

Document: EB 2019/126/R.2/Rev.1
Agenda: 3(a)(i)
Date: 2 May 2019
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Deirdre McGrenra

مديرة شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

Paul Winters

نائب الرئيس المساعد
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2189
البريد الإلكتروني: p.winters@ifad.org

Helen Gillman

كبيرة أخصائيي إدارة المعرفة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2648
البريد الإلكتروني: h.gillman@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة السادسة والعشرون بعد المائة

روما، 2-3 مايو/أيار 2019

للموافقة

المحتويات

iii	موجز تنفيذي
1	أولا - إدارة المعرفة ودورها في الصندوق
2	ثانيا - تعريف إدارة المعرفة بالنسبة للصندوق
2	ألف - لماذا نحن بحاجة لاستراتيجية جديدة لإدارة المعرفة؟
3	باء - تطور إدارة المعرفة في الصندوق
3	جيم - تحليل لإدارة المعرفة في الصندوق
5	ثالثا - نظرية التغيير
9	ألف - الأنشطة الأساسية
10	باء - الهيكل والأدوار والمسؤوليات
11	جيم - المخاطر
11	دال - قياس النجاح

الملاحق

13	الملحق الأول: خطة عمل إدارة المعرفة
23	الملحق الثاني: إطار نتائج استراتيجية إدارة المعرفة
32	الملحق الثالث: تحليل إدارة المعرفة في الصندوق
37	الملحق الرابع: المخاطر التي تهدد نجاح إدارة المعرفة

الذيل

الذيل الأول: قائمة حصر موارد المعرفة في الصندوق

الذيل الثاني: التداخل مع سياسات الصندوق واستراتيجياته وخطط عمله الأخرى: بعض الأمثلة

الذيل الثالث: الأدوار المتعاضة لشُعب الصندوق في إدارة المعرفة

الذيل الرابع: تحليل شبكة المنظمة

الذيل الخامس: استعراض هيكلية المعرفة في الصندوق

الذيل السادس: نموذج نضج إدارة المعرفة في الصندوق

الذيل السابع: ما الذي يمكننا تعلمه من الوكالات الإنمائية الدولية الأخرى

توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق.

موجز تنفيذي

- 1- كي يكون فعالاً ويضمن القيمة المتحققة مقابل المال المنفق، يتوجب على الصندوق الاستفادة من أفضل المعرفة المتاحة له وأكثرها صلة به، استناداً إلى كل من الأدلة والممارسة العملية، من مصادر داخلية وخارجية معاً. ولا بد للتعلم من أن يكون عملية مستمرة لضمان أن يغدو الصندوق أكثر رشاقة واستجابة وابتكاراً في الحلول التي يأتي بها لمواجهة تحديات إيصال أهداف التنمية المستدامة.
- 2- وعلى المستوى القطري، تؤكد المعرفة قدرة الصندوق على إيصال المنتجات ذات الصلة (المشروعات الممولة بقروض، والمنح)، مترافقة بالخبرة والخدمات (الانخراط السياساتي والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، والمساعدة التقنية مستردة التكاليف) في سياقات متعددة. وستخلق عملية اللامركزية في الصندوق، وبخاصة إنشاء ثلاث مراكز مكرسة للمعرفة والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي قدرة أقوى بكثير لتعظيم الخبرة الميدانية والمعرفة المتولدة من خلال الانخراط في مبادرات التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.
- 3- تلعب إدارة المعرفة دوراً حيوياً ويمكن أن تشكل أداة قوية في هذا المضمار. إذ يتم الاعتراف وبصورة متزايدة بكل من إدارة المعرفة والتعلم في المؤسسة والإدارة المكيّفة في المجتمع الإنمائي الدولي كمسارات هامة للوصول إلى مساعدة إنمائية أكثر فعالية. وتستثمر وكالات التنمية في البرامج التي تركز على بناء قدرات كل من الأفراد والمنظمة للتعلم والتكيف، وقياس وعرض الروابط بين التعلم والقيمة المتحققة مقابل المال المنفق والنتائج الإنمائية الأفضل.¹
- 4- وبالاعتراف بأهمية إدارة المعرفة، التزم الصندوق أمام الدول الأعضاء فيه بإعداد استراتيجية جديدة لإدارة المعرفة خلال فترة التجديد الحادي عشر للموارد (2019-2021). والغاية من هذه الاستراتيجية هي تجميع وتحويل المعرفة، بما في ذلك من خلال الشراكات لتغدو نتائج إنمائية أفضل لصالح السكان الريفيين الفقراء، وأثر أكبر نحو تحقيق خطة 2030 للتنمية المستدامة، وبخاصة هدفي التنمية المستدامة الأول (القضاء على الفقر) والثاني (القضاء على الجوع). أما الهدف فيتمثل في تحسين قدرة الصندوق على استخدام أفضل المعارف المتاحة المستندة إلى الأدلة والخبرات للوصول إلى عمليات أعلى جودة، وصورة أشد وضوحاً، وتأثير أعظم في المجتمع الإنمائي العالمي.
- 5- وسوف تقود الاستراتيجية الجديدة الصندوق نحو إدارة للمعرفة أكثر فعالية وأفضل اندماجاً فصلت لتوائم الهيكلية اللامركزية الجديدة للمنظمة ونموذج عملها المعزز وإطارها للفعالية الإنمائية، كما أنها تدعم أيضاً الصندوق في تحقيق قدر أكبر من الأثر الإنمائي.

¹ على سبيل المثال الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية Multi-donor Partnership on Organizational Learning for Development.

- 6- وإعدادا لهذه الاستراتيجية الجديدة ويهدف تحديد التحديات، أجرى الصندوق تحليلا منتظما لنهجه بشأن إدارة المعرفة وخبرته في هذا المجال على مدى العقد الماضي، منذ أن صادق على أول استراتيجية لإدارة المعرفة فيه عام 2007. ويظهر التحليل أنه، وبالرغم من أن العديد من العناصر في إدارة المعرفة الناجحة موجودة أصلا، هنالك العديد من الفجوات الهامة والتحديات المتبقية. وعلى وجه الخصوص، هنالك حاجة لوضع أولويات للمجالات المواضيعية التي يمتلك الصندوق ميزة نسبية فيها وذلك بهدف تعزيز قاعدته المعرفية.
- 7- وعلاوة على ذلك، أشار التحليل إلى أن الصندوق بحاجة لمزيد من التأصيل المنتظم لإدارة المعرفة في كيفية عمله، بحيث يمكنه الوصول بشكل أفضل للاستخدام وإعادة الاستخدام لكل من المعرفة الضمنية² والمعرفة الموثقة التي يمتلكها، وبخاصة المعرفة والخبرة التي يتمتع بها موظفوه ومستشاروه وشركاؤه. ويتسق هذا مع النتائج التي انبثقت عن موضوع التعلم في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2016، وهو إدارة المعرفة.
- 8- وتعتبر الهيكلية التنظيمية الجديدة، ونموذج الإيصال الجديد اللامركزي فرصا لتحسين إدارة المعرفة في الصندوق. وتتطرق هذه الاستراتيجية الجديدة للتحديات، وتبني على العمل الكبير الذي أجراه الصندوق بالفعل في مجال إدارة المعرفة. كما أنها تمتلك نظرية للتغيير من شأنها أن تمكن الصندوق من تحسين كيفية توليده للمعرفة وحصوله عليها وتشاطرها، واستخدامها وإعادة استخدامها من كل من المصادر الداخلية والخارجية، وتحويلها إلى نتائج إنمائية.
- 9- يعرف الصندوق إدارة المعرفة على أنها جملة من العمليات والأدوات والسلوكيات التي تربط وتحت البشر على توليد، واستخدام وتقاسم الممارسات الجيدة والتعلم والقدرات لتحسين كفاءة الصندوق وموثوقيته وفعاليتته الإنمائية. وسوف تنفذ الاستراتيجية من خلال الإجراءات الرامية إلى تعزيز توليد المعرفة في الصندوق واستخدامها وخلق البيئة التمكينية للتعلم وتقاسم المعرفة. وترد خطة عمل مفصلة لمدة ثلاث سنوات في الملحق الأول.
- 10- يضع الصندوق البشر في جوهر استراتيجيته، ويعترف بأن معارف موظفيه ومستشاريه هي التي ستقود في نهاية المطاف جودة عملياته والمؤسسة ككل.
- 11- واستنادا إلى هذه الإجراءات والنواتج التي تم الحصول عليها من خلالها، فإن لنظرية التغيير لإدارة المعرفة في الصندوق خمسة مخرجات متوقعة أساسية، وهي:
- مشروعات ونتائج برامج قطرية أعلى جودة؛
 - نتائج إنمائية تتسم بإمكانية توسيع النطاق؛
 - استخدام معزز للمعرفة المستندة إلى الخبرات والأدلة؛
 - قدر أكبر من وضوح صورة الصندوق ومصادقيته وتأثيره؛
 - ثقافة تعلم أقوى.
- 12- وإذا ما أمكن الوصول إلى هذه المخرجات، عندئذ من المحتمل تحقيق غاية وهدف هذه الاستراتيجية.

² للوصول إلى تعريف للمعرفة الواضحة والمعرفة الضمنية، انظر <https://bloomfire.com/blog/implicit-tacit-explicit-knowledge>

استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق

أولاً - إدارة المعرفة ودورها في الصندوق

- 1- استجاب الصندوق لخطة عام 2030 الطموحة من خلال تنفيذ أكثر الإصلاحات أهمية في تاريخه بغرض النهوض بأثره الإنمائي، بما في ذلك اللامركزية، ونموذج أعمال يركز على النتائج، والابتكار في جميع مجالات عمله. وقد أولت عملية الإصلاح اهتماماً مخصصاً لتعزيز كيفية توليد الصندوق للمعرفة وتعبئتها واستخدامها - بالتركيز على تعزيز الروابط والاتساق بين العمليات والأنشطة كثيفة المعرفة على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية.
- 2- ويهدف تعزيز إمكانياته الكاملة كشريك إنمائي فعالٍ موثوق مؤثر وذي صلة، يتوجب على الصندوق أن يتمكن من تحويل كل من موارده المالية والمعرفية إلى نتائج إنمائية.
- 3- ويتم الاعتراف بإدارة المعرفة والتعلم والإدارة المكيفة في المنظمة، وبصورة متزايدة، في المجتمع الإنمائي الدولي على أنها مسارات هامة لمساعدة إنمائية تنسم بقدر أكبر من الفعالية. وبالتمعن في هذا التوجه وأهمية المعرفة، تمّ تسليط الضوء على إدارة المعرفة والتعلم في الصندوق في إطاره الاستراتيجي للفترة 2016-2025.
- 4- ويشير الإطار الاستراتيجي للصندوق إلى أنه، وفي حال رغب الصندوق في تعظيم ميزته النسبية، يتوجب عليه العمل بأسلوب أكبر وأفضل وأذكى. ومع أن التمويل ضروري كي يكون الصندوق أكبر، إلا أن المعرفة حاسمة كي يعمل بصورة أفضل وأذكى. وتكمن الميزة النسبية للصندوق في استهدافه القوي لأشد السكان فقراً وأكثرهم معاناة من انعدام الأمن الغذائي في المناطق الريفية، وتركيزه على تمكينهم من زيادة قدراتهم الإنتاجية. ومن منظور معرفي، فإن خصوصية تركيز الصندوق مترافقة بعمله في سياقات قطرية متنوعة، تمكنه من: استقاء جملة واسعة من الخبرات وتشاطر الدروس المستفادة، وجلب النجاحات من بلد أو إقليم إلى بلد أو إقليم آخر، ولعب دور هام في صياغة المناقشات السياساتية العالمية بشأن الزراعة والتنمية الريفية. وتشكل الشراكات الفعالة لأغراض الابتكار والتعلم وتوسيع نطاق الأثر، مكوناً حاسماً من هذه الميزة النسبية.
- 5- ولهذا السبب، ينص الإطار الاستراتيجي للصندوق على قدرة الصندوق على التعلم وتوليد المعرفة وتوفير الأدلة على ما الذي ينجح، واستقطاب معارف الآخرين مما هو ضروري لأثره الإنمائي وقدرته على توفير القيمة المتحققة مقابل المال المنفق. ويولي الصندوق أولوية كبيرة لتنمية المعرفة، والتعلم، والابتكار في مواضيع مختارة - بدون أن يستبعد تنمية المعرفة في مجالات مواضيعية وتقنية أخرى. وتتضمن الأولويات في الوقت الحاضر مواضيع شاملة وهي البيئة المناخ، والتمايز بين الجنسين، والتغذية والشباب والانخراط مع القطاع الخاص.
- 6- والمعرفة متأصلة في نموذج عمل الصندوق المعزز³. إذ سيساعد توليد المعارف الشاملة حول ما الذي ينجح في الحد من الفقر الريفي على زيادة وضوح صورة الصندوق ومصادقته وأثره كشريك موثوق. ومن

³ انظر: تعزيز نموذج عمل الصندوق لفترة التجديد الحادي عشر للموارد لإيصال الأثر على نطاق واسع.

شأن ذلك بدوره أن يحسّن من موقع الصندوق لتعبئة قدر أكبر من الموارد لغرض التحول الريفي المستدام والشمولي. وستدعم النظم الأقوى للتعليم ورصد النتائج، مترافقة باستخدام أكثر كفاءة لمعارف الموظفين والشركاء، الصندوق في جهوده الرامية إلى تحقيق تخصيص واستخدام أمثل للموارد. ويتطلب تحويل الموارد إلى نتائج إنمائية في الصندوق استخدام موارده استنادا إلى الأدلة. ومرة أخرى، فإن ذلك يتطلب من الصندوق الاستفادة بصورة منتظمة من البيانات والدروس المستمدة من الخبرات المتولدة من خلال عملياته، ومعارف موظفيه ومستشاريه وشركائه، لتعزيز قدر أكبر من الانفتاح على مناقشة المعوقات والاختناقات جنبا إلى جنب مع قصص النجاحات.

7- وينبغي النظر إلى هذه الاستراتيجية كجزء من استراتيجيات الصندوق وخطط عمله الأخرى ذات الصلة، لأنها تصيغ كيف وبأية مجالات سيطور الصندوق ويستخدم ويتشاطر المعارف، بما في ذلك مع شركائه (انظر الذيل الثاني للاطلاع على الأمثلة).

ثانيا - تعريف إدارة المعرفة بالنسبة للصندوق

8- يعني وجود العديد من التعريفات المتنوعة لإدارة المعرفة أنها غالبا ما تتعرض لسوء الفهم، بما في ذلك ضمن الصندوق نفسه.⁴ ولأغراض هذه الاستراتيجية، يعرف الصندوق إدارة المعرفة على أنها جملة من العمليات والأدوات والسلوكيات، التي تربط وتحفز البشر لتوليد واستخدام وتقاسم الممارسات الجيدة والتعلم والخبرات بغية تحسين كفاءة الصندوق ومصداقيته وفعاليتها الإنمائية.

ألف - لماذا نحن بحاجة لاستراتيجية جديدة لإدارة المعرفة؟

9- على الرغم من الصلة المستمرة للرؤية الشاملة والمبادئ الموجودة في أول استراتيجية لإدارة المعرفة في الصندوق،⁵ والتي نفذت من الفترة من 2008 إلى 2010، يحتاج الصندوق لاستراتيجية تتواءم بصورة أفضل مع متطلبات هيكله التنظيمي الجديد ونموذج عمله، والطلبات المتزايدة عليه لتوفير القيمة المتحققة مقابل المال المنفق في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

10- ويتوجب على الصندوق استقطاب واستخدام المعرفة استنادا إلى كل من الأدلة والممارسة من كل مصادره الداخلية والخارجية، لكي يغدو فعالا ويضمن القيمة المتحققة مقابل المال المنفق. ويتوجب عليه الاستجابة للطلبات المتزايدة من الدول الأعضاء على المعرفة والخبرة، إضافة إلى التمويل، من خلال برامجه القطرية، بما في ذلك توفير الخدمات كثيفة المعرفة مثل المساعدة التقنية مستردة التكاليف.

11- ويتطلب هذا الأمر استثمارات أكثر تركيزا على تنمية المعارف في مجالات يود الصندوق أن يظهر فيها كقائد عالمي. ويتطلب ذلك أن يستقطب الصندوق بصورة استراتيجية معارف شركائه في المجتمع الإنمائي، وبخاصة عندما تكون لديهم ميزة نسبية، على سبيل المثال المنظمات الأساسية التي تنتج الأدلة.

⁴ خلال العمل التمهيدي لهذه الاستراتيجية، تمت مناقشة تعريف إدارة المعرفة من عدد من المنظمات، كما تم استعراضها خلال المقابلات مع موظفي الصندوق. وهي تتضمن منظمة الصحة العالمية ومؤسسة Syngenta ومؤسسة GlaxoSmithKline.

⁵ انظر الوثيقة EB 2007/90/R.4 : استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق.

- 12- ولا بد للمعرفة الموجودة من أن تتسم بسهولة الوصول إليها، كما لا بد من الإبقاء عليها وتحديثها من خلال التنظيم والتعلم المكيف كي تبقى قيمة. ويستدعي ذلك نهجا أكثر شمولية لإدارة قاعدة معارف الصندوق.
- 13- يحتاج الصندوق لحلول عملية قابلة للتنفيذ للتطرق للتحديات التي تواجهها إدارة المعرفة الفعالة التي تمّ تحديدها، مع البناء أيضا على ما هو ناجح بالفعل.

