objectives of IFAD and those of the Bank were well-aligned with each other, hence the two organizations persuaded the Armenian Ministry of Finance to accept a creative use of the IFAD concessional loan, whereby the Government restructured the US\$4.5 million credit line into a US\$2.2 million loan at a higher interest rate and a US\$2.35 million capacity-building grant.

By 2004, the Agricultural Cooperative Bank lent more than 70 per cent of banking system loans in agriculture, and its membership amounted to 22,000 farmers. Its clients have increased their cultivated areas by 27 per cent and their yields by 22 per cent, and they have also invested in renovating their homes, acquiring new machinery, and educating their children.

- In Sao Tomé and Príncipe, cocoa is the major product on smallholder lands and it represents 90 per cent of the country's exports. At the time of the design of the **Participatory Smallholder Agriculture and Fisheries Development Programme**, which was approved in 2001, it was estimated that at the current international cocoa price, small farmers could earn 2.4 times more by selling organic cocoa directly to private sector producers and distributors. IFAD partnered with Kaoka®, the organic branch of the CEMOI group, a major French chocolate producer and distributor, to tap private sector knowledge of and channels to niche markets. Under the programme component of "support to economic activities and innovation", a pilot phase was launched for aromatic cocoa production and marketing, with Kaoka® providing technical assistance and guidance on how to improve cocoa production and strengthen the aromatic organic cocoa supply chain. This was done on a cost-sharing basis, whereby the loan-funded project only paid the travel costs of Kaoka® staff. At the end of the 3-year pilot, approximately 400 farmers in 11 communities had become members of an aromatic organic cocoa exporters' cooperative that directly supplies Kaoka®. The cooperative is expected to reach financial self-sufficiency in 2007. The rate of return for smallholders is 17 per cent, with resilience to climatic variability.
- The IFAD partnership with MERCOSUR is an illustration of how innovative partnerships with regional trade organizations can leverage US\$291.4 million of IFAD loans to influence policy making. Since 2000, IFAD has supported MERCOSUR through the grant-financed **Institutional and Policy Support Programme** to create spaces for policy dialogue for rural poverty reduction and development of small-scale peasant farming. The initial phase of the programme succeeded in making ministerial agendas converge on rural poverty and peasant farming policies. In 2004, MERCOSUR approved the establishment of a commission dedicated to small-scale peasant farming, and its coordination rested with the Regional Coordination Unit of the IFAD-funded MERCOSUR programme. An additional grant was approved in 2005 to support dialogue between governments and associations of smallholders about pro-poor policy reforms.
- The **First Mile Project** has been funded by the Government of Switzerland and implemented in collaboration with the Agricultural Marketing Systems Development Programme of the Government of the United Republic of Tanzania. The project focuses on building or strengthening market chains linking small farmers, traders, processors and other market agents from rural poor areas. It encourages people in isolated rural communities to use mobile phones, e-mail and the Internet to share their local experiences and good practices and to learn from one another. While communication technology is important, success depends on building new bonds of trust and collaboration along the market chain. The project started in 2005 and is already generating tangible financial benefits for small producers. For example, the project is helping the Uwamale small rice producers in Lekitatu village by strengthening their capacity to negotiate better prices for their produce and to sell at more convenient times during the year.

### **Socio-economic and technological research on emerging challenges and opportunities:**

In addition to seeking context-specific solutions to rural poverty, IFAD supports research, pilot testing, and technological innovations that have wider application through its grants programmes and through the IMI. Two relevant examples are the following:

- The IMI has supported a research project initiated by IFAD **on outmigration and remittances in the Central and Eastern Europe and the Newly Independent States region**. The project started in 2005 and resulted in the development of a model for a Migrants Savings and Investment Trust, which would provide targeted financial and business services to migrants to help them achieve their savings goals, limit the duration of migration, and create long-term employment opportunities in rural areas. The model has been widely promoted among development partners, private sector, and donor communities in order to field test it, and collaboration is being pursued to mobilize resources to this end with a private financial company in Armenia.
- Research **grants to the International Institute of Tropical Agriculture for the bio-control of the cassava green mite** in Africa are another important, though less recent example of IFAD support to research to confront emerging challenges. In the early 1970s, the cassava green mite *Mononychellus tanajoa* was unintentionally introduced from South America and infested cassava in all Sub-Saharan African countries. The pest decimated cassava yields, threatening the continent's food supply. Initial efforts to control the pest by chemical methods proved futile, which led to subsequent experimentation with bio-control alternatives. In the late 1990s, with support from IFAD and the Danish government, the International Institute of Tropical Agriculture developed technologies to maintain, mass produce, release and evaluate natural enemies of the cassava green mite. As a follow-on from experimentation, the Institute trained national research institutions and NGO partners in the principles and practices of biological control. In turn, these organizations played a prominent role in implementing the new technology. Biological control of cassava green mite has brought huge economic benefits - a return of US\$100 for every US\$1 invested in the program, as well as economic benefits (using conservative estimates) of US\$64 to US\$119 per hectare translating into substantial economic returns for smallholders.
- IFAD uses its assets creatively to empower the rural poor to overcome poverty. One such asset is the network IFAD maintains with international and regional research centers and its investment projects. This network is used as a platform and channel to disseminate innovative agricultural technologies, many of which have been developed and tested with funds provided by the IFAD grants facility. The **collaboration with the Africa Rice Center (WARDA)** illustrates the potential of such platforms for rural poverty reduction. In 2001, WARDA implemented with an IFAD grant a project entitled "Adaptive Research and Dissemination of Rice Technologies in West Africa" to promote the New Rice for Africa (NERICA). NERICA is a hybrid that combines useful traits of Asian rice (*Oryza sativa*) and African rice (*O. glaberrima*), and it was developed almost 10 years ago by WARDA for use in low-input rainfed systems. Today there are many NERICA varieties suitable for a range of ecosystems. Through participatory field experimentation, demonstrations, and a seed multiplication programme, approximately 30,000 farmers were introduced to NERICA. WARDA has received a further grant from IFAD to support wider dissemination of NERICA and to adapt technological packages with a focus on two rice production systems: the inland valleys (which have potential to become the food basket of West Africa) and the upland rice systems. In doing so, WARDA will scale up successful methods of participatory varietal selection and community-based seed system approach. Principal channels for scaling up are development and extension projects and services, with special emphasis on IFAD loan projects, as well as the African Rice Initiative, a multi-stakeholder initiative led by WARDA.

## APPENDIX II

### How does the strategy strengthen RB-COSOP and project processes?

**RB-COSOP preparation:** Under the Strategy, country programme teams will be able to draw on a range of innovation services during RB-COSOP preparation. For instance, scouting services can identify consultants/facilitators who can join design teams and facilitate mapping of challenges and opportunities, in the process also building the capacity of team members to undertake such efforts in the future without external input, and deepening their understanding of rural poverty from the perspective of poor people. Consultants identified through scouting services may also support policy dialogue processes in RB-COSOP development, as well as negotiation of partnerships to promote policy research and innovation to address challenges faced by the rural poor. This will strengthen RB-COSOPs as tools to achieve increased IFAD development effectiveness, by ensuring that they ground their strategic objectives in the priorities of the rural poor, identify suitable entry points for policy dialogue, and rely on a broad group of operational and policy partners, including non-traditional partners like private sector businesses. Finally, RB-COSOPs now need to identify areas and methodologies for innovation and scaling up. Under the Strategy, the identification of this innovation agenda will be facilitated through scouting of research and development grants by IFAD or others, as well as of innovations generated by farmers, the private sector, and civil society organizations. The innovation agenda of each programme will include scaling up through loan investments of solutions introduced through the grants programme, adaptation and further testing of solutions identified by the grants programme or by rural innovators, and/or creation of new practices that need to be field-tested. A better definition of the innovation agenda of each programme through the activities envisioned in this Strategy will also enable country teams to seek funding of innovative activities from the Performance-Based Allocation System, from grant resources in IFAD or from other donors, or through sponsorships with civil society and private sector venture capital.