باء - تطور إدارة المعرفة في الصندوق

- 14- واعترفت أول استراتيجية لإدارة المعرفة في الصندوق بحاجة الصندوق لتحسين تعلمه من الممارسات الإنمائية من مشروعاته الخاصة ومن ممارسات الآخرين، بهدف إيصال نتائج وأثر أفضل.
- 15- تمّ الاعتراف بهذه الاستراتيجية كمثال على الممارسة الجيدة في تقرير عام 2016 المعني بإدارة المعرفة في منظومة الأمم المتحدة،⁶ وقد أدت إلى عدد من التغييرات الهامة، بما في ذلك تحسين البنى التحتية للتكنولوجيا وزيادة إعداد ونشر المنتجات المعرفية.⁷ إلا أن العديد من الأنشطة أجريت بصورة معزولة، مما أعاق الجهود الرامية إلى جعل إدارة المعرفة متأصلة بصورة أكثر اتساقا عبر المنظمة بأسرها.
- 16- ويهدف التطرق لهذه المشكلة، صادقت إدارة الصندوق عام 2014 على إطار جديد لإدارة المعرفة⁸ لتحديث الاستراتيجية، وبناء نهج أكثر مؤسسية واتساقا لإدارة المعرفة والتعلم في الصندوق. ونفذت خطة عمل⁹ لإدارة المعرفة لمدة سنتين في الفترة 2016-2018 لتفعيل المجالات ذات الأولوية في إطار إدارة المعرفة، والتطرق للالتزامات التجديد العاشر لموارد الصندوق.
- 17- وأشار مكتب التقييم المستقل في الصندوق في تقريره السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2016،¹⁰ أنه وفي حين تمّ إحراز بعض التقدم صوب تحقيق أهداف الاستراتيجية، إلا أن النتائج مازالت قاصرة عن خلق "توع ثقافة المعرفة الضرورية للإبقاء على هذه المكاسب وتوسيعها، وإنتاج المخرجات الإنمائية والتشغيلية المحسنة التي تمّ تصورها". وقد حدّد التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق عددا من الدروس المستفادة والممارسات الجيدة، علاوة على التحديات التي تشير إلى الحاجة لتبني نهج أكثر انتظاما وتزويدا بالموارد لإدارة المعرفة.
- 18- ويرد في الملحق الأول جرد قصير بالأصول المعرفية الموجودة حاليا في الصندوق.

جيم - تحليل إدارة المعرفة في الصندوق

- 19- بالبناء على نجاحاتها، وللنهوض بصورة أكبر بأنشطة إدارة المعرفة، وإعداد استراتيجية جديدة لإدارة المعرفة في الصندوق، أجرى الصندوق تحليلا منتظما لنهجه بشأن إدارة المعرفة بهدف تحديد وفهم مكامن الضعف والتحديات، والتعلم من خبرته ومن الممارسات الجيدة للمنظمات الأخرى. واستخدمت أساليب رسمية وغير

⁶ تقرير وحدة التفتيش المشتركة التابعة للأمم المتحدة لعام 2016 عن إدارة المعرفة في المنظومة.

⁷ التقرير المرحلي عن تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق وجدول أعمال الابتكار (2011)، و التقارير المرحلية عن تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق (2009 و 2010).

⁸ إطار إدارة المعرفة في الصندوق 2014-2018.

⁹ خطة عمل إدارة المعرفة في الصندوق 2016-2018.

¹⁰ انظر www.ifad.org/documents/38714182/39709860/ARRI_2016_full.pdf/569bcea7-a84a-4d38-867f-89b3bb98e0e4

رسمية لجمع المدخلات، بما في ذلك: مقابلات شبه مهيكلة، واستعراض لكيفية استفادة الصندوق من المعرفة الضمنية لموظفيه في عمليات الأعمال الرئيسية، وتحليل للشبكة التنظيمية، ودراسة للممارسات الجيدة للمنظمات التي يمكن المقارنة معها. وترد مواجيز للعمل التمهيدي في الذيل الثالث والرابع والخامس والسادس.

20- ويمكن تصنيف التحديات بصورة عريضة في ثلاثة مجالات أساسية، وهي: بناء قاعدة معرفية، الوصول إلى واستخدام وإعادة استخدام المعرفة الموجودة، وثقافة التعلم وتقاسم المعرفة. ويرد موجز قصير لهذه التحديات في الشكل 1، وتحليل كامل لها في الملحق الثالث.

الشكل 1:

التحديات الأساسية

ثقافة التعلم وتقاسم المعرفة	الوصول إلى المعرفة الموجودة واستخدامها وإعادة استخدامها	بناء القاعدة المعرفية
<ul style="list-style-type: none"> • الحوافز • القدرات والموارد • الاعتراف بالفشل والتعلم منه 	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد مواقع المعرفة • تدفقات المعرفة في سياسة اللامركزية • اقتناص المعرفة وتشاطرها • الاستفادة من معارف الموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> • التعلم من العمليات • تنمية المعرفة الاستراتيجية. • استقطاب المعرفة من خلال الشراكات.

21- سلط التحليل الضوء على حاجة الصندوق لنهج أكثر تركيزاً واتسافاً بوضع الأولويات لتنمية المعرفة وتعبئتها، متوائماً مع الفرص الاستثمارية، وفي المجالات التي يمتلك الصندوق فيها ميزة نسبية مقارنة بالمؤسسات المالية الدولية الأخرى ووكالات الأمم المتحدة ذات الصلة. وبإمكان الصندوق أن يستقطب معرفة الشركاء بصورة أكثر انتظاماً واستراتيجية، وبخاصة المصارف الإنمائية الأخرى متعددة الأطراف والوكالتين الأخرتين اللتين تتخذان من روما مقراً لهما. ووصف التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2016 البرامج القطرية للصندوق على أنها "مركز لإدارة المعرفة في الصندوق"، في حين وصف برامج الفرص الاستراتيجية القطرية على أنها لبنات البناء الأساسي لإدارة المعرفة "ومصدر رئيسي لتوجيه ودعم أنشطة إدارة المعرفة". ويوفر الجمع بين المعرفة المتولدة على المستوى القطري والمعرفة المواضيعية المطوّرة عبر البلدان من خلال الشبكات والمجموعات المواضيعية قاعدة معرفية قوية للصندوق وشركائه الإنمائيين". ولم يتم حتى الآن تنظيم هذه المعرفة بصورة كاملة. إذ يتم توليد معظم المعرفة القيمة وتطبيقها في البرامج القطرية إلا أنها لا تجد طريقها بالضرورة إلى قاعدة معارف الصندوق الأوسع. ويمكن لإدخال التحسينات في هذا المجال "أن يجعل من الصندوق وبصورة معتبرة أكثر وضوحاً وأهمية كمصدر للمعرفة ضمن مجتمع التنمية الريفية". ويعني ذلك ضمناً الحاجة لإيلاء المزيد من الانتباه لإدارة المعرفة في تصميم وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، بما في ذلك الاهتمام بالمعرفة في السياقات القطرية، علاوة على صلتها بعمل الصندوق وشركائه إقليمياً وعالمياً.

- 22- وعلى الرغم من أن ندب موظفي العمليات والموظفين التقنيين يجب أن يبسر من إدارة المعرفة، إلا أنه قد تمّ تحديد بعض الانقطاعات الهامة في الربط بين بعض موظفي المقر والموظفين المنديين، وحتى بين أولئك الذين يعملون على نفس مجال الخبرة التقنية. ويمكن للعمليات الرسمية لربط موظفي الصندوق مع بعضهم البعض أو مع الشركاء الخارجيين، من خلال مجتمعات الممارسة، أن تساعد على التخفيف من هذه الانقطاعات.
- 23- ومع أن الصندوق سيستمر بالبناء على البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم إدارة المعرفة،¹¹ إلا أن إدارة الصندوق وموظفيه ما زالوا يعتقدون أنه من الصعب على الغالب الوصول إلى معلومات وبيانات موثوقة بصورة سريعة وسهلة عندما يحتاجونها. ويتعلق ذلك جزئياً بقابلية البحث عبر النظم المختلفة وأيضاً بسلوكيات وممارسات الموظفين أنفسهم التي قد تحد من استعدادهم للسعي للحصول على المعرفة، إذ أن توثيق الدروس المتينة لا يتم بصورة منتظمة حتى الآن، وبخاصة على المستوى القطري، كذلك فإن الدروس والمعلومات المتوفرة من خلال نظم الصندوق ليست متسقة على الدوام، علاوة على أنها لا تحدّث. ولوحظ أن قاعدة الدروس المستفادة تغدو بالية بصورة سريعة ما لم يتم الحفاظ عليها وتحديثها.
- 24- وقد أظهر التحليل وبصورة قوية أن الصندوق بحاجة لأن يستثمر بصورة أفضل المعرفة الضمنية وخبرات موظفيه ومستشاريه في عمليات الأعمال الأساسية، وبخاصة في سياق أكثر لامركزية. وأشار التحليل إلى أن مساهمة المعرفة المستندة إلى الممارسة ربما لا تحظى بالتقييم الذي تستحقه.
- 25- وتعتبر القدرات والحوافز والموارد المحدودة - وبخاصة على مستوى البرامج القطرية والمشروعات القطرية - معوقات أساسية لإدارة المعرفة والتعلم ولا بد من التطرق إليها. ومن القضايا الرئيسية المنبثقة في هذا السياق هو المدى الذي يتوجب على الصندوق الذهاب إليه في إيلاء إدارة المعرفة الأولوية وتخصيص الموارد لها مقارنة بالأولويات المتنافسة الأخرى، وبخاصة تلك التي ترتبط بصورة ملموسة أكثر بالنتائج القابلة للقياس.¹² ومن الأمور الهامة لتأصيل كامل للثقافة التي تولي التعلم واستخدام وإعادة استخدام المعرفة قيمة كبيرة، التركيز على العملية - أي جعل الأشخاص يلتقون للتمعن بصورة مفتوحة ومناقشة وتشاطر آرائهم. ويتضمن ذلك الانفتاح على مناقشة حالات الإخفاق.¹³ وهي المجالات يمكن لها أن تعيق التعلم والتي يحتاج الصندوق لأن لإدخال تحسينات عليها.

ثالثاً - نظرية التغيير

- 26- تبني هذه الاستراتيجية على العمل الكبير الذي أجري بالفعل في الصندوق، مع الاعتراف بإمكانية أن يفعل المزيد وبصورة أفضل. كذلك فإنها تبني أيضاً على التجارب والتفكير السائد الآن في المجتمع الإنمائي حول دور إدارة المعرفة (انظر الذيل السابع). وترد نظرية التغيير في الشكل 2 أدناه وهي التي ستقود الصندوق نحو إدارة للمعرفة تنسم بقدر أكبر من الفعالية، وإدماج أفضل لإدارة معرفة فعالة مفصلة لتوائم الهيكلية

¹¹ على سبيل المثال، نظام إدارة نتائج العمليات، ومركز وثائق العمليات، وبوابة الزبائن وموقع الصندوق الداخلي الجديد.

¹² التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2016، الفقرة 256.

¹³ Alison Evans كبيرة المفوضين في المفوضية المستقلة لأثر المعونة في المملكة المتحدة. التي استشهد بأقوالها في سلسلة التعلم لقادة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

التشغيلية الجديدة للصندوق ولنموذج عمله المعزز. وتمكّن هذه الاستراتيجية الصندوق من تحسين كيفية توليده للمعرفة، وحصوله عليها، وتقاسمها، واستخدامها، وإعادة استخدامها، من المصادر الداخلية والخارجية.

27- وتتمثل الغاية من هذه الاستراتيجية في تجميع المعرفة وتحويلها، بما في ذلك من خلال الشراكات، إلى نتائج إنمائية أفضل لصالح السكان الريفيين، وتعظيم أثرها نحو تحقيق خطة 2030 وبخاصة هدفي التنمية المستدامة الأول والثاني.

28- وأما الهدف فيتمثل في تحسين قدرة الصندوق على توليد واستخدام وتقاسم أفضل المعارف المتاحة المستندة إلى الأدلة والخبرات لتنفيذ أعلى جودة، ولتحقيق قدر أكبر من وضوح صورة الصندوق، وتأثيره في المجتمع الإنمائي العالمي.

29- وستنفذ الأنشطة ضمن ثلاث مجالات عمل عريضة وهي: (1) توليد المعرفة؛ (2) استخدام المعرفة؛ (3) البيئة التمكينية. (انظر الشكل 3 أدناه)، وستقود هذه الأنشطة مجتمعة إلى سلسلة من النواتج التي ستحسن قاعدة أدلة تعود بالفائدة على الصندوق وشركائه الإنمائيين، وتؤصل بصورة منتظمة أفضل المعارف المتوفرة من عمليات الصندوق، وتدمج بصورة كاملة إدارة المعرفة والتعلم في كيفية عمل الصندوق.

30- وهنالك اتساق قوي بين أنشطة ونواتج ومخرجات استراتيجية إدارة المعرفة وخطة عملها، وعلى وجه أكثر خصوصية:

- ترتبط المجالات الفرعية للأنشطة تحت توليد المعرفة وبصورة واضحة بالنواتج: "نواتج المعرفة الاستراتيجية المطورة"، "المعرفة الخارجية المستقطبة من خلال الشراكات والانخراط العالمي"، "الأدلة وأفضل الممارسات والدروس المتوفرة التي يمكن البحث عنها بصورة يسيرة"، "التدخلات المصممة باستخدام أفضل المعرفة المتوفرة". وسوف تسهم هذه النواتج بدورها في المخرجات "صورة أوضح ومصداقية وتأثير أعظم"، "توسيع نطاق النتائج الإنمائية"، و"نتائج مشروعات وبرامج قطرية أعلى جودة". كذلك فإن هذه النواتج هي أيضا أساس استخدام المعرفة، وبالتالي فهي تسهم في المخرج "الاستخدام المعزز للمعرفة المستندة إلى الخبرات والأدلة". ويعتبر إنتاج المعرفة الجيدة واستخدامها ضروريا، وإن لم يكن كافيا، لبناء ثقافة التعلم.
- وترتبط المجالات الفرعية للأنشطة بموجب استخدام المعرفة بصورة واضحة بالنواتج: "النهج والأدوات التي تعظم التعلم وتدفعات المعرفة في سياق اللامركزية في الصندوق"، "الأدلة وأفضل الممارسات والدروس المتوفرة والتي يسهل البحث عنها"، "والنظم المتكاملة لاقتناص وتنظيم وتخزين وتقاسم المعرفة على المستويات القطرية والإقليمية، ومستوى المقر". وتسهم هذه النواتج بدورها في المخرج "الاستخدام المعزز للمعرفة المستندة إلى الخبرات والأدلة".
- وترتبط المجالات الفرعية للأنشطة بموجب البيئة التمكينية بصورة أوضح بالنواتج: "وجود هيكلية تحفيزية للتعلم والتقاسم والسلوك الابتكاري"، "تحسين قدرات موظفي الصندوق وشركائه التنفيذيين لديه". وتسهم هذه النواتج في المخرج "وجود ثقافة تعلم أقوى".

31- يفترض النجاح في ترجمة الأنشطة إلى النواتج المرغوبة توفر الموارد البشرية والمالية الكافية، كذلك فإنه يفترض عدم لجم اللامركزية لتدفق المعلومات ، وأن يستجيب الموظفون للحوافز. ولكي تؤدي هذه النواتج إلى المخرجات الخمس المتوقعة، يفترض أن يؤدي وجود المزيد من الاتساقات في العمل كثيف المعرفة إلى أثر إيجابي على المخرجات الإنمائية للصندوق.

32- وكما ما يمكن رؤيته من نظرية التغيير، فإن الصندوق يضع البشر في جوهر استراتيجيته، ويعترف بأن معارف موظفيه ومستشاريه هي أكثر أصوله أهمية – ويمكن أن تعطي المنظمة ميزة تنافسية. وسيتم تعزيز النهج والأدوات التي تدعم تدفق المعارف والتعلم المشترك، وبخاصة التكنولوجيات والمنصات الموجهة للمستخدمين مترافقة مع مجتمعات الممارسة¹⁴ والشبكات المستهدفة،¹⁵ وإعطائها المزيد من الدعم المكثف. ويتوقع لها أن تقود إلى مكاسب في الكفاءة من خلال توفير وصول أسرع، على سبيل المثال، للمعارف المشتركة للموظفين، وحلول أكثر كفاءة للمشاكل، وزيادة في الاحتفاظ بالمعارف (انظر الإطار 1 من الملحق الثالث).

¹⁴ مجتمعات الممارسة كما يعرفها [Trayner و Wenger \(2015\)](#) هي مجموعات من الأشخاص الذي يتشاطرون الشغف بشيء ما والذين يعرفون كيف يفعلون هذا الشيء وكيف يتفاعلون معه، وهم يتعلمون كيف يقومون بالأشياء بصورة أفضل. وعادة ما تتألف مجتمعات الممارسة من ثلاثة عناصر وهي: المجال – وهو تعريف مجال التساؤل المشترك وقضاياها الأساسية؛ مجتمع – أي العلاقة بين الأفراد وإحساسهم بالانتماء؛ الممارسة – وهي جملة من المعارف والطرق والقصص والحالات والأدوات والوثائق. وجميع مجتمعات الممارسة هي شبكات بمعنى أنها تتطوي على ارتباطات بين أفرادها. انظر أيضا دليل سريع للبدء بمجتمع للممارسة.

¹⁵ ليست جميع الشبكات مجتمعات ممارسة. مرة أخرى، يشير [Trayner و Wenger \(2011\)](#) إلى أن مجتمع الممارسة ينطوي على مجال مشترك يغدو مصدرا للتعريف. ويخلق هذا الكيان إحساسا بالالتزام بالمجتمع على وجه العموم، لا مجرد ارتباطات ببعض وعقد الاتصالات. أما مظهر الشبكة فيشير إلى جملة من العلاقات والتفاعلات الشخصية والارتباطات بين المشاركين التي تيسر تدفق المعلومات والروابط المساعدة.

الشكل 2:

نظرية التغيير لإدارة المعرفة

تجميع وتحويل المعرفة، بما في ذلك من خلال الشراكات إلى نتائج إنمائية أفضل لصالح السكان الريفيين الفقراء، وتحقيق أثر أعظم نحو تنفيذ خطة 2030، وبخاصة هدفي التنمية المستدامة الأول والثاني

الأثر

← الافتراض: يؤدي تحسين جودة المشروعات وقاعدة المعرفة الأقوى إلى توسيع أثر الصندوق

- مشروعات ونتائج برامج قطرية أفضل جودة
- توسيع نطاق النتائج الإنمائية
- تعزيز استخدام المعرفة المستندة إلى الأدلة والخبرات
- صورة أوضح، ومصداقية وتأثير أقوى
- ثقافة تعلم أقوى

النواتج

➤ الافتراض: تخلق الاتساقات الأقوى في العمل كثيف المعرفة ثقافة للتعلم تخلف أثراً إيجابياً على المخرجات الإنمائية للصندوق

- تدخلات مصممة باستخدام أفضل المعرفة المتاحة
- أدوات ونهج تعظم التعلم وتدفع المعرفة في سياق الصندوق اللامركزي
- وجود الأدلة، وأفضل الممارسات، والدروس المستفادة التي تتسم بسهولة البحث عنها وتوفرها
- إعداد منتجات معرفية استراتيجية وتنظيم أحداث للتعلم
- نظم متكاملة لاقتناص وتنظيم وتخزين وتقاسم المعرفة على المستوى القطري والإقليمي، ومستوى المقر
- استقطاب المعرفة الخارجية من خلال الشراكات والانخراط العالمي
- هيكلية تحفيزية للتعلم والتشاطر ووجود سلوك ابتكاري
- تحسين قدرات موظفي الصندوق وشركائه التنفيذيين

المخرجات

➤ الافتراضات: وجود موارد كافية وعدم لجم اللامركزية لتدفق المعلومات، واستجابة الموظفين للحوافز

- توليد المعرفة
- استخدام المعرفة
- البيئة التمكينية

الأنشطة

33- سيتم ضمان التوافق مع الاستراتيجيات والسياسات والعمليات الداخلية ذات الصلة.

ألف - الأنشطة الأساسية

- 34- ترد خطة العمل المفصلة للفترة 2019-2021 في الملحق الأول.
- 35- ستمثل الآليات الأساسية التي ستحفز التغيير التحولي في نتائج إدارة المعرفة في الصندوق، بما في ذلك المكاسب في الكفاءة¹⁶ بما يلي: تنمية معارف مركزة واستراتيجية؛ تحسين الاحتفاظ بالمحتوى والوصول إليه؛ تأصيل مجتمعات الممارسة والشبكات في عمليات الأعمال؛ وإطار حوافز ملائم.
- 36- وتستخدم خطة العمل مسارين للجهد وهما: نهج أساسي يبني على أنشطة المعرفة الجارية في الصندوق وتلك المتعلقة بإدارة المعرفة، وتعزيز الحوافز والقدرات والسلوكيات المطلوبة، وإيجاد نهج ريادي لاختبار وتوسيع نطاق الحلول لمواجهة تحديات المعارف بصورة سريعة.
- 37- ويقترح خمسة تجارب ريادية أولية وهي: (1) حزمة من المعارف قبل التصميم تعزز دروس الصندوق والدروس الخارجية ذات الصلة، وتقارير تحليلية وتقنية، ومطبوعات وتقديرات وتقييمات للأثر، وتحديات الإيصال، إلى آخره؛ (2) وجود نظام تفاعلي لتبادل المعرفة لتعزيز الوصول إلى المحتوى التقني، والاحتفاظ به واستخدامه؛ (3) ثلاثة مجتمعات جديدة للممارسة لاختبار النماذج والنهج بهدف الوصول إلى اقتناص أفضل للمعرفة الضمنية للموظفين في عمليات أعمال الصندوق؛ (4) برنامج التعلم من المغادرين للتخفيف من المخاطر المتعلقة بخسارة المعرفة الحاسمة عندما يتقاعد الموظفون؛ (5) مبادرة جديدة لتعميم الابتكار لإعداد واختبار الحلول الخاصة بالتحديات المعرفية.

الشكل 3:

موجز لمجالات العمل



¹⁶ تظهر الخبرات والبحوث الأخيرة أن قدرة أي منظمة على التعلم تتناسب طردياً مع أدائها سواءً بالمعنى المالي أو غير المالي. انظر Goh وآخرون. The relationship between learning, capability and organizational performance: a meta-analytic examination, Learning Organization, Vol 19, No 2, pp. 92-108.

باء - الهيكل والأدوار والمسؤوليات

- 38- إدارة المعرفة نشاط موزع يتطلب تعاونا وثيقا وتنسيقا بين الشعب والدوائر. ولكونه كذلك، ستجرى أنشطة إدارة المعرفة على جميع المستويات، من مستوى المشروعات حتى مستوى المراكز والمستوى الإقليمي عبر المواضيع والشعب والدوائر.
- 39- أوضحت التوصيفات الوظيفية العامة الجديدة مسؤوليات مخصصة لإدارة المعرفة للموظفين في كل من دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة ودائرة إدارة البرامج. وتتضمن هذه المسؤوليات توليد المعرفة وتيسير الاتصالات عبر الأقاليم وبين الميدان ومقر الصندوق، وبناء وإدارة مجتمعات الممارسة، والدعم التقني لتقاسم المعرفة والتعلم، وتطوير منتجات معرفية وما إلى ذلك.¹⁷ وستلعب المراكز الجديدة للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في ثلاثة أقاليم دورا رئيسيا في هيكلة إدارة المعرفة في الصندوق، من خلال تعزيز الروابط بين الأنشطة المعرفية على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية.
- 40- وستلعب دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة دورا حيويا في قيادة إدارة معرفة أكثر تكاملا وأفضل تنسيقا في المنظمة بأسرها، وتوفير التوجيه والقيادة الضرورية لعمل فريق وتعاون قوي. وقد أنشئ فريق إدارة المعرفة المؤسسية لأول مرة في هذه الدائرة. وسوف يقوم بتطوير المبادئ التوجيهية لإدارة المعرفة، وبناء القدرات في المهارات والكفاءات المتعلقة بإدارة المعرفة، وتوفير المشورة والدعم للشبكات والمجتمعات (بما في مجتمع الممارسة الخاص بإدارة المعرفة) وتوفير أفضل الممارسات ونهج وأدوات إدارة المعرفة. وسوف يدعم هذا الفريق الموظفين الذين سيضطلعون بمسؤوليات إدارة المعرفة، وبالتعاون مع الخبراء التقنيين والفريق الإقليمية، سوف يوفر الدعم والمشورة والنصح بشأن إدارة المعرفة إلى مراكز إدارة المعرفة والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والمراكز القطرية والبرامج القطرية، كما هو مطلوب. وسوف ينسق الفريق الرصد والإبلاغ عن تنفيذ الاستراتيجية وخطة العمل. وسيتعاون مع وحدة التغيير والإيصال والابتكار، وبخاصة فيما يتعلق بالتجارب الريادية لمبادرات إدارة المعرفة.
- 41- ستستمر المجموعة الحالية لتنسيق إدارة المعرفة بين الشعب في لعب دور هام في ضمان التعاون عبر الصندوق بشأن إدارة المعرفة. وتتألف هذه المجموعة من موظفي إدارة المعرفة والموظفين الذين يوظفون بمسؤوليات في إدارة المعرفة، والأشخاص المرجعيين الذين يسميهم المدراء عبر الصندوق. وبالإضافة إلى ذلك، رؤساء المراكز الثلاثة لإدارة المعرفة والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي الذين سينضمون إلى هذه المجموعة. وسوف تناقش المجموعة التي ستقودها كبيرة أخصائيي إدارة المعرفة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وتطور الحلول لمواجهة تحديات إدارة المعرفة عندما تتبثق، ولتحديد الفجوات واقتراح مبادرات جديدة والمساهمة في وضع المبادئ التوجيهية لإدارة المعرفة وأنشطة بناء القدرات. وسوف تدعم تنفيذ خطة العمل، علاوة على الإبلاغ عن التقدم المحرز.

¹⁷ Recent research and experience shows that an organization's learning capability has a positive correlation with organizational performance in both financial and non-financial terms. See S. Goh et al, 2012, "The relationship between learning, capability and organizational performance: a meta-analytic examination", *Learning Organization*, Vol. 19, No. 2, pp. 92-108

42- ستعمل لجنة الإدارة التنفيذية بجميع أعضائها كقادة لإدارة المعرفة في الصندوق. ومن خلال هذه القيادة ولعب دور القدوة في السلوك المتوقع، سوف يلعب كبار المدراء في الصندوق دورا حيويا في تعزيز ثقافة الصندوق بشأن التعلم وتقاسم المعرفة. وترد في الذيل الثالث الأدوار والمسؤوليات التي تعزز بعضها بعضا للوحدات المختلفة في المنظمة.

جيم - المخاطر

43- هناك مخطط مفصل للمخاطر التي يواجهها التنفيذ الناجح لاستراتيجية إدارة المعرفة في الملحق الرابع. وتعتبر الأنشطة التي ستخفف من هذه المخاطر خاصة هامة في خطة العمل لفترة ثلاث سنوات.

دال - قياس النجاح

44- سيتم إيجاد نظام شامل للرصد والتعلم ليعكس نظرية التغيير. وسوف يتضمن خليطا من النهج الكمية والنوعية لقياس النجاح. ويتضمن إطار قياس النتائج (انظر الملحق الثاني) مؤشرات وأهداف للمخرجات والنواتج، وفي حالات عديدة بالاستقاء من المؤشرات التي يستخدمها الصندوق بالفعل لإدارة المعرفة، والمنتجات المعرفية والخدمات، وتوسيع النطاق، والدروس المستفادة، والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي في تقارير الإشراف على المشروعات وإنجازها، واستقصاءات الزبائن، واستعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وتقييمات مكتب التقييم المستقل، وما إلى ذلك. وستوفر نظم الرصد لخطة العمل المؤسسية الأخرى، وبخاصة للمواضيع الأربعة التي سيتم تعميمها أثناء فترة التجديد الحادي عشر للموارد، المزيد من المعلومات المخصصة حول التقدم المحرز في توليد المعرفة وتقاسمها، واستخدامها في المجالات المواضيعية المختلفة.

45- وقد تتضمن بعض الأساليب الكمية استعراضات المبلغين الأساسية، ومسوحات المعرفة والمواقف والممارسة ومجموعات التركيز، وسرد القصص ودراسة أكثر التغييرات أهمية والاستفسارات التقديرية، ووضع خرائط للمخرجات. ويمكن استخدام هذه الأساليب لتتبع كيف تؤدي المنتجات المعرفية والتبادلات المعرفية والتبادلات المعرفية واستخدام نهج إدارة المعرفة لإحداث تغيير ملموس. وسيستخدم نموذج نضج التعلم وإدارة المعرفة في المنظمة (انظر الذيل السادس) كأداة لوضع خط الأساس والأهداف المنشودة لإدخال التحسينات على المستوى المؤسسي. وستستخدم بعدئذ على أساس منتظم لتقدير التقدم المحرز والتحسينات المدخلة. وسيتم استخدام أداة¹⁸ تتعلق بالمعيار الدولي لإدارة المعرفة وفقا للمنظمة الدولية لتوحيد المقاييس لتقدير متانة وفعالية تنفيذ الاستراتيجية.

46- وسيتم بناء "حلقات التغذية الراجعة" التشاركية في مبادرات إدارة المعرفة كوسيلة للحصول على تقديرات لأثرها على المشاركين في الوقت الفعلي. وسيتم أيضا إيلاء تركيز قوي على جمع الأدلة التي يمكن استخدامها لعرض أهمية وقيمة مبادرات إدارة المعرفة لجهة المكاسب في الكفاءة والعائد على الاستثمار، بهدف تبرير استثمار الموارد المالية وموارد الوقت فيها.

¹⁸ Collison, C. Corney, P and Eng, P., The KM Cookbook: Stories and Strategies for Organizations Exploring Knowledge Management Standard ISO 30401. Facet Publishing, 2019.

- 47- وسيتم رصد المبادرات الريادية وجمع التغذية الراجعة عنها بصورة مستمرة، وتوثيق الدروس المستفادة لدعم توسيع نطاق النجاحات. وسوف تستخدم أساليب أفضل الممارسات لتقدير فعالية شبكات ومجتمعات الممارسة.
- 48- وسيتمّ نظام الرصد والتعلم لا من إجراء القياسات فحسب، وإنما أيضا من إدارة النجاح من خلال وضع الآليات والعمليات الرامية إلى استخدام المعلومات المجموعة لأغراض التعلم والتأقلم المستمر، ودعم اتخاذ القرارات- وفي نهاية المطاف، لزيادة احتمالية نجاح تنفيذ خطة العمل.
- 49- ويتواءم الإطار الزمني لهذه الاستراتيجية مع الإطار الزمني للإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025. وسيتم إجراء استعراض منتصف المدة في أوائل عام 2022، بحيث تعرض نتائجه على المجلس التنفيذي للحصول على التغذية الراجعة عليه قبل تنفيذ خطة العمل الثانية. وسيتم تقديم استعراضات سنوية عن أنشطة إدارة المعرفة ومنتجاتها، وانتشارها والشراكات فيها لإدارة الصندوق.

خطة عمل إدارة المعرفة 2019-2021

مجال العمل 1: توليد المعرفة

من أجل الحصول على أفضل النتائج باستخدام الموارد المحدودة، سيقوم الصندوق بتطوير قاعدته المعرفية مدفوعاً بأهداف المعرفة الاستراتيجية، والتي تستهدف أولويات الاستثمار والطلب على خدمات المعرفة مثل المساعدة التقنية المستردة التكاليف، وفي المجالات التي يهدف إلى أن يكون فيها بمثابة قائد فكري معترف به. وسيتم إرشاد عملية توليد المعرفة بشكل وثيق بالفجوات المعرفية والأولويات المحددة في العمليات، وكذلك عن طريق تحديد فجوات الأدلة في السياق الأوسع للتنمية الريفية. وسوف يبني الصندوق على معرفته الخاصة، وسيعزز استراتيجيا المعرفة مع شركائه ومنهم، بما في ذلك شركاء البحوث، ومصارف التنمية الأخرى متعددة الأطراف ووكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقراً لها، ولا سيما في المجالات التي لا يتمتع فيها بميزة نسبية. وسوف يجعل الصندوق معرفته متاحة بشكل منهجي للدول الأعضاء وشركاء التنمية الآخرين، من خلال برامجه القطرية، بما في ذلك توسيع نطاق النتائج، ومن خلال تطوير ونشر المنتجات المعرفية عالية الجودة، وكذلك من خلال فعاليات مثل المؤتمرات وحلقات العمل.

النشاط	الوصف	المسؤولية	المعالم البارزة	الإطار الزمني	مؤشرات إطار قياس نتائج إدارة المعرفة (انظر الملحق الثاني)
1-1	وضع جدول أعمال المعرفة الاستراتيجية لتوجيه الاستثمارات وتحسين إبراز الصورة الخارجية لمحتوى الصندوق				
	<ul style="list-style-type: none"> المساهمة في المخرجات المؤسسية: تطوير المنتجات المعرفية الاستراتيجية وتنظيم الفعاليات التعليمية؛ وتوافر الأدلة وأفضل الممارسات والدروس القابلة للبحث بسهولة والمتاحة؛ وتعزيز المعرفة الخارجية من خلال الشراكات والانخراط العالمي؛ والتدخلات المصممة باستخدام أفضل المعرفة المتاحة يدعم التزامات التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق: 3-4 - تعزيز أوجه التآزر بين الأنشطة الإقراضية وغير الإقراضية؛ و 2-4 - زيادة الشفافية والانفتاح 				
1-1-1	نشر المنتجات المعرفية عالية الجودة في أشكال يسهل الوصول إليها والترويج لها والتوعية بها، بما في ذلك: <ul style="list-style-type: none"> - تقرير التنمية الريفية لعام 2019 - تقييمات الأثر - سلسلة البحوث - سلسلة المزايا - كيفية إعداد المذكرات والحزم - مدونات الخبراء - ملخصات السياسات - المنتجات المعرفية الإقليمية 	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: فريق إدارة المعرفة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: شعبة الاتصالات 	- النشر المنتجات المعرفية والترويج لها	قيد التنفيذ	1-1-1؛ و 2-1-1؛ و 1-1-2؛ و 3-1-2
2-1-1	تحديد وسد الفجوات المعرفية والأولويات على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية ¹⁹	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: دائرة إدارة البرامج (شعبة أفريقيا الغربية والوسطى للتجريب)/المراكز شبه الإقليمية والتعاون بين بلدان الجنوب 	<ul style="list-style-type: none"> تجميع الفجوات المعرفية والأولويات المتاحة وضع خريطة لفجوات الأدلة استحداث منتجات معرفية لسد الفجوات 	من الفصل الأول لعام 2019	1-1-1؛ و 2-1-1؛ و 1-1-2

¹⁹ استناداً إلى تقارير الإشراف، والتحليل على مستوى المراكز الإقليمية، وتقييمات الحوافظ، ومناقشات السياسات على المستوى القطري، وتقارير إنجاز المشروعات، ونتائج تقييمات الأثر، والتقييمات المستقلة، والانخراط في السياسات و "خرائط الفجوات".

النشاط	الوصف	المسؤولية	المعالم البارزة	الإطار الزمني	مؤشرات إطار قياس نتائج إدارة المعرفة (انظر الملحق الثاني)
		<ul style="list-style-type: none"> التعاون الثلاثي ومراكز المعرفة الدعم: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة 	والأولويات المعرفية		
3-1-1	الاستعراض السنوي لأنشطة إدارة المعرفة في الصندوق، والمنتجات، والتوعية والشراكات، وتوصيات بشأن أولويات تنمية المعرفة، والشراكات المعرفية، واستخدام الموارد ²⁰	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: فريق إدارة المعرفة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: مجموعة تنسيق إدارة المعرفة 	- عرض الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة في الصندوق والتوصيات	التنفيذ في: الفصل الثاني من عام 2020 والفصل الثاني من عام 2021	1-1-1؛ و2-1-1؛ و1-2-1
4-1-1	دعم المبادرات التي توفر بيانات موثوقة عن الفقر في الجوع والزراعة في المناطق الريفية وتحديثها باستمرار والتعاون بشأنها. وعلى سبيل المثال: <ul style="list-style-type: none"> حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم مبادرة 2030 × 50²¹ ساعة الفقر في العالم مشروع القضاء على الجوع الريفي 	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> المبادرات التي تحظى بالدعم الصندوق شريك ومساهم معترف به 	قيد التنفيذ	1-1-1؛ و2-1-1؛ و3-2-1
5-1-1	تحسين استيعاب ونشر المعرفة والتعلم المولدين من خلال تقييمات مستقلة	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: مكتب التقييم المستقل في الصندوق/شعبة سياسات العمليات والنتائج 	<ul style="list-style-type: none"> فعاليات التعلم التي تم عقدها الزيادة المسجلة في تقديم التقارير 	قيد التنفيذ	3-2-2؛ و4-2-1
6-1-1	تشجيع موظفي الصندوق على النشر الخارجي والمشاركة في الأنشطة الخارجية كثيفة المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> عمليات موافقة داخلية مبسطة 	قيد التنفيذ	1-1-1؛ و3-2-1
2-1 الاستفادة من المعرفة مع ومن الشركاء <ul style="list-style-type: none"> المساهمة في المخرجات المؤسسية: الاستفادة من المعرفة الخارجية من خلال الشراكات والانخراط العالمي يدعم التزام التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق: 3-5 - جعل الشراكات الاستراتيجية للتمويل والمعرفة والدعوة والتأثير العالمي حجر زاوية في عمليات الصندوق 					

²⁰ تتضمن الموارد المنح والبحوث وتقييم الأثر والتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والأموال التكميلية والشراكات والمعرفة التقنية ومنتجات المعرفة.