**Project design and supervision:** Various entry points for challenge mapping, creative thinking and search for innovative solutions exist at project inception and formulation. The in-process training of project design teams in creative problem solving and challenge mapping will improve their analytical skills and capacity to produce robust designs that meet the challenges of IFAD customers. Scouting services may lead to the identification of new ideas or technologies with different degrees of risk, which design teams may propose for field testing and for grant or loan funding. In such cases, risk analysis and management will be needed, which could benefit from support from the innovation network and the ISG. Project implementation may also pose challenges that require innovation to achieve greater effectiveness and efficiency, starting from the project start up, when teams take complex designs and configure resources to achieve the necessary results. This process can be strengthened by training teams and implementation partners in creative problem solving, challenge mapping, and innovation management. Access to scouting services can also facilitate quick learning about best practices that can be adopted and innovations that can be adapted or field-tested to translate design into implementation.

Project managers trained in scouting and managing innovation can identify relevant innovations by farmers and rural producers, and, with leveraged support from civil society and private sector farmers, they can also help these innovations get replicated or enter markets. Finally, better analysis of challenges and creative problem solving, coupled with access to scouting services, can play a critical role in strengthening implementation support and supervision, as well as in providing early warning on implementation problems that require innovation.

# APPENDIX III

## Additional proposed activities

The following is a list of activities that may be financed under the Strategy subject to fundraising and depending on donor interest:

**Creative leadership program for project staff:** Many project staff have the potential to be catalysts of empowerment and innovation in their communities. Building on this potential is crucial to stimulate sustainable innovation processes within and around IFAD-funded projects. This activity will involve training and coaching project staff in leadership, business, rural entrepreneurship, creative problem solving, and personal development, and asking participants to sign a contract to work in rural poor areas for a specified term.

**Developing tools to measure impact in terms of empowerment:** Developing a methodology to measure empowerment is an innovation in current development thinking and practice. In addition, such a methodology may serve to measure the impact of interventions that encourage processes with a relatively unpredictable outcome, such as innovations. The background for this activity is a 2003-2006 IFAD-IFPRI project on Empowering the Rural Poor under Volatile Policy Environments. The results of the project were discussed at a Policy Forum in Alexandria, Egypt, in July 2006, which pointed to the need to:

- (a) Refine methodologies and tools to render them simpler, comparable, and replicable;
- (b) Include the state as an object of empowerment and disempowerment;
- (c) Investigate determinants of capabilities, the relationship between poverty and capabilities, and the role of governance in influencing empowerment;
- (d) Integrate new tools and approaches to assessing empowerment into projects and into the work of other development enablers through dissemination of research findings, capacity building, and jointly managed pilot initiatives;
- (e) Develop the role played by conflict and by social inequalities in shaping capabilities and empowerment.

**Piloting new forms of policy engagement at the country programme level:** Recent assessments of innovation processes in IFAD and the results of a 2005 workshop on this theme stress the need to foster policy environments that can support innovation processes at the country level, since innovation typically involves changes in social, cultural, and political relations at the field level. Traditionally, IFAD has regarded policy dialogue with governments as the main way to foster an enabling policy environment. However, supporting innovation processes at the country level also requires innovative ways of understanding policy dialogue. This initiative will involve a set of activities to innovate in policy dialogue as well as to use it to facilitate innovation in country programmes. This will include identifying challenges that require innovations at the RB-COSOP level, identifying enabling or disabling policy factors for

innovation processes that may be needed to address such challenges, analysing policy processes at the country level to identify entry points for dialogue, scouting for partners and opportunities for dialogue, and experimenting with alternative partners and instruments for dialogue.