²¹ يعمل الصندوق مع الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية ومؤسسة بيل ومليندا غيتس ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة والبنك الدولي على مبادرة 2030 × 50 لضمان أن يكون لدى 50 بلدا بيانات زراعية بحلول عام 2030.

النشاط	الوصف	المسؤولية	المعالم البارزة	الإطار الزمني	مؤشرات إطار قياس نتائج إدارة المعرفة (انظر الملحق الثاني)
1-2-1	ربط شراكات المعرفة ذات الأولوية الحالية والمحتملة، وميزاتها النسبية، بأولويات المعرفة المؤسسية/الإقليمية/الوطنية/المواضيعية (مثل التمايز بين الجنسين، والمناخ، والتغذية والشباب) ²²	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: فريق إدارة المعرفة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: شعبة الانخراط العالمي، والشراكات وتعبئة الموارد/الفرق الإقليمية لدائرة إدارة البرامج/التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي ومراكز المعرفة 	- تحديد الشراكات وميزتها النسبية المعينة	التنفيذ في الفصل الرابع من عام 2019	1-1-1؛ و2-1-1؛ و3-1-2
2-2-1	القيام بصورة منهجية بتوليد المعرفة والابتكارات الناشئة عن حافظه المنح والمبادرات ذات الصلة الممولة من الأموال التكميلية، واستخلاصها ونشرها.	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: أمانة منح ضمان الجودة/الجهات الراعية الفردية للمنح/مديرو المبادرات الممولة من الأموال التكميلية/جهات تنسيق إدارة المعرفة 	- نشر المعرفة والابتكارات	قيد التنفيذ	1-1-1؛ و2-1-1؛ و3-1-2
3-2-1	تشجيع استخدام أدوات الشراكات لتقييم مدى ملائمة وفعالية شراكات المعرفة ²³	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: شعبة الانخراط العالمي، والشراكات وتعبئة الموارد الدعم: فريق إدارة المعرفة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة 	- اعتماد إطار شراكة الصندوق والأدوات المستخدمة	قيد التنفيذ	1-2-2؛ و2-3-1
4-2-1	المشاركة في الشبكات ²⁴ وبناء الشراكات التي تعزز تبادل المعرفة والتعلم بشأن إدارة المعرفة والحلول التعليمية التنظيمية	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: فريق إدارة المعرفة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: مجموعة تنسيق إدارة المعرفة 	- النهج والأدوات والحلول الناجحة المشتركة من خلال الشبكات والشراكات	قيد التنفيذ	1-3-1؛ و2-3-1؛ و3-1-2

²² بما يتماشى مع إطار الشراكات في الصندوق.

²³ تحديد نطاق الشراكات ومعايير تقييم فعالية الشراكات.

²⁴ على سبيل المثال، شبكة المهنيين المعنيين بإدارة المعرفة في منظومة الأمم المتحدة، والمبادرة العالمية للتنفيذ وشبكة مكاتب الأمم المتحدة وشبكة التعلم من أجل التنمية (Learn4dev) وغيرها.

النشاط	الوصف	المسؤولية	المعالم البارزة	الإطار الزمني	مؤشرات إطار قياس نتائج إدارة المعرفة (انظر الملحق الثاني)
5-2-1	إنشاء برنامج للخبراء الزائرين ²⁵ يستهدف تعزيز الأهداف المعرفية في الصندوق (الانتداب الخارجي لموظفي الصندوق؛ وانتداب خبراء خارجيين في الصندوق) كمكون من مكونات بناء الشراكات مع المؤسسات البحثية والأكاديمية وغيرها	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: شعبة الموارد البشرية 	- وضع البرنامج	يبدأ في الفصل الأول من عام 2020 ثم يستمر	1-1-1؛ و 1-2-1؛ و 1-3-1؛ و 1-2-3
مجال العمل 2: استخدام المعرفة					
سيساعد دعم تخطيط وتنفيذ إدارة المعرفة على بناء القدرات في السياق اللامركزي، ومن المتوقع أن يؤدي إلى وضوح أهداف المعرفة، وزيادة فعالية جمع الأدلة والممارسات الجيدة والدروس المستفادة واستخدامها. وسيدعم ذلك أيضا الموظفين في المراكز الإقليمية ومراكز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي ومراكز المعرفة في جهودهم الرامية إلى تيسير تبادل المعرفة والتعلم بين موظفي العمليات في الميدان ومع المقر، وتعزيز الروابط بين المعرفة المتولدة داخل البلدان والمعرفة المواضيعية المتولدة عبر البلدان. وستتم تجربة نظام تفاعلي جديد لتبادل المعرفة لتشجيع المعالجة المستمرة للمحتوى التقني، وجعله في متناول الموظفين والشركاء. كما سيتم تحقيق تكامل المنصة بالاستعانة بمجتمعات الممارسة والشبكات، مما سيساعد على ضمان معالجة المحتوى وتحديثه. وبالإضافة إلى ذلك، من المتوقع أن يؤدي إدخال حزم المعرفة المصممة مسبقا - باستخدام التكنولوجيات الناشئة لتجميع موارد المعرفة الأكثر صلة - إلى تحقيق مكاسب في الكفاءة في تصميم المشروعات. وسيستند ذلك إلى تحسين التوسيم وتوافر مواد وصفية متسقة عبر نظم الصندوق، ووظيفة بحث جديدة.					
1-2	تعزيز معالجة الأدلة والدروس المستفادة وتبادلها واستخدامها وتوسيع نطاق الممارسة الجيدة	<ul style="list-style-type: none"> المساهمة في المخرجات المؤسسية: (1) التدخلات المصممة باستخدام أفضل المعرفة المتاحة؛ (2) النُج والأدوات تحقق أقصى قدر من التعلم وتدفقات المعرفة في السياق اللامركزي للصندوق؛ (3) تكون الأدلة وأفضل الممارسات والدروس قابلة للبحث بسهولة ومتاحة يدعم التزام التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق: 3-4 تعزيز التآزر بين الأنشطة الإقرائية وغير الإقرائية 	تتخذ مراكز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي ومراكز المعرفة والمراكز الإقليمية خطط سنوية لإدارة المعرفة السنوية	يبدأ في الفصل الأول من عام 2020 ثم يستمر	1-1-1؛ و 1-2-1؛ و 1-3-1؛ و 1-4-1؛ و 1-2-3؛ و 1-2-2؛ و 1-2-2؛ و 1-2-3
1-1-2	توفير الدعم المباشر لاستراتيجية إدارة المعرفة والتخطيط والتنفيذ للمراكز الإقليمية ومراكز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي ومراكز المعرفة وفرق تصميم برامج فرص الاستراتيجية القطرية وفرق تنفيذ المشروعات	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: الفرق الإقليمية الدعم: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة/الأخصائيون التقنيون الإقليميون/شعبة سياسات العمليات والنتائج/شعبة الانخراط العالمي، والشراكات وتعبئة الموارد 	- تنفيذ مراكز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي ومراكز المعرفة والمراكز الإقليمية خطط سنوية لإدارة المعرفة السنوية	يبدأ في الفصل الأول من عام 2020 ثم يستمر	1-1-1؛ و 1-2-1؛ و 1-3-1؛ و 1-4-1؛ و 1-2-3؛ و 1-2-2؛ و 1-2-2؛ و 1-2-3
2-1-2	إدارة بوابة الحلول الريفية وتحديثها باستمرار لاستيعاب حلول التنمية داخليا وخارجيا في الصندوق	<ul style="list-style-type: none"> الدعم: شعبة الانخراط العالمي، والشراكات وتعبئة الموارد الدعم: مراكز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي ومراكز 	- تحديث بوابة الحلول الريفية وإدارتها	يبدأ في الفصل الأول من عام 2020 ثم يستمر	1-1-1؛ و 1-2-1؛ و 1-3-1؛ و 1-4-1؛ و 1-2-3؛ و 1-2-2؛ و 1-2-2؛ و 1-2-3
			- تطبيق 5 حلول إنمائية على الأقل في 3 سنوات		

²⁵ يشمل إضفاء الطابع الرسمي لبرنامج الدراسات العليا الجاري بالفعل في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

النشاط	الوصف	المسؤولية	المعالم البارزة	الإطار الزمني	مؤشرات إطار قياس نتائج إدارة المعرفة (انظر الملحق الثاني)
		المعرفة			
3-1-2	توفير خدمات معززي بشأن المكتبات والمعلومات في النظام اللامركزي للصندوق	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: فريق إدارة المعرفة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة 	- توفير خدمات المكتبات بشكل مستمر	قيد التنفيذ	1-1-1؛ 2-3-1؛ 1-2-2؛ 3-2-2؛ 2-3-2
4-1-2	تحديد النهج الناجحة لتبادل المعرفة من قبل الصندوق والشركاء والتي تُستخدم على المستويين القطري والإقليمي ويمكن توسيع نطاقها	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: المراكز شبه الإقليمية الدعم: مراكز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي ومراكز المعرفة/المراكز الإقليمية/الفرق الإقليمية/الأخصائيون التقنيون 	- توثيق النهج الناجحة وتبادلها	قيد التنفيذ	1-1-1؛ 4-1-1؛ 1-3-1؛ 2-3-1؛ 3-2-2
5-1-2	إنشاء سلسلة من الندوات المنتظمة عن "الموضوعات الساخنة" في مجال التنمية الريفية، على سبيل المثال تعميم موضوعات الشباب والتمايز بين الجنسين والمناخ والتغذية، والاستناد إلى أحدث المعرفة وأدلة وخبرة الصندوق	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: دائرة العلاقات الخارجية والتسيير/دائرة إدارة البرامج 	- عقد 6 ندوات سنويا	من الفصل الثالث من عام 2019	1-3-1؛ 2-3-1
6-1-2	تجربة حزمة المعرفة الخاصة بالتصميم قبل المشروع لفرق تنفيذ المشروعات باستخدام التكنولوجيات الناشئة للاستفادة من المصادر الداخلية والخارجية، والاستغلال الدروس المستفادة، بما في ذلك من خلال نظام إدارة النتائج التشغيلية (مثل تحديات التنفيذ والتقارير التحليلية والتقنية حول الموضوعات ذات الأولوية وذات الصلة وتقييم الأثر وتقارير التقييم)	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: شعبة أفريقيا الغربية والوسطى الدعم: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة/شعبة سياسات العمليات والنتائج/شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات/وحدة التغيير والتنفيذ والابتكار 	- الانتهاء من النشاط التجريبي	من الفصل الثاني من عام 2019 إلى الفصل الثاني من عام 2020	1-2-2؛ 4-2-1؛ 3-2-1
7-1-2	تجربة نظام تفاعلي لتبادل المعرفة لتعزيز تجميع المحتوى التقني للصندوق ومعالجته وتبادل واستخامه بشأن الموضوعات ذات الأولوية (مثل سلسلة الحزم)، وتحديث المحتوى من خلال مجتمعات الممارسة والشبكات (انظر	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات/وحدة 	<ul style="list-style-type: none"> إجراء دراسة جدوى تنفيذ النشاط التجريبي للنظام التفاعلي 	الفصل الرابع من عام 2020	1-1-1؛ 2-1-1؛ 2-3-1؛ 1-2-2؛ 1-1-2؛ 1-2-2؛ 3-2-2؛ 2-3-2؛ 1-3-3

النشاط	الوصف	المسؤولية	المعالم البارزة	الإطار الزمني	مؤشرات إطار قياس نتائج إدارة المعرفة (انظر الملحق الثاني)
	3-3-3؛ و2-3-3	التغيير والتنفيذ والابتكار			
2-2 مواصلة وضع وتطوير حلول ومنصات تكنولوجيا المعلومات					
المساهمة في المخرجات: (1) النهج والأدوات تحقق أقصى قدر من التعلم وتدفقات المعرفة في السياق اللامركزي للصندوق؛ (2) النظم المتكاملة لجمع المعرفة وتنظيمها وتخزينها وتبادلها على المستويين القطري والإقليمي وعلى مستوى المقر					
1-2-2	إنشاء مجموعة عمل لإدارة البيانات والمعلومات المؤسسية	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: شعبة سياسات العمليات والنتائج/شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات 	- وضع الاختصاصات	الفصل الثاني من عام 2019	2-3-1
2-2-2	الاستمرار في تعزيز استخدام البيانات والأدلة في صنع القرار (على سبيل المثال من خلال نظام إدارة النتائج التشغيلية ونظام المنح والمشروعات الاستثمارية وتقارير تقييم الأثر)	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: شعبة سياسات العمليات والنتائج/دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة 	- استخدام مصفوفة الفعالية الإنمائية في تصميم المشروعات	الفصل الثاني من عام 2019	1-1-1؛ و2-1-1؛ و3-1-1؛ و3-2-1؛ و4-2-1؛ و1-2-2
3-2-2	تنسيق التوصيف لتيسير وتحسين عملية التوسيم وإمكانية البحث عبر نظم الصندوق (بما في ذلك معجم المصطلحات المؤسسية/المفردات الخاضعة للرقابة ووضع المؤشر الخاص بدلالات الألفاظ)	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: فريق إدارة المعرفة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: شعبة سياسات العمليات والنتائج/شعبة الاتصالات/شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات/شعبة الخدمات الإدارية 	- توصيف متسق/مرتبط عبر نظم الصندوق	من الفصل الرابع من عام 2019	1-1-1؛ و2-1-1؛ و3-2-1؛ و3-3-1؛ و2-3-2؛ و1-2-2
4-2-2	توفير حلول تكنولوجية مبتكرة لدعم الاجتماعات وحلقات العمل والمجموعات والشبكات الافتراضية في السياق اللامركزي للصندوق	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الدعم: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> نتائج استقصاء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحديد الأدوات الملائمة للغرض واستخدامها 	من الفصل الثالث من عام 2019	1-3-1؛ و2-3-1؛ و3-3-2

النشاط	الوصف	المسؤولية	المعالم البارزة	الإطار الزمني	مؤشرات إطار قياس نتائج إدارة المعرفة (انظر الملحق الثاني)
مجال العمل 3: البيئة التمكينية					
سيتم وضع حوافز أقوى تشجع بشكل أوضح الموظفين على توليد المعرفة والبحث عنها وتبادلها واستخدامها وإعادة استخدامها. ومن بين هذه الحوافز سيكون هناك اعتراف أكبر بمعرفة الموظفين والجهود المبذولة للتعاون وتبادل المعرفة. وسيستند ذلك إلى توصيف الوظائف وإطار الكفاءة في الصندوق وينبغي إدماجها في خطط أداء وتقييم الموظفين. وسيطلب ذلك القيادة من الإدارة ورسائل واضحة تفيد بأن إدارة المعرفة مسألة ذات أولوية. وسيتم توفير التدريب لبناء خبرة في مجال إدارة المعرفة، وسوف تكون أدوات ونهج إدارة المعرفة ذات الصلة بعمليات الأعمال متاحة بسهولة. وسيتم إدخال نهج مبتكرة لتخفيف أثر المخاطر المرتبطة بفقدان المعرفة عند تقاعد الموظفين أو تناوبهم لتولي وظائف جديدة. وستعقد دورات لتوعية القيادات العليا والوسطى في الصندوق ولجميع الموظفين (وجها لوجه وافترضية) حول: أهمية إدارة المعرفة بالنسبة للصندوق؛ وما يمكن للأفراد القيام به لكي تعمل إدارة المعرفة؛ وما هي السلوكيات المتوقعة. وسيتم إدخال نهج مبتكرة للاحتفاظ بالمعرفة لتخفيف المخاطر المرتبطة بفقدان المعرفة المؤسسية عند تناوب الموظفين وتقاعدهم، وانتقال الخبراء الاستشاريين إلى أماكن أخرى. وسيُبدل جهد عن عمد، بقيادة أبطال الإدارة العليا، لفتح "حيز آمن" في الصندوق للاعتراف بحالات الفشل والمبادرات الأقل نجاحا والتعلم النشط منها.					
1-3 وضع إطار للحوافز					
المساهمة في المخرجات المؤسسية: هيكل حوافز للتعليم والمشاركة والسلوك المبتكر					
1-1-3	استعراض وتحديث تبادل المعرفة وكفاءة التعلم	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: شعبة الموارد البشرية الدعم: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة 	- تحديث الكفاءة	2020	1-3-1؛ و1-3-2؛ و2-3-2
2-1-3	إدخال حوافز لتشجيع تبادل المعرفة والتعلم، على سبيل المثال: <ul style="list-style-type: none"> جوائز سنوية لتقدير الجهود الممتازة للتعاون وتبادل/تقاسم المعرفة تشجيع الموظفين على وصف خبراتهم وقدراتهم في التعامل مع الأشخاص: تحسين التوسيم والوظائف إنفاذ متطلبات إدارة المعرفة في عمليات الأعمال الأساسية الاعتراف بالفشل كفرصة للتعلم توفير وقت رسمي للموظفين لتخصيصها لأنشطة التعلم والتبادل غير المنظمة (المقررة في نظام تقييم الأداء)²⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: شعبة الموارد البشرية/المديرون الإقليميون والفرق الإقليمية في دائرة إدارة البرامج 	<ul style="list-style-type: none"> تشتمل جوائز الموظفين السنوية على فئة بشأن التبادل الممتاز للمعرفة إدراج الدروس المستفادة من استعراض حالات الفشل في تقييم الحافظة شعور الموظفون بالقدرة على تخصيص الوقت للتعلم والمشاركة والابتكار 	قيد التنفيذ	1-3-1؛ و1-3-2؛ و2-3-1
3-1-3	تجربة صندوق تنافسي لتشجيع الابتكار في عمليات	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: دائرة الاستراتيجية وإدارة 	- تأمين التمويل وإطلاق البرنامج	البدء في الفصل الثالث من عام	1-3-1؛ و2-3-1

²⁶ في لجنة استراتيجية العمليات وتوجيه السياسات، وفي إدارة مخاطر الكوارث، والإشراف، واستعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، واستعراضات أداء الموظفين، وما إلى ذلك.

النشاط	الوصف	المسؤولية	المعالم البارزة	الإطار الزمني	مؤشرات إطار قياس نتائج إدارة المعرفة (انظر الملحق الثاني)
	الصندوق وثقافته التنظيمية	المعرفة/وحدة التغيير والتنفيذ والابتكار		2020	
2-3 بناء القدرات والتوعية					
المساهمة في المخرجات المؤسسية: تحسين قدرات موظفي الصندوق وشركاء التنفيذ					
1-2-3	إعداد وحدات تدريبية بشأن القدرات والأساليب والأدوات المتعلقة بإدارة المعرفة لموظفي الصندوق والخبراء الاستشاريين وتقديمها من خلال أكاديمية العمليات وبرنامج مؤسسي لتنمية قدرات الموظفين: - كيفية تصميم وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة - كيفية تحليل الدروس والاستفادة منها وتوثيقها - عناصر قصة جيدة - كيفية إنشاء وتيسير مجتمعات الممارسة والشبكات	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: فريق إدارة المعرفة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: شعبة الموارد البشرية/شعبة سياسات العمليات والنتائج 	- إعداد وحدات التدريب وتقديمها (التعلم الإلكتروني ووجها لوجه)	الفصل الثاني من عام 2020 ثم بشكل مستمر	1-3-1؛ و2-3-1؛ و2-3-2؛ و3-3-2
2-2-3	تنفيذ خطة اتصالات داخلية لنشر استراتيجية إدارة المعرفة، بما في ذلك جلسات توعية للإدارة العليا والوسطى، ولجميع الموظفين حول أهمية إدارة المعرفة، وما الذي يمكنهم القيام به لإنتاجها.	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: فريق إدارة المعرفة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: شعبة الاتصالات/مجموعة تنسيق إدارة المعرفة 	- تنفيذ خطة الاتصالات حضور 100 في المائة من كبار المديرين والقيادات الدورة	الانتهاء من المجموعة الأولى بحلول الفصل الثاني من عام 2020، ثم بشكل حسب الاقتضاء	1-3-1؛ و2-3-1؛ و2-3-2؛ و3-3-2
3-2-3	التوعية بشأن إدارة المعرفة والقدرات بين المشروعات التي يدعمها الصندوق والشركاء الوطنيين	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: المراكز شبه الإقليمية، والفرق الإقليمية 	بناء القدرات المدفوعة بالطلب في 25 بلدا على الأقل	بدء تنفيذ المنح بحلول الفصل الأخير من عام 2020	1-3-2؛ و1-5-2؛ و1-6-2؛ و1-7-2
3-3 إدماج مجتمعات الممارسة والشبكات والآليات المناسبة الأخرى لدعم بناء المعرفة واستخدامها					
المساهمة في المخرجات المؤسسية: (1) النهج والأدوات تحقق أقصى قدر من التعلم وتدفقات المعرفة في السياق اللامركزي للصندوق؛ (2) الاستفادة من المعرفة الخارجية خلال الشراكات والانخراط العالمي؛ (3) التداخلات المصممة باستخدام أفضل معرفة متاحة.					

النشاط	الوصف	المسؤولية	المعالم البارزة	الإطار الزمني	مؤشرات إطار قياس نتائج إدارة المعرفة (انظر الملحق الثاني)
1-3-3	تجميع ومعالجة وتيسير استخدام أدوات ونهج إدارة المعرفة الرئيسية لاستخدامها في عمليات أعمال الصندوق، وإدماجها مع دليل العمليات	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: فريق إدارة المعرفة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: شعبة سياسات العمليات والنتائج/مجموعة تنسيق إدارة المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> دليل مرجعي سريع تفاعلي للأدوات والنهج إعداد مجموعات بدء التشغيل للمشروعات وإتاحتها لجميع المراكز والمكاتب القطرية والمشروعات التابعة للصندوق 	من الفصل الثالث من عام 2019 ويشكل مستمر	1-2-2؛ و1-3-1؛ و2-3-1؛ و1-2-2؛ و3-2-3
2-3-3	توفير دعم مكثف لثلاث من مجتمعات أو شبكات الممارسة القائمة لمواصلة تركيزها مع احتياجات العمل في الصندوق	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: الأخصائيون الإقليميون/المراكز شبه الإقليمية/وحدة التغيير والتنفيذ والابتكار/مجموعة تنسيق إدارة المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> دعم 3 من مجتمعات الممارسة القائمة وعملها بشكل جيد اعتماد الدروس من تجربة مجتمعات الممارسة وتوثيقها وتبادلها 	من الفصل الرابع من عام 2019 ويشكل مستمر	1-1-1؛ و1-1-1؛ و2-1-1؛ و2-3-1؛ و3-1-2؛ و3-3-2؛ و3-3-3
3-3-3	إنشاء ثلاث مجتمعات/شبكات جديدة للممارسة لاختبار نماذج ونهج جديدة وتعزيز تدفقات المعرفة والتعلم في السياق اللامركزي للصندوق	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: الأخصائيون الإقليميون/الأخصائيون الفنيون/المراكز شبه الإقليمية/وحدة التغيير والتنفيذ والابتكار/مجموعة تنسيق إدارة المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> دعم 3 من مجتمعات الممارسة القائمة وعملها بشكل جيد اعتماد الدروس من التجارب وتنظيمها وتوثيقها وتبادلها 	من الرابع الأول من 2020	1-1-1؛ و1-1-1؛ و2-1-1؛ و2-3-1؛ و3-1-2؛ و3-3-2؛ و3-3-3
4-3	تعزيز الاحتفاظ بالمعرفة				
	المساهمة في المخرجات المؤسسية: (1) النهج والأدوات تحقق أقصى قدر من التعلم وتدفعات المعرفة في السياق اللامركزي للصندوق، (2) النظم المتكاملة لجمع المعرفة وتنظيمها وتخزينها وتبادلها على المستويين القطري والإقليمي وعلى مستوى المقر؛ (3) هيكل حوافز للتعلم والمشاركة والسلوك المبتكر				
1-4-3	إدخال عمليات معززة لنقل المسؤولية لتخفيف أثر	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: شعبة الموارد البشرية 	<ul style="list-style-type: none"> يكون استخدام قائمة تحقق من تعزيز 	من الفصل الثالث من عام 2019	1-3-1؛ و2-3-1

النشاط	الوصف	المسؤولية	المعالم البارزة	الإطار الزمني	مؤشرات إطار قياس نتائج إدارة المعرفة (انظر الملحق الثاني)
	مخاطر فقدان المعرفة بسبب تنقل الموظفين/انتهاء خدمتهم، وعند مغادرة الخبراء الاستشاريين	<ul style="list-style-type: none"> الدعم: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة/وحدة التغيير والتنفيذ والابتكار 	<ul style="list-style-type: none"> تسليم المسؤولية إلزامياً عقد 10 جلسات منظمة بشأن تسليم المسؤولية - تتعكس المبادرة في إطار إدارة المواهب 		
2-4-3	إدخال برنامج "التعلم من الذين يتركون العمل" لتقليل فقدان المعرفة الأساسية بشأن الأعمال عند التقاعد	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: شعبة الموارد البشرية الدعم: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة/وحدة التغيير والتنفيذ والابتكار 	<ul style="list-style-type: none"> - يقدم البرنامج وينعكس في إطار إدارة المواهب 	من الفصل الرابع من عام 2019	1-3-1؛ و2-3-1
5-3 تعزيز هيكلية إدارة المعرفة					
1-5-3	تعزيز هيكلية إدارة المعرفة	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: فريق إدارة المعرفة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> - إنشاء هيكل تسيير بشأن إدارة المعرفة - هيكل تنظيمي واضح للموظفين بأدوار ومسؤوليات بشأن إدارة المعرفة - الاعتراف بدور الخبراء الاستشاريين بوصفهم "وسطاء المعرفة" عبر المراكز الإقليمية والمراكز 	بحلول الفصل الأول من عام 2020	2-3-1
2-5-3	نظام مراقبة وتعلم شامل مطبق لتنفيذ خطة عمل إدارة المعرفة.	<ul style="list-style-type: none"> القيادة: دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الدعم: شعبة الاتصالات/مجموعة تنسيق إدارة المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> - وضع نظام ولوحة الرصد والتعلم - تقرير مرحلي سنوي عن الأداء في مجال إدارة المعرفة والتقدم المحرز مقابل المؤشرات المختارة 	بحلول الفصل الرابع من عام 2019	

إطار قياس نتائج استراتيجية إدارة المعرفة

تعرض الجداول أدناه مجموعة مؤشرات النتائج الرئيسية (على مستوى كل من النتائج والمخرجات) لقياس وإدارة التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة. ويحتوي الإطار على هيكل مبسط من مستويين: المستوى 1 - النتائج - يركز على زيادة إبراز الصورة والمصادقية والتأثير الذي يمكن أن يكون للصندوق مع شركائه من خلال الإدارة الأكثر فعالية للمعرفة: من خلال تعزيز الرابط الاستراتيجي بين تدفقات المعرفة واستخدامها، والارتقاء بجودة عمليات الصندوق؛ وعن طريق تعزيز ثقافة تعلم أقوى داخل الصندوق. والمستوى 2 - المخرجات - يشمل الحصائل (المنتجات والخدمات) الناتجة عن الأنشطة ضمن مسارات العمل الثلاثة الواسعة: توليد المعرفة، واستخدام المعرفة، والبيئة التمكينية.

الجدول 1

الرمز	مؤشر النتائج	المصدر	خط الأساس	هدف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (نهاية عام 2021)
المستوى الأول - النتائج				
1-1	الرؤية والمصادقية والتأثير			
1-1-1	منتجات معرفية ذات صلة ومفيدة في التوقيت المناسب (التقييم 3 وما فوقها) (نسبة مئوية)	استقصاء العملاء	مؤشر جديد. خط الأساس في عام 2019 *	يحدد لاحقا *
2-1-1	منتجات معرفية عالية الجودة (التقييمات 3 وما فوقها) (نسبة مئوية)	استقصاء القراء	مؤشر جديد. خط الأساس في عام 2020	يحدد لاحقا
3-1-1	الخدمات كثيفة المعرفة ذات الصلة (التقييم 3 وما فوقها) (نسبة مئوية)	استقصاء العملاء	مؤشر جديد. خط الأساس في عام 2019	يحدد لاحقا *
4-1-1	تبادل المعرفة والتعلم المتبادل من خلال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي (التقييم 3 وما فوقها) (نسبة مئوية)	استقصاء العملاء	مؤشر جديد. خط الأساس في عام 2019	يحدد لاحقا *
2-1	تدفقات المعرفة وعمليات الجودة			
1-2-1	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ذات نهج شامل إزاء التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي عند التصميم (نسبة مئوية)	برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية	50	66
2-2-1	إدارة المعرفة في الاستراتيجيات القطرية (التقييمات 5 وما فوقها) (نسبة مئوية)	استعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية/تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية**	13	33

الرمز	مؤشر النتائج	المصدر	خط الأساس	هدف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (نهاية عام 2021)
3-2-1	الدروس المستفادة من بعثات الإشراف وتقارير إنجاز المشروعات (في نظام إدارة النتائج التشغيلية) المستخدمة في تصميم المشروعات (نسبة مئوية)	نموذج تحديد المشروع	مؤشر جديد. خط الأساس في عام 2019	يحدد لاحقا
4-2-1	العمل بالتوصيات الواردة في التقييمات (نسبة مئوية)	تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة	87	95
5-2-1	تصنيفات إدارة المعرفة في مرحلة الإشراف (التقييمات 5 وما فوقها) (نسبة مئوية)	نظام إدارة النتائج التشغيلية	35	21
6-2-1	توسيع النطاق (التقييمات 5 وما فوقها) (نسبة مئوية)	التحقق من تقارير إنجاز المشروعات	60	31
7-2-1	الدروس المستفادة (التقييمات 5 وما فوقها) (نسبة مئوية)	التحقق من تقارير إنجاز المشروعات	62	80
3-1	ثقافة التعلم			
1-3-1	درجة التعلم	استقصاء التعلم	11	15
2-3-1	نضوج إدارة المعرفة (التقييمات 3 وما فوق عبر القدرات الثماني)	نموذج نضوج إدارة المعرفة	مؤشر جديد. خط الأساس في عام 2019	يحدد لاحقا

* سيطبق استقصاء العملاء المنقح في عام 2019 لوضع خطوط أساس وأهداف للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.

** سيتم استخدام استعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية كمصدر لتحديد خط الأساس والهدف وتتبع التقدم، حينما توافرت المعلومات بشكل منهجي. ومؤشر بديل، سيتم استخدام التصنيفات من تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية لتتبع التقدم بشأن هذا المؤشر. وتستند الأرقام المقدمة لخط الأساس والهدف إلى قاعدة بيانات تصنيفات تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية.

الرمز	مؤشر النتائج	المصدر	خط الأساس	هدف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (نهاية عام 2021)
المستوى الثاني - المخرجات				
1-2	توليد المعرفة			
1-1-2	المنتجات المعرفية التي تم إعدادها وفقا للفجوات المعرفية (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	0	50
2-1-2	المنتجات والخدمات المعرفية التي تم إعدادها مع شركاء خارجيين (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	تحدد لاحقا	تحدد لاحقا
3-1-2	المنتجات المعرفية التي تم الاطلاع عليها	لوحة معلومات إدارة المعرفة	خط الأساس عام 2019	زيادة بنسبة 30 في المائة عن خط الأساس
4-1-2	المنتجات المعرفية التي تم تنزيلها	لوحة معلومات إدارة المعرفة	خط الأساس عام 2019	زيادة بنسبة 30 في المائة عن خط الأساس
5-1-2	المنتجات المعرفية التي تم الاستشهاد بها	لوحة معلومات إدارة المعرفة	خط الأساس عام 2019	زيادة بنسبة 30 في المائة عن خط الأساس
6-1-2	عدد مرات أبداء الإعجاب والتغريدات المتعلقة بالمنتجات المعرفية على وسائل التواصل الاجتماعي	لوحة معلومات إدارة المعرفة	خط الأساس عام 2019	زيادة بنسبة 30 في المائة عن خط الأساس
7-1-2	منشورات وورقات موظفي الصندوق المتاحة على المنصات الخارجية/كتالوجات المكتبات/المستودعات الإلكترونية للمؤسسات الشريكة (نسبة مئوية)	لوحة معلومات إدارة المعرفة	0	60
8-1-2	المنح التي حصلت على تصنيف 5 أو أفضل بالنسبة لإدارة المعرفة وتبادلها في التقارير المتعلقة بوضع المنح (نسبة مئوية)	التقارير المتعلقة بوضع المنح	57	70
9-1-2	المنشورات التي تخضع لاستعراض خارجي للأقران (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	34	70
10-1-2	المنتجات المعرفية ذات خطة نشر استراتيجية عند البداية (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	30	60
11-1-2	التقييمات المقدمة في فعاليات التعلم (نسبة مئوية)	مكتب التقييم المستقل في الصندوق	30	40
12-1-2	الشراكات التي أقيمت بشأن إدارة المعرفة (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	خط الأساس عام 2020	5
13-1-2	الموظفون المشاركون في برنامج الخبراء الزائرين (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	0	6
2-2	استخدام المعرفة			
1-2-2	المشروعات المصممة بدعم من حزم المعرفة (نسبة مئوية)	تقرير تصميم المشروع	0	30

الرمز	مؤشر النتائج	المصدر	خط الأساس	هدف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (نهاية عام 2021)
2-2-2	بعثات الإشراف مع استعراض جودة إدارة المعرفة (نسبة مئوية)	نظام إدارة النتائج التشغيلية	خط الأساس عام 2019	60
3-2-2	المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق التي تتلقى خدمات المكتبات (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	100	100
4-2-2	مستخدمو المكتبات الراضون عن مستوى الخدمة (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	34	60
5-2-2	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تشمل خططاً مفصلة لإدارة المعرفة (نسبة مئوية)	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	7	40
6-2-2	النهج الناجحة لتبادل المعرفة الموثقة والمعتمدة (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	خط الأساس عام 2019	10
3-2	البيئة التمكينية			
1-3-2	مهارات وخبرات الموظفين التي يمكن الوصول إليها على منصات الصندوق الداخلية (نسبة مئوية)	الناس	0	50
2-3-2	الموظفون المدربون على القدرات المتعلقة بإدارة المعرفة باستخدام المهارات الجديدة (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	0	50
3-3-2	الموظفون المتقاعدون ذوو المعرفة الأساسية الذين يشاركون في عمليات منظمة لتسليم المسؤولية (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	0	100
4-3-2	دعم مجتمعات الممارسة لتدفقات المعرفة واستخدامها (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	0	5

التعاريف ومصادر البيانات لمؤشرات إطار إدارة النتائج بشأن إدارة المعرفة في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق

الجدول 2

الرمز	مؤشر النتائج	المصدر	التعريف
المستوى الأول - النتائج			
1-1	إبراز الصورة والمصدقية والتأثير		
1-1-1	منتجات معرفية ذات صلة ومفيدة في التوقيت المناسب (التقييم 3 وما فوقها) (نسبة مئوية)	استقصاء العملاء	متوسط بسيط للنسبة المئوية للمستجيبين الذين أعطوا تصنيفا 3 أو أعلى للصلة (السؤال 1-10)، والنسبة المئوية للمستجيبين الذين أعطوا تصنيفا 3 أو أعلى للتوقيت المناسب (السؤال 2-10)، والنسبة المئوية للمستجيبين الذين أعطوا تصنيفا 3 أو أعلى للفائدة (السؤال 3-10) فيما يتعلق بالمنتجات المعرفية الخاصة بالصندوق.
2-1-1	منتجات معرفية عالية الجودة (التقييمات 3 وما فوقها) (نسبة مئوية)	استقصاء القراء	النسبة المئوية للمستجيبين الذين أعطوا تصنيفا 3 أو أعلى لجودة المنتجات المعرفية المؤسسية للصندوق وصلتها وفائدتها. وسيتم استكمال هذه المعلومات بمزيد من التقييم النوعي المتعمق.
3-1-1	الخدمات كثيفة المعرفة ذات الصلة (التقييم 3 وما فوقها) (نسبة مئوية)	استقصاء العملاء	النسبة المئوية للمستجيبين الذين أعطوا تصنيفا 3 أو أعلى لصلة الخدمات كثيفة المعرفة (السؤال 4-2).
4-1-1	تبادل المعرفة والتعلم المتبادل من خلال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي (التقييم 3 وما فوقها) (نسبة مئوية)	استقصاء العملاء	النسبة المئوية للمستجيبين الذين أعطوا درجة تقييم 3 أو أعلى لما إذا كان الصندوق فعالا في الاستفادة من التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي لتبادل المعرفة وتعزيز التعلم المتبادل عبر المشروعات (السؤال 7-7).
2-1	تدفقات المعرفة وعمليات الجودة		
1-2-1	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ذات نهج شامل إزاء التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي عند التصميم (نسبة مئوية)	برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية	النسبة المئوية لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تمت الموافقة عليها في الأشهر الستة والثلاثين الماضية وتشمل نهجا شاملا إزاء التعاون فيما بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي.
2-2-1	إدارة المعرفة في الاستراتيجيات القطرية (التقييمات 5 وما فوقها) (نسبة مئوية)	استعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية/تقييمات البرامج القطرية والاستراتيجيات القطرية	النسبة المئوية للاستراتيجيات القطرية التي تم تقييمها في الأشهر الستة والثلاثين الماضية والتي صنفت 5 أو أعلى لإدارة المعرفة. وستستخدم استعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية كمصدر لتحديد خط الأساس والهدف وتتبع التقدم، حيثما توافرت المعلومات بشكل منهجي. وكمؤشر بديل، سيتم استخدام التصنيفات من تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية لتتبع التقدم بشأن هذا المؤشر. وتستخدم الأرقام المقدمة لخط الأساس والهدف إلى قاعدة بيانات تصنيفات تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية.

الرمز	مؤشر النتائج	المصدر	التعريف
3-2-1	الدروس المستفادة من بعثات الإشراف وتقارير إنجاز المشروعات (في نظام إدارة النتائج التشغيلية) المستخدمة في تصميم المشروعات (نسبة مئوية)	نموذج تحديد المشروع	النسبة المئوية للدروس المستفادة من الإشراف والإنجاز، المسجلة في نظام إدارة النتائج التشغيلية، والمستخدم في المشروعات المصممة والموافق عليها في الأشهر الاثني عشر الماضية.
4-2-1	العمل بالتوصيات الواردة في التقييمات (نسبة مئوية)	تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة	النسبة المئوية للدروس المستفادة من التقييمات المسجلة في تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة والتي تمت معالجتها في تصميم وتنفيذ استراتيجية المشروع و/أو الاستراتيجيات القطرية. ويتم احتساب المؤشر على أساس سنوي في شهر أيلول/سبتمبر من كل عام، مع حساب التوصيات التي تتم متابعتها أو الجارية حتى حزيران/يونيو من كل عام، من التقييمات التي اكتملت حتى حزيران/يونيو من الدورة السابقة ولم يتم حسابها من قبل (أي توصيات جديدة). ويمكن إضافة بعض توصيات التقييم الإضافية (التي لم تتم متابعتها أو المستمرة في الدورات السابقة) إلى عينة الدورات السابقة.
5-2-1	تصنيفات إدارة المعرفة في مرحلة الإشراف (التقييمات 5 وما فوقها) (نسبة مئوية)	نظام إدارة النتائج التشغيلية	النسبة المئوية للمشروعات الجارية مع بعثة إشراف واحدة على الأقل أو مشروعات مكتملة في الأشهر الاثني عشر الماضية أو أقل المصنفة على أنها مرضية (5) أو أفضل لإدارة المعرفة خلال بعثة الإشراف الأخيرة.
6-2-1	توسيع النطاق (التقييمات 5 وما فوقها) (نسبة مئوية)	التحقق من تقارير إنجاز المشروعات	النسبة المئوية للمشروعات المنجزة والمقيمة في الأشهر الاثني عشر الماضية التي تم تقييمها مرضية (5) أو أفضل من حيث التوسع. ويشير التوسع إلى ما إذا كان المشروع في وضع يسمح له بتجربة النهج و/أو الابتكارات على نطاق أوسع من قبل الحكومة أو الجهات المانحة أو الشركاء.
7-2-1	الدروس المستفادة (التقييمات 5 وما فوقها) (نسبة مئوية)	التحقق من تقارير إنجاز المشروعات	النسبة المئوية للمشروعات المنجزة والمقيمة في الأشهر الاثني عشر الماضية التي تم تقييمها على أنها مرضية (5) أو أفضل للدروس المستفادة. وتشير الدروس المستفادة إلى ما إذا كان المشروع قد قام بتوثيق الدروس المستفادة وتطبيقها خلال تنفيذه أم لا.
3-1	ثقافة التعلم		
1-3-1	درجة التعلم	استقصاء التعلم	متوسط بسيط للدرجة (0 إلى 20) من كل من الأبعاد الثمانية التي تم تقييمها: إنشاء ثقافة داعمة، وجمع الخبرة الداخلية، والوصول إلى التعلم الخارجي، ونظم الاتصالات، وآليات استخلاص النتائج، وتطوير ذاكرة تنظيمية، ودمج التعلم في الاستراتيجية والسياسة، وتطبيق التعلم.
2-3-1	نضوج إدارة المعرفة (التقييمات 3 وما فوق عبر القدرات الثماني)	نموذج نضوج إدارة المعرفة	التقييم الذاتي لنظام إدارة المعرفة في الصندوق ونضوج التعلم التنظيمي، باستخدام نموذج (تم تطويره مع الموظفين) يحدد ويضع درجات لثماني قدرات على مقياس من 1-5

المستوى الثاني - المخرجات		
1-2	توليد المعرفة	
1-1-2	المنتجات المعرفية التي تم إعدادها وفقا للفجوات المعرفية (نسبة مئوية)	عدد المنتجات المعرفية التي تم تطويرها في الأشهر الاثني عشر الماضية استنادا إلى الفجوات المعرفية المحددة في الخرائط والعمليات المتعلقة بفجوة الأدلة، باستخدام بنية جديدة لإدارة المعرفة لتحديد الفجوات المعرفية واحتياجاتها وأهدافها بشكل روتيني.
2-1-2	المنتجات والخدمات المعرفية التي تم إعدادها مع شركاء خارجيين (نسبة مئوية)	النسبة المئوية للمنتجات المعرفية وخدمات المساعدة التقنية المستردة التكاليف المنجزة في الأشهر الاثني عشر الماضية التي تم تطويرها مع مؤلفين خارجيين منتسبين لشركاء المعرفة في الصندوق.
3-1-2	المنتجات المعرفية التي تم الاطلاع عليها	عدد مرات الاطلاع على منشورات الصندوق من موقع الصندوق على الإنترنت في الأشهر الاثني عشر الماضية
4-1-2	المنتجات المعرفية التي تم تنزيلها	تنزيلات منشورات الصندوق من موقع الصندوق على الإنترنت في الأشهر الاثني عشر الماضية
5-1-2	المنتجات المعرفية التي تم الاستشهاد بها	الاستشهاد بمنشورات الصندوق وموظفي الصندوق في الأشهر الاثني عشر الماضية
6-1-2	عدد مرات أبداء الإعجاب وإعادة التغريدات المتعلقة بالمنتجات المعرفية على وسائل التواصل الاجتماعي	الإعجاب وإعادة التغريدات بمنشورات الصندوق في الأشهر الاثني عشر الماضية
7-1-2	منشورات وورقات موظفي الصندوق المتاحة على المنصات الخارجية/كتالوجات المكتبات/المستودعات الإلكترونية للمؤسسات الشريكة (نسبة مئوية)	النسبة المئوية للمنشورات والورقات المكتوبة أو التي شارك في تأليفها موظفو الصندوق في الأشهر الاثني عشر الماضية والمتاحة على المنصات الخارجية أو كتالوجات المكتبات أو المستودعات الإلكترونية للمؤسسات الشريكة
8-1-2	المنح التي حصلت على تصنيف 5 أو أفضل بالنسبة لإدارة المعرفة وتبادلها في التقارير المتعلقة بوضع المنح (نسبة مئوية)	نسبة المنح الجارية المصنفة حاليا 4 وما فوق لإدارة المعرفة في التقرير المتعلق بوضع المنح
9-1-2	المنشورات التي تخضع لاستعراض خارجي للأقران (نسبة مئوية)	النسبة المئوية للمنشورات والورقات التي كتبها موظفو الصندوق في الأشهر الاثني عشر الماضية التي خضعت لاستعراض الأقران من جانب الشركاء الخارجيين للصندوق والمؤسسات الشريكة له
10-1-2	المنتجات المعرفية ذات خطة نشر استراتيجية عند البداية (نسبة مئوية)	نسبة المنتجات المعرفية التي نشرها الصندوق في الأشهر الاثني عشر الماضية ذات خطة للنشر الاستراتيجي منذ البداية

الرمز	مؤشر النتائج	المصدر	التعريف
11-1-2	التقييمات المقدمة في فعاليات التعلم (نسبة مئوية)	مكتب التقييم المستقل في الصندوق	نسبة تقييمات مكتب التقييم المستقل في الصندوق المقدمة في فعاليات التعلم في الأشهر الاثني عشر الماضية.
12-1-2	الشراكات التي أقيمت بشأن إدارة المعرفة (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	عدد الشراكات التي تمت إقامتها بغرض تبادل المعرفة حول حلول إدارة المعرفة واستخدامها
13-1-2	الموظفون المشاركون في برنامج الخبراء الزائرين (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	عدد موظفي الصندوق المشاركين في برنامج الخبراء الزائرين مع شركاء المعرفة في الصندوق خلال الاثني عشر شهرا الماضية.
2-2	استخدام المعرفة		
1-2-2	المشروعات المصممة بدعم من حزم المعرفة (نسبة مئوية)	تقرير تصميم المشروع	نسبة المشروعات التي تمت الموافقة عليها خلال الاثني عشر شهرا الماضية والتي تم تصميمها بدعم من حزم المعرفة.
2-2-2	بعثات الإشراف مع استعراض جودة إدارة المعرفة (نسبة مئوية)	نظام إدارة النتائج التشغيلية	نسبة بعثات الإشراف خلال الاثني عشر شهرا الماضية ذات تصنيف بشأن إدارة المعرفة متسق مع الأساس المنطقي السردية.
3-2-2	المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق التي تتلقى خدمات المكتبات (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	عدد المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق التي حصلت على خدمات المكتبات خلال الاثني عشر شهرا الماضية
4-2-2	مستخدمو المكتبات الراضون عن مستوى الخدمة (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	النسبة المئوية للمستخدمين الذين يحصلون على خدمات مكتبات التي يقدمها الصندوق ويشعرون بالرضا أو الرضا الكبير عن مستوى تقديم الخدمات
5-2-2	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تشمل خططا مفصلة لإدارة المعرفة (نسبة مئوية)	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	نسبة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية خلال الاثني عشر شهرا الماضية التي تشمل خططا مفصلة لإدارة المعرفة.
6-2-2	النهج الناجحة لتبادل المعرفة الموثقة والمعتمدة (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	عدد النهج الناجحة لتبادل المعرفة التي تم توثيقها واعتمادها عبر الأقاليم خلال الاثني عشر شهرا الماضية.

الرمز	مؤشر النتائج	المصدر	التعريف
3-2	البيئة التمكينية		
1-3-2	مهارات وخبرات الموظفين التي يمكن الوصول إليها على منصات الصندوق الداخلية (نسبة مئوية)	الناس	النسبة المئوية للموظفين الذين يمكن الوصول إلى مهاراتهم وخبراتهم على المنابر الداخلية للصندوق.
2-3-2	الموظفون المدريون على القدرات المتعلقة بإدارة المعرفة باستخدام المهارات الجديدة (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	النسبة المئوية للموظفين الذين تم تدريبهم على القدرات المرتبطة بإدارة المعرفة خلال الاثني عشر شهرا الماضية والذين نجحوا في تطبيق هذه المهارات الجديدة. وتقاس من خلال مقابلات المتابعة وقصص خلق القيمة.
3-3-2	الموظفون المتقاعدون ذوو المعرفة الأساسية الذين يشاركون في عمليات منظمة لتسليم المسؤولية (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	النسبة المئوية للموظفين المتقاعدين من الصندوق ممن لديهم المعرفة الحرجة المشاركين في عمليات التنفيذ والتسلم المنظمة خلال الاثني عشر شهرا الماضية.
4-3-2	دعم مجتمعات الممارسة لتدفقات المعرفة واستخدامها (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	عدد مجتمعات الممارسة النشطة لمدة لا تقل عن 12 شهرا والتي تدعم تدفق المعرفة داخل وخارج عمليات أعمال الصندوق (مثل تصميم المشروعات وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وتطوير المعرفة المواضيعية، وتطوير المنتجات المعرفية) التي تقاس بطرق بما في ذلك قصص خلق القيمة، والمقابلات شبه المنظمة، واستقصاءات المعرفة والمواقف والممارسات وتحليل شبكات التواصل الاجتماعي.

تحليل إدارة المعرفة في الصندوق

- 1- أجرى الصندوق تحليلاً منهجياً لنهجه حيال إدارة المعرفة من أجل تحديد جوانب الضعف والتحديات وفهمها، ومدى الاستفادة من خبرته والممارسات الجيدة المتبعة في المنظمات الأخرى. واستُخدمت طرق رسمية وغير رسمية لجمع المدخلات، بما فيها مقابلات شبه منظمة؛ واستعراض الطريقة التي يستفيد بها الصندوق من المعارف الضمنية لدى موظفيه في تصريف الأعمال الأساسية؛ وتحليل للشبكة التنظيمية، ودراسة للممارسات الجيدة في المنظمات المتخذة أساساً للمقارنة
- 2- وكشف التحليل عموماً عن أن التحديات التي سُعالجها إدارة المعرفة في الصندوق مترابطة وليس من السهل دائماً أن تصلح معها الحلول البسيطة أو أن تحقق "نتائج سريعة". وتنقسم التحديات عموماً إلى ثلاثة مجالات: بناء قاعدة المعرفة؛ والوصول إلى المعرفة القائمة واستخدامها وإعادة استخدامها؛ وثقافة التعلم وتقاسم المعرفة.
- 3- وفي ضوء نتائج التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، أظهر التحليل أن الصندوق يحتاج إلى غرس إدارة المعرفة بمزيد من المنهجية في أعماله كي يمكنه الوصول بشكل أفضل إلى المعرفة الضمنية والموثقة المتاحة تحت تصرفه، واستخدامها وإعادة استخدامها، خاصة المعرفة والدراية الفنية التي يمتلكها موظفوه وخبرائه الاستشاريون وشركاؤه. ولا يزال يتعين على الصندوق أن يغرس تماماً ثقافة تُقدر التعلم وتستخدم المعرفة وتعيد استخدامها. ولم يعد تحسين جودة الأدلة والتعلم وضمان التوثيق المنهجي للدروس المستفادة والوصول إليها ضماناً بأنها ستشق طريقها إلى عمليات صنع القرار في المنظمة. وبالإضافة إلى الأدلة ذاتها، يتطلب ذلك أيضاً تركيزاً على العملية - أي الجمع بين الأشخاص من أجل التعبير الصريح عن أفكارهم ومناقشتها وتقاسمها. ويشمل ذلك الصراحة في مناقشة الفشل.²⁷ وهذه هي المجالات التي يمكن أن تعيق التعلم، وهي ما يتعين على الصندوق تحسينه.
- 4- ويؤكد ذلك الحاجة إلى حوافز تدفع أكثر نحو التعلم وتقاسم المعرفة، بما في ذلك توفير الوقت والحيز للموظفين للتفكير والتأمل، وتهيئة بيئة أكثر أماناً للأخذ بنهج قائم على التعلم في التعامل مع الفشل. وحُدِّدت أنماط السلوك المتوقعة في إطار الكفاءة في الصندوق، ولكن المتابعة أثناء تقييمات الأداء السنوية للموظفين لم تكن متجانسة. ولا بد من تطوير القدرات المطلوبة بدءاً من المستوى الميداني وانتهاءً بالمستوى المؤسسي، كما لا بد من توفير الموارد الكافية.
- 5- ومن الجدير بالإشارة ما يسود بين الموظفين من تصور بأن الصندوق لا يُعَلِّق أهمية كبيرة على معرفتهم ودراباتهم. وتدخّل هذه المسألة في صميم قدرة الصندوق على بناء ثقافة أقوى لتقاسم المعرفة والتعلم، وتحمل في طياتها دوراً رئيسياً للإدارة العليا في توفير القيادة وتكوين القدوة للسلوك المطلوب.
- 6- وأكد التحليل أن الصندوق يحتاج إلى نهج أكثر تركيزاً على التنمية وتعبئة المعرفة الطليعية. وسيطلب ذلك تحديد المجالات ذات الأولوية، واستثمار الموارد المتاحة بطريقة استراتيجية. ويجب على الصندوق زيادة

²⁷ Alison Evans كبيرة المفوضين في المفوضية المستقلة لأثر المعونة في المملكة المتحدة. التي استشهد بأقوالها في سلسلة التعلم لقادة الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية.