**Global rural innovation exhibit and conference:** One key impediment to innovation in rural development is the paucity of opportunities for rural innovators to share and learn not only among peers but also across peer groups. While there are a growing number of initiatives to enable the rural poor to share innovations through innovative learning mechanisms, such as the “learning routes” in Latin America, there is a paucity of similar initiatives that involve different kinds of stakeholders and innovators. This initiative will entail the organization of an event with two components. The first component will be an innovation fair where rural innovators can share their innovations with their peers from other regions and with representatives of the private sector, R&D institutions, government, and donors. The second component will be a conference where actual or potential innovators from different sectors will use creative problem solving techniques to generate innovative solutions to specified challenges facing the rural poor.

# APPENDIX IV

## Selected bibliographical references

- Amabile, T.M., and Conti, R. (1999). *Changes in the Work Environment for Creativity during Downsizing*. The Academy of Management Journal, 42(6).
- Berdegù, J. (2005). Pro-poor innovation systems: Background paper. IFAD.
- Christenson, C. (1997). *The Innovators Dilemma*. Harvard Business School Press.
- Christenson, C. (2005). *Seeing What's Next*. Harvard Business School Press.
- Hardington, A. (2003). *How Breakthroughs Happen*. Harvard Business School Press.
- IFAD (2004). IFAD Initiative for Mainstreaming Innovation - Operational Framework for the Main Phase, EB 2004/83/R.2. IFAD.
- IFAD (2005). What are the innovation challenges for rural development? IFAD workshop report. IFAD.
- IFAD (2006<sup>a</sup>). Annual report on results and impact of IFAD operations evaluated in 2005. IFAD.
- IFAD (2006<sup>b</sup>). Innovation challenges for the rural poor – issues paper. Governing Council – twenty-ninth session, Rome, 15-16 February 2006.
- IFAD (2006<sup>c</sup>). Adaptive research in support of pro-poor innovation in rural development. Round Table discussions, Governing Council – twenty-ninth session, Rome, 15-16 February 2006.
- IFAD (2007<sup>a</sup>). Field Presence Pilot Programme: Corporate-level Evaluation. Final Draft Report. IFAD, Office of Evaluation.
- IFAD (2007<sup>b</sup>). IFAD Strategy for Knowledge Management, EB 2007/90/R.4. IFAD.
- IFAD (2007<sup>c</sup>). Strategic Framework 2007-2010. IFAD.
- Johansson, F. (2004). *The Medici Effect: breakthrough insights at the intersection of ideas, concepts, and cultures*. Harvard Business School Press.
- Lakhani, K., Jeppesen, L., and Paretta, J. (2007). *The value of openness in scientific problem solving*. HBS working paper series, 07 (050).
- Leonard-Barton, D., and Swap, W.C. (2005). *When Sparks Fly: Harnessing the Power of Group Creativity*. Harvard Business School Press.
- Mathisen, G., and Einarsen, S. (2004). *A Review of Instruments Assessing Creative and Innovative Environments Within Organizations*. Creativity Research Journal, 16-(1).
- McDermott, R. and Archibald, D. (2007). *Communities of Practice Come of Age*. Under Review.
- Poole, N. with C. P. Buckley (2006). Innovation challenges, constraints, and opportunities for the rural poor: Background paper. IFAD.
- Prahalad, C.K. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Pearson PTR.
- Puccio, G., Murdoch, M. and Mance, M. (2007). *Creative Leadership – Skills that drive change*. Sage Publications.
- VanGundy, A.B. (2005). The Care and Framing of Strategic Innovation Challenges. <http://www.jpb.com/creative/VanGundyFrameInnov.pdf>.
- Wiggins, S. (2006). *Annual Review: the DFID-Funded Innovation Mainstreaming Initiative (IMI) within the International Fund for Agricultural Development (IFAD)*. Overseas Development Institute.



تمكين السكان الريفيين الفقراء  
من التغلب على الفقر

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