- الاستفادة بطريقة منهجية واستراتيجية من معارف الشركاء، خاصة المصارف الإنمائية الأخرى المتعددة الأطراف ووكالات الأمم المتحدة التي تتخذ من روما مقراً لها.
- 7- ويلزم بذل مزيد من الجهود المنسقة لتحسين تحديد أهداف شراكات المعرفة، ثم تحديد الشراكات وترتيب أولوياتها تبعاً لذلك من أجل دعم زيادة التركيز على تطوير المعرفة على المستويات القطرية والإقليمية والمؤسسية، خاصة في المجالات التي لا يتمتع فيها الصندوق بميزة نسبية.
- 8- ووصف التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2016 البرامج القطرية بأنها "محور إدارة المعرفة في الصندوق"، وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية بأنها اللبنة الرئيسية لإدارة المعرفة وبأنها "مصدر رئيسي للتوجيه والدعم" لأنشطة إدارة المعرفة. ومن شأن الجمع بين المعرفة المتولدة على المستوى القطري والمعرفة المواضيعية التي بلورتها مجموعات وشبكات مواضيعية في شتى البلدان أن "يوفر قاعدة معارف قوية للصندوق وشركائه الإنمائيين". ومع ذلك فقد أشار التقرير السنوي عن نتائج وأثر عملية الصندوق إلى أن ذلك لم تتم منهجته تماماً بعد، "ولكن التحسينات في هذا المجال ... يمكن أن تعزز كثيراً صورة الصندوق وتزيد من أهميته كمصدر للمعرفة بين أوساط التنمية الريفية".
- 9- وثمة اتفاق على نطاق واسع بالحاجة إلى مزيد من الجهود لمعالجة الضعف المستمر في كيفية تعلم الصندوق وشركائه من العمليات. وتتولد معلومات قيّمة كثيرة وتطبق في البرامج القطرية وعلى مستوى المشروعات ومن خلال الأنشطة غير الإقراضية، ولكنها لا تجد طريقها بالضرورة إلى قاعدة المعارف الأوسع في الصندوق. وبخلاف متطلبات الإبلاغ عن أداء الحافظة، يمكن أن تكون حلقات توصيل المعرفة بين المستويات القطرية والإقليمية والمؤسسية ضعيفة.
- 10- ومن المفترض أن تحقيق لامركزية موظفي العمليات ونقلهم إلى المراكز الإقليمية وشبه الإقليمية، وإنشاء ثلاثة مراكز إقليمية للتعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والمعرفة، سُنسّر من إدارة المعرفة. وأعرب الموظفون عن تخوفهم من أن يكون ذلك مفزطاً في النقاول، خاصة بالنظر إلى أن كثيرين متقلون فعلياً بأعباء مجالات عمل أخرى ذات أولوية أعلى، وبالنظر كذلك إلى أن تدفقات المعرفة وارتباطاتها ضعيفة بالفعل في كثير من الأحيان.
- 11- وهناك بالفعل مبادرات منخدة أو يجري اتخاذها لمعالجة التحديات في هذا المجال.²⁸ ويقع على دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة دور رئيسي في تعزيز الصلات حين المعارف المتولدة على المستوى القطري (بما فيها الدروس القوية المستمدة من التجربة) ومعارف الصندوق المواضيعية التي تتميز بتخصصها الشديد، والأدلة المتولدة من تقييمات الأثر والبحوث ومن خلال العمل مع الشركاء.
- 12- وبالإضافة إلى ذلك، يشكل نقص القدرات والحوافز والموارد على مستوى البرامج القطرية والمشروعات عقبات رئيسية أمام إدارة المعرفة والتعلم ولا بد من معالجتها. وأثبتت مبادرة مدعومة من الصندوق نُفذت في إقليم أفريقيا الشرقية والجنوبية من عام 2009 حتى عام 2012 أن جهود بناء القدرات الممولة تمويلًا جيداً

²⁸ تشمل هذه المبادرات ما يلي: تقييم الأثر والتقييم الذاتي المُعزّز؛ وتقييمات البرامج القطرية؛ وبناء القدرات لموظفي المشروعات في مجال الرصد والتقييم؛ وتنقيح إجراءات تصميم المشروعات والإشراف عليها وتصميم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية؛ وآليات إبداء الآراء طوال دورة المشروع.

والموجّهة نحو إدارة المعرفة يمكن أن تأتي بثمارها، خاصة عندما ترتبط بالإدارة اليومية للمشروعات.²⁹ ويمكن للصندوق أيضاً أن يستخدم نهج إدارة المعرفة وأدواتها لتوليد أثر أكبر في البرامج القطرية من أجل تيسير تقاسم المعرفة والاستفادة منها بين الشركاء، بوسائل تشمل دعم الانخراط في السياسات وتوسيع النطاق. ويتعيّن ضمان تكوين صلات وعلاقات تآزرية أقوى بين الأنشطة المرتبطة بإدارة المعرفة في المبادرات المتخذة داخل البلد المعني ومبادرات الصندوق بشأن التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، إذ ينطوي هذان المجالان على إمكانات كبيرة لإثراء كل منهما الآخر.

13- ومن القضايا الهامة المتشابهة مع جميع هذه المجالات كيفية إبقاء الموظفين متصلين والحفاظ على تدفق المعرفة في سياق المركزية الأوسع في الصندوق. وفي حين أن الظهور الشامل يُميّز أي منظمة يوجد فيها ترابط قوي، هناك على سبيل المثال مجالات تكون فيها الصلات بين المجموعات الوظيفية (الأفراد الذين لديهم نفس الأدوار) أضعف من المتوقع (انظر ملخص نتائج تحليل الشبكة التنظيمية في الذيل الرابع).

14- وتكرّرت هذه النتيجة في استعراض هيكلية المعرفة في الصندوق (انظر الذيل الخامس) الذي تناول الطريقة التي يمكن بها للصندوق تحسين استفادته من معارف موظفيه وخبرائه الاستشاريين وشركائه في أساليب تصريف الأعمال الأساسية، خاصة في السياق الذي يزداد فيه تطبيق اللامركزية. ولاحظ الاستعراض عدم وجود عمليات منظمة تربط موظفي الصندوق كلاً منهم بالآخر أو بالشركاء الخارجيين من خلال شبكات رسمية أو غير رسمية. ويمكن أن يؤثر ذلك على قدرة الصندوق على الاستفادة تماماً من معرفة موظفيه وكذلك المعرفة الموثّقة.

15- وسلّطت مبادرة التميّز التشغيلي من أجل تحقيق النتائج الضوء على أهمية دور الشبكات والجماعات في جعل المعرفة ناعمة للصندوق - في ضوء قيمتها المحتملة في دعم تدفقات المعرفة بين الأقاليم، وكذلك بين الموظفين المشاركين في الأعمال التي تتطلب معارف كثيرة.

16- وبالإضافة إلى ذلك، أوصت وحدة التقنيّات المشتركة في الأمم المتحدة في تقريرها لعام 2016 بشأن إدارة المعرفة في منظومة الأمم المتحدة بأنه "ينبغي للرؤساء التنفيذيين لمؤسسات منظومة الأمم المتحدة أن يراعوا الاستعانة بجماعات الممارسة المهنية في منظمات كل منهم كوسيلة لتحفيز التفاعل وتقاسم المعارف والاستجلاء الحول داخل منظماتهم على نطاق المنظومة ككل. وللاضطلاع بذلك، ينبغي لهم، على وجه الخصوص، تكليف جماعات الممارسة المهنية بمناقشة مواضيع من مجالات خبرتها وتطرح الأفكار بشأنها وإعداد تقارير عنها، وأخذ استنتاجات تلك الجماعات في الحسبان، عند الاقتضاء، في سياق اتخاذ القرارات".

17- ويستخدم الموظفون بالفعل جماعات الممارسة والشبكات التعلم، خاصة الأخصائيين التقنيين، لدعم التعلم وتنمية المعرفة وتقاسمها داخلياً وخارجياً. غير أن استخدامهم لها يقتصر في الغالب على حالات بعينها وليس كطريقة موحّدة للعمل، وبالاستعانة في العادة بمصادر تمويل خارجية. ولا توجد أي استراتيجية واضحة لتنمية جماعات الممارسة أو شبكات التعلم والحفاظ عليها، ولا تحصل الجماعات والشبكات القائمة

²⁹ Hagmann, J and Gillman, H. 2017 The future of knowledge management in large development programmes and organizations: lessons from a large-scale institutional experiment. Knowledge Management for Development Journal, .Vol 13 No 1. <http://www.km4djournal.org/index.php/km4dj/article/view/345>

بالضرورة على الدعم (المالي وغير المالي) داخل المقر لكي تزدهر. ويمكن الرجوع إلى الإطار 1 لعرض عام موجز لبعض الفوائد التي يمكن أن تعود على الصندوق من جماعات الممارسة المهنية وشبكات التعلم.

الإطار 1
<p>المنافع التي يمكن أن تعود على الصندوق من جماعات الممارسة وشبكات التعلم</p> <ul style="list-style-type: none"> • زيادة الكفاءة من خلال تحسين وتسريع إمكانية الوصول إلى المعارف الجماعية للموظفين. • إبقاء الدروس حية عن طريق التأمل والتفكير المستمرين. • تحسن تدفقات المعرفة والتعاون والتعلم المشترك. • التحسن المستمر في القدرات المهنية للموظفين. • زيادة كفاءة حل المشكلات. • زيادة الاحتفاظ بما لدى الموظفين المتقاعدين من خبرة ودراية فنية. • تقليص منحنى التعلم للموظفين الجدد والمنقولين. • تحسين استيعاب الابتكارات. • تعزيز أوجه التآزر بين الشعب والبلدان والأقاليم. • تحسين استخدام موارد المعرفة القائمة. • تحسين صورة المنظمة في المنتديات الدولية.

18- ويرتبط الحفاظ على ترابط الموظفين أيضاً بالفعالية والكفاءة في استخدام أنسب تكنولوجيات التمكين، وذلك على سبيل المثال من أجل سلاسة ربط الموظفين المنتدبين بالمقر لإتاحة الوصول بسهولة إلى الوثائق، أو لدعم الجماعات والشبكات. وتبيّن من التحليل أن الموظفين غالباً ما يشعرون بأن الحلول القائمة لم تكن تُلبّي احتياجاتهم.

19- وعلى الرغم من أن الصندوق يواصل بناء إدارة المعلومات والبنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات من أجل دعم إدارة المعرفة،³⁰ يرى الموظفون والإدارة أنه لا يزال من الصعب العثور على المعلومات والبيانات الموثوقة بسرعة وبسهولة عندما تكون مطلوبة. ويرجع ذلك في جانب منه إلى أعمال الحد من تفتت نظم المعلومات لا تزال جارية وربما لا بد أن تكون أشمل في نطاقها. وبالإضافة إلى ذلك، يرى الموظفون أن ذلك راجع أيضاً إلى عدم الأخذ حتى الآن بأسلوب منهجي في توثيق الدروس القوية، كما أن المعلومات الموجودة في النظم غير متسقة ولا يتم تحديثها باستمرار. وترتبط كل مسألة من هاتين المسألتين بعدم تحديد الأولويات وعدم كفاية الموارد (الوقت والتمويل) لتشجيع الموظفين على أداء المهام كجزء من أعمالهم المعتادة.

20- ويتطلب تيسير حصول الموظفين والخبراء الاستشاريين على الأصول المعرفية واستخدامها في الصندوق طرقاً جديدة في التفكير، خاصة بشأن كيفية مساهمة الأفراد في محتوى النظم والأدوات القائمة وفعاليتها، والطريقة التي يؤدي بها المحتوى إلى ربط القارئ بالمؤلف. من ذلك على سبيل المثال أن أي قاعدة بيانات تسجل فيها الدروس المستفادة سرعان ما سيعفو عليها الزمن ما لم يتم تنظيمها وتحديثها من الموظفين الذين كان لهم قصب السبق في تعلم الدروس. وينطبق ذلك أيضاً على البيانات والحقائق الرئيسية والأرقام وسائر المعلومات التي لا بد من تحديثها بانتظام.

³⁰ على سبيل المثال، نظام إدارة النتائج التشغيلية، ومركز وثائق العمليات، وبوابة عملاء الصندوق، والشبكة الداخلية الجديدة.

21- وخرجت دراسة تناولت الممارسات الجيدة المتبعة في إدارة المعرفة في المنظمات الأخرى، بما فيها إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة، والوكالة الألمانية للتعاون الإنمائي، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، والبنك الدولي، بأمثلة وأفكار عديدة أثرت على الاستراتيجية. ومن أمثلة ذلك نهج إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة حيال التعلم التنظيمي؛ واستخدام الشبكات في الوكالة الألمانية للتعاون الإنمائي كجزء من طريقة عملها؛ والنهج المنهجي الذي تتبعه منظمة اليونسيف في تبادل المعرفة في الميدان وبواباتها الإلكترونية التي تُركز على المستخدمين؛ والنهج التجريبي للبنك الدولي في حلول إدارة المعرفة، واستخدام الذكاء الاصطناعي، ومواءمة إدارة المعرفة مع استراتيجية العمل.

المخاطر التي تُهدد نجاح إدارة المعرفة

الأثر	الخطر	مجال إدارة المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> الإضرار بسمعة الصندوق بسبب عدم النظر إليه باعتباره قائد عالمي أو شريك جيد. عدم إمكانية استجابة الصندوق للطلب من العملاء على ما لديه من معرفته. عدم العمل بفعالية مع الشركاء الاستراتيجيين لتنمية المعرفة. عدم استخدام المنح استخداماً استراتيجياً. إظهار مجالات الصندوق المواضيعية فجوة كبيرة في المعرفة والكفاءات. هدر الموارد بسبب عدم تنسيق الاستثمار في تنمية المعرفة. 	<ul style="list-style-type: none"> الافتقار إلى التوجيه بشأن المجالات التي ينبغي أن يُركز فيها الصندوق موارده المحدودة من أجل تنمية المعرفة. عدم التعاون بين دوائر الصندوق في تنمية المعرفة. 	1- فهم المجالات المواضيعية ذات الأولوية الهامة لاتجاه الصندوق في المستقبل
<ul style="list-style-type: none"> فقدان الصندوق ميزة تنافسية كبيرة. تأثر قدرة الصندوق على المشاركة في التفكير الطليعي تأثيراً سلبياً. فقدان الصندوق قدرته على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة. عدم قدرة الصندوق على تحسين وضعه العالمي. 	<ul style="list-style-type: none"> عدم ربط موارد المعلومات الجيدة باستراتيجية المنظمة ومجالات المعرفة المواضيعية الرئيسية في الصندوق. 	2- إثراء التفكير الاستراتيجي
<ul style="list-style-type: none"> الإضرار بسمعة الصندوق إذا قدم موقعه الشبكي موارد غير مواكبة للتطورات أو غير دقيقة أو غير موثوقة. الالتباس الخارجي بشأن اسم الصندوق وتركيزه الاستراتيجي. فقدان إنتاجية العاملين (إهدار الوقت في البحث عن المحتوى المرجو). عدم النظر إلى الصندوق كقائد عالمي في التنمية الريفية. 	<ul style="list-style-type: none"> عدم سهولة استخدام خدمات ومنتجات المعلومات (مثل الموقع الشبكي، أو الشبكة الداخلية، أو المطبوعات المواضيعية، أو التقارير، أو الورقات البحثية أو الصفحات الموجزة، وما إلى ذلك) أو عدم سهولة العثور عليها. عدم ربط خدمات ومنتجات المعلومات بالمقصد الاستراتيجي أو المجالات المواضيعية الرئيسية. 	3- تطوير الخدمات والمنتجات
<ul style="list-style-type: none"> انكماش الفوائد التي تعود على الصندوق من المعرفة التقنية المتخصصة. ازدياد قوة النزاعات الاتعزالية. ضياع المعرفة المؤسسية إذا لم تُنقل المعرفة الضمنية (أي الخبرة والمهارة غير الموثقة) إلى الجيل الأصغر من قوة العمل المتقاعدة؛ عدم تمكن الصندوق من إحقاق الموظفين الجدد بالعمل بسرعة أو من زيادة الإنتاجية. حدوث فجوة رئيسية في المعرفة بسبب عدم توقع فقدان خبير رئيسي أو مجموعة أساسية من الخبراء. تراجع قدرة الصندوق على الابتكار. 	<ul style="list-style-type: none"> عرقلة اللامركزية لتدفقات المعرفة بدلاً من تعزيزها. عدم اتباع عمليات مؤسسية لتقاسم المعرفة أثناء العمل، أو عدم الأخذ بعمليات محدّدة بوضوح (مثل تسليم المسؤولية). عدم كفاية أو عدم وجود أي عمليات للاستفادة من المعرفة الضمنية والدراية الفنية التي يمتلكها المتقاعدون والموظفون المنقولون، إلخ. 	4- تنمية المعرفة الضمنية وتقاسمها ونقلها
<ul style="list-style-type: none"> تراجع المعرفة الجديدة المتولدة. تقلص قدرة الصندوق على الابتكار والتوجه نحو الحلول. ضياع فرص توسيع النطاق. تضرر الوضع الاستراتيجي للصندوق بسبب عدم قدرته على تحديد الموارد/الأشخاص الذين ينبغي تركيزهم حول مجال من المجالات المواضيعية ذات الأولوية. 	<ul style="list-style-type: none"> عدم وجود استراتيجية واضحة لتنمية جماعات الممارسة أو شبكات التعلم والحفاظ عليها. عدم وجود عمليات رسمية لربط موظفي الصندوق كإحدى منهم بالآخر أو بالشركاء الخارجيين من خلال شبكات رسمية أو غير رسمية. عدم اكتساب معرفة منهجية قوية من الخبرة. 	5- تعزيز شبكات المعرفة والتعلم
<ul style="list-style-type: none"> إمكانية وصول المستخدمين إلى معلومات قديمة - وهو ما يؤثر على سلامة اتخاذ القرار. عدم ارتباط المحتوى ارتباطاً كافياً أو عدم تصنيفه تصنيفاً وافياً مما يُفرض على فقدان الإنتاجية بسبب الوقت الذي يستغرقه البحث. عدم كفاءة تسيير العمل - الوقت المهدر في تحديد أماكن الوثائق/الملفات الملائمة/التي لم توضع في أماكنها الصحيحة. تأثر سمعة المنظمة بسبب عدم قدرة الصندوق على الوصول إلى المعلومات بسرعة وتلبية احتياجات العملاء/الجمهور الخارجي. الأثر السلبي على الإنتاجية (عدد الساعات التي يقضيها كل موظف أسبوعياً في البحث عن المعلومات الدقيقة/الموثوقة). 	<ul style="list-style-type: none"> تفتت المسؤولية عن موارد المعلومات. عدم وجود شبكة فعالة لإدارة المعلومات والبيانات. تفتت موارد المعلومات. 	6- ضمان الوصول إلى المعلومات بفعالية

الأثر	الخطر	مجال إدارة المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> • عدم قدرة الفرق على تعبئة معلومات دقيقة/موثوقة بسرعة. • عدم تمكن الصندوق من تحديد العائد على ممارساته واستثماراته في إدارة المعلومات. 		
<ul style="list-style-type: none"> • عدم تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة على الوجه الأكمل. • شعور الموظفين بالحرمان من حقوقهم عندما يلمسون تضارب الأدوار القيادية التي ينبغي الاقتداء بها. 	<ul style="list-style-type: none"> • عدم كفاية الموارد. • عدم "ترجمة الأقوال إلى أفعال" من جانب المديرين. • عدم وجود متسع لإدارة المعرفة والتعلم وتقاسم المعرفة بسبب الضغوط الواقعة على الأداء. • عدم النظر إلى إدارة المعرفة باعتبارها عملية أساسية من عمليات تصريف الأعمال. • عدم وجود هيكل تحفيزي. 	7- جعل إدارة المعرفة ضمن الأولويات

Inventory of IFAD's knowledge resources

IFAD has many existing knowledge resources that are fundamental to its overall knowledge management system. The wealth of collective knowledge and know-how that resides in IFAD's staff is recognized as IFAD's most important asset.

I. In business processes

- Country strategies (COSOPs) draw on experience from previous country programmes and projects, lessons and findings from evaluations and relevant research, and tap into knowledge from consultation with experts, government officials, development partners and beneficiaries. The 2015 COSOP guidelines emphasize KM as necessary to generate and share knowledge from operations, and to learn from IFAD's own and other experiences in order to achieve greater impact. COSOP completion reports are an important knowledge source for ongoing country programmes.
- Development Effectiveness Framework (DEF) enhances IFAD's capacities to manage for results, and helps us and our project partners make well informed decisions based on timely and reliable data and evidence.
- Project delivery teams (PDTs) are the main mechanism for cross-divisional and interdepartmental knowledge-sharing during project development and implementation. The PDT is led by the country director/country programme manager, in close collaboration with the project technical lead. Its composition varies, including over time, and includes staff members from the Financial Management Services Division, the Office of the General Counsel and the Environment, Climate, Gender and Social Inclusion Division (to address cross-cutting themes), in addition to the Senior Regional Procurement Officer and other technical specialists as required.
- Quality assurance (QA) process ensures that both internal and external peer reviewers provide their knowledge and expertise to improve project designs. Lessons that emerge during each QA cycle are analysed and discussed in order to inform the entire portfolio.
- Results and Impact Management System (RIMS) is used to monitor and report on project performance during implementation at output and outcome levels. It is a source of data for corporate reporting.
- Supervision reports describe compliance with financing covenants, procurement and disbursement agreements and report on effectiveness, efficiency and good governance. They focus on development impact based on an assessment of progress against agreed indicators, joint identification of problems and solutions with recipients and implementers, and agreement on suitable actions to achieve the project's development objectives.
- Midterm reviews are part of project supervision and implementation support, but have a stronger and more in-depth evaluative dimension. They constitute a decision point at which IFAD and the borrower assess the project's implementation achievements and challenges, and decide whether and how to continue project implementation.
- Project completion reports are a tool to self-assess performance and results at the end of a project. They provide analysis of experience and lessons that feed into new project design. Project completion reports are reviewed by a country programme management team composed of staff members from various divisions.
- Portfolio reviews and corporate stocktaking events serve as a management tool for IFAD to monitor and self-assess its loan and grant portfolio in terms of impact, and to draw lessons for future operations' quality assurance, policy development processes and knowledge management.

II. Capacity-building

- The Operations Academy is an institutionalized learning platform that is mandatory for operational staff, to continuously develop their core operational competencies and technical capacities. It provides a peer-to-peer platform where staff can learn from each other or from external experts who can provide the latest cutting edge knowledge to help IFAD become a more competitive and relevant IFI. Training is carried out both at HQ and regionally. The Academy ensures that operations staff are updated and equipped to deliver on IFAD's mandate and commitments.
- Induction programmes provide training for new staff to bring them up to speed on the Fund's corporate requirements and processes, and to ensure that they are familiar with the results that the organization has committed to. They also provide an opportunity for newcomers to network and find resource people for the information they require to do their work.
- LAC Learning LAB gives staff the opportunity to share knowledge and lessons from operations within their department and beyond. The Lab is targeted specifically to HQ and field staff in IFAD's Latin America and the Caribbean Division, and is also open to other staff and external participants.
- Philanthropy Learning Lab is a new learning and support platform developed by the Private Sector and Foundations team in the Partnerships and Resource Mobilization Office to help IFAD expand its partnerships and fundraising from philanthropic foundations.
- Regional implementation workshops provide an opportunity for staff to come together in a region to share their knowledge and experience with other colleagues. Learning events on specific topics relevant to the region are usually organized during these workshops.
- Project completion workshops: some regional divisions have introduced learning events on project completion reports, which focus on sharing the results and lessons learned from recently completed projects.
- Ag-Scan is an initiative that will enable IFAD partners to assess in-country monitoring and evaluation (M&E) systems and capacities, and develop action plans to address identified gaps. Upgrading country M&E capacities and systems is crucial to IFAD's agenda for improved results management.
- PRiME is a three-year M&E training and certification program designed and implemented by the Centers for Learning on Evaluation and Results (CLEAR) and IFAD. PRiME works with government officials and ministries engaged with IFAD, improving their knowledge of M&E as a tool for greater impact in the rural sectors they manage. Participants are nominated by their respective governments, based on pre-established criteria.
- Learning routes, a methodology developed by IFAD partner Procasur, are widely used by IFAD and the projects it funds. A learning route supports peer-to-peer knowledge-sharing and is based on the idea that successful solutions to existing problems are already in use in rural areas.
- Gender breakfasts are a monthly learning event that provide a space to discuss and share knowledge on specific gender issues.
- Informal seminars provide a platform to discuss corporate strategic issues with Member States.
- Knowledge-sharing seminars are organized by the Independent Office of Evaluation to present and discuss the main findings and recommendations arising from evaluation reports.

- Learning events, both formal and informal, are regularly organized on agricultural and rural development issues, with contributions from high-profile scholars and visitors from other organizations. These events need to be more carefully and proactively planned and reported on.

III. Evaluations/assessments

- Impact Assessment Initiative employs rigorous (experimental and non-experimental) approaches to gather the evidence needed to understand if an investment project has achieved what it set out to do. Impact assessments are conducted of selected IFAD-supported projects that are representative of the entire portfolio for two main reasons: so that IFAD can measure and report on the aggregate impact of its investment projects at the corporate level; and to generate lessons that can be used to inform future project design and implementation, as well as policy dialogue.
- Report on IFAD's Development Effectiveness (RIDE) is IFAD's main corporate document reporting on institutional and development effectiveness. It reports on progress against the indicators and targets in the corporate Results Management Framework, including impact indicators through the Impact Assessment Initiative. Its main objectives are to strengthen accountability and learning, as well as identify systemic issues that need attention for improving organizational performance and results.
- Annual Report on Results and Impact of IFAD Operations (ARRI) is issued by the Independent Office of Evaluation of IFAD and examines IFAD's overall programme performance each year. It is IFAD's principal external accountability tool and allows us to monitor the effectiveness of our work. The ARRI also includes a specific learning theme.
- Independent evaluations by the Independent Office of Evaluation of IFAD analyse IFAD policies, strategies and operations. Evaluations include corporate level evaluations, country strategy and programme evaluations, project evaluations, evaluation syntheses, impact evaluations and project completion report validations. From a KM perspective, these evaluations are a vital tool for learning – making sure that evaluation results and lessons feed back into the strategies and programmes. Lessons and insights generated through these evaluations allow the organization to assess and analyse operations and strategies, with a view to better understanding what is working well, what is not working well and the factors that have an impact on performance.
- Multilateral Organization Performance Assessment Network (MOPAN) report provides IFAD with evidence that, as a multilateral organization, it has the systems, practices, or behaviours in place that MOPAN considers to be important factors in an organization's effectiveness. The report also provides evidence of the organization's contributions to development, humanitarian and normative results.

IV. Research

- Research: Working with partners inside IFAD and externally, IFAD produces rigorous evidence by conducting methodological and applied research both in IFAD-funded projects and on themes relevant to our investments: agricultural and rural transformation; economic mobility and social inclusion; environment and resilience; agriculture, nutrition, and food security; and migration, remittances and employment.
- Grants are a highly valued "premier" IFAD instrument to advance smallholder farming, rural transformation and the fight against rural poverty. Grants have special value for supporting policy engagement, research and partnerships, and for generating, testing and implementing innovative ideas and approaches, not only with partner governments but also with actors in civil society, academia and the private sector.

V. Digital learning and sharing platforms

- Operational Results Management System (ORMS) supports reporting on project outputs and outcomes. The ORMS is a key part of the effort to streamline project cycle processes and enhance data analytics. The system is used to manage and track project related data – including the logical framework, performance, action tracker and lessons learned.
- Learning Management System (LMS) is a one-stop shop for all training activities in IFAD. Through the LMS staff can sign up for training, learn new skills, review past training participation and keep abreast with mandatory training requirements. It also includes e-learning courses that are available to staff on subjects such as the Social Environmental and Climate Assessment Procedures (SECAP), M&E and financial management.
- IFAD intranet is the primary channel for internal communications, knowledge-sharing and digital collaboration. It provides staff with access to internal information resources including corporate news and updates; IFAD's policies and procedures; corporate applications to conduct day-to-day work; internal and external blogs; senior managers' calendars; and minutes of corporate committees. It supports a digital workplace that provides social and collaborative communication tools to connect staff in both the field and HQ.
- xdesk sites on SharePoint 2013 is a browser-based collaboration and document management platform used by all IFAD staff that can be accessed both from HQ, country offices and externally by IFAD staff. It allows groups to set up a centralized, password protected space for document sharing. Documents can be stored, downloaded and edited, then uploaded for continued sharing.
- Electronic Records Management System (ERMS) is the corporate repository of IFAD official records. The system is designed to allow electronic filing, retrieval and management of all IFAD operational and administrative records.
- Operations Document Centre (ODC) is the corporate system for sharing and managing operations documents produced in all IFAD interventions. It is designed to manage project and programme documents from design through completion, as well as documents across global/corporate, regional and country portfolios.
- Financial Management Dashboard (FMDB) is a one-stop shop for key financial management information and risk ratings of the loan and grant portfolio.
- IFAD Country Pages Access provides an overview of useful country information, including generating a country brief from a clickable world map.
- People is a directory of IFAD employees and their roles and contact information within the organization.
- QUASAR, the Quality Assurance Archiving System, is an online platform used to manage and share the QA review of all project designs and grants, concept notes and COSOPs.
- Corporate dashboards retrieve project data from the Data Warehouse and provide up-to-date reports to Management and staff on the status of the portfolio.
- IFAD's corporate website (www.ifad.org) is the main digital window of the Fund. IFAD continuously works to ensure that the website reflects relevant, accurate and updated information on the Fund's activities around the world, that it is utilized fully by the entire organization as the digital source of IFAD's corporate messages, and that it is a flexible channel that adapts to the organization's needs.
- IFAD's Social Reporting Blog provides a platform to discuss and share experiences on themes relevant to agricultural and rural transformation.

- Rural Solutions Portal provides a space for solution sharing and connects people and ideas for the benefit of rural communities everywhere. The Portal showcases innovations and solutions for agriculture and rural development and promotes knowledge-sharing and peer-to-peer learning supporting South-South and Triangular Cooperation (SSTC).
- Member States Interactive Platform facilitates information exchange and communications between the Fund and its Member State representatives with respect to IFAD governing bodies meetings and other official events.

VI. Library

- IFAD Library provides access to external information and resources supporting IFAD's business activities in all areas. All IFAD staff, including consultants and temporary staff, have access to the library. Staff from other international organizations and permanent representations may also use the library's services. Students and researchers may request admission through a letter of introduction. The library supports corporate KM efforts by identifying targeted audience(s) for IFAD's knowledge products.

VII. IFAD publications

- Rural Development Report is IFAD's flagship publication that reports on the state of the evolving rural landscape in order to inform the programmatic and policy choices of local, regional and global development practitioners, including IFAD.
- Research series brings together cutting-edge thinking and research on smallholder agriculture, rural development and related themes.
- Annual reports share a yearly status regarding IFAD's work, investments and results. It provides stories about the rural women and men we empower, and provides facts and figures that are shared regularly with our Member States and partners.
- Results from the Field series documents in a succinct manner the results and lessons emerging from IFAD-funded projects and programmes, and make them easily accessible to policy and decision makers, development practitioners, researchers and others. The series is a means to ensure that IFAD's extensive experience may inform the design and implementation of policies and operations in the agriculture and rural sectors.
- How to do notes and toolkits provide practical suggestions and guidelines to country programme managers, project design teams and implementing partners to help them design and implement programmes and projects. They present technical and practical aspects of specific approaches, methodologies, models or project components that have been tested and can be recommended for implementation and scaling up, including best practices and case studies that work and can be used as a model in that particular field.
- Advantage series provides insights on the advantages of investing in environment and climate, contextualized in the broader aspects of IFAD's work.
- Grants results sheets development by the technical divisions (PMI and ECG) provides a summary of the main results and findings of grant-funded initiatives.
- Other IFAD publications: in addition to the series listed above, IFAD publishes a number of articles, brochures, and operational guidelines and tools available in the online IFAD knowledge base.

VIII. Multimedia

- Image bank shares visual images of IFAD's work around the globe. The bank includes both project and corporate photographs.
- Videos share stories of IFAD's operations on the ground, often through the voices of our beneficiaries.
- Infographics have been developed on a series of themes and processes to easily convey complex messages and provide facts and figures.
- Climate cinema is regularly hosted by ECG to raise awareness and experiences on climate change.
- Recipes for Change is a series of recipes from developing countries which bring to you a taste of someone else's life. Recipes for Change looks at the threats rural communities face through climatic changes that affect some of the essential ingredients used in their main meal of the day and how farmers can adapt to these changes.

IX. Thematic groups

- Thematic groups and communities of practice in IFAD include active communities in the areas of gender, nutrition, micro-insurance, weather risk knowledge, remittances, food loss reduction, scaling up, evaluations, etc. The functioning of these thematic groups has been to a large extent sporadic as they are not funded adequately and planned strategically. To be scaled up to thematic networks, they need to: be sourced accordingly; be increased in number; include participation from the policy level; and be better connected with field operations and external knowledge centres.

Interface with other IFAD policies, strategies and action plans: Some examples

The KM Strategy and Action Plan should be seen as integral with other relevant IFAD strategies and policies, as well as with other action plans that more specifically articulate how and in which areas IFAD will develop, use and share knowledge, including with partners. The KM Strategy plays an overarching role in terms of ensuring a consistent and comprehensive approach to knowledge generation and use, and it plays a supporting role in creating an enabling environment for knowledge development, and continuous learning, sharing, use and re-use of knowledge.

The Strategic Framework 2016-2015 underlines the relevance of KM and learning to IFAD's mission, stating that IFAD's ability to learn, to generate knowledge, to provide evidence of what works, and to leverage the knowledge of others are fundamental to its development impact and its ability to provide value for money. IFAD's grant portfolio, guided by its Policy for Grant Financing, has a strong focus on knowledge generation and sharing, and on developing, testing and promoting innovative, pro-poor approaches and technologies. IFAD management provides strategic guidance on priority areas for grants, which are currently aligned with IFAD11 priorities, particularly the four mainstreaming themes.

The KM Action Plan has an activity area that will support the sharing and uptake of knowledge generated by the grants. There is a strong intersection with IFAD's work on SSTC. The KM Action Plan for example includes activities in support of both the Rural Solutions Portal and the regional SSTC and Knowledge Centres.

IFAD has developed action plans for the four mainstreaming themes – gender, environment and climate, youth and nutrition. These action plans have an especially strong synergy with the KM strategy. They articulate how IFAD will innovate and learn from its own experience, as well as from partners, to develop knowledge and specific content related to those themes, and their integration.

For example, through implementation of the Strategy and Action Plan on Environment and Climate Change, IFAD will identify emerging environment and climate-related issues affecting smallholders' livelihoods through horizon-scanning processes at the global and regional levels, and it will develop lessons learned on effective approaches to integrating environmental sustainability and climate resilience. In addition, IFAD will invest in learning by analysing past experiences and emerging trends to build the capacity for adaptive management and continuous improvement within the organization, among partners and in borrowing countries.

In another example, through implementation of the Nutrition Action Plan, IFAD will enhance its engagement with research partners, recognizing that partners are commissioning relevant research, producing publications and hosting platforms for knowledge-sharing. Areas identified that could benefit from research conducted by IFAD and its partners include: how neglected and underutilized species can help reap the agronomic, dietary, and cultural benefits of biodiversity, including preservation of traditional crops, animals, fisheries, agricultural practices, and gastronomy; nutrition friendly metrics and technologies; how to incorporate nutrition into project economic and financial analyses; innovative approaches to engage women and youth effectively and sustainably in nutrition-sensitive agriculture and nutrition sensitive value chains; a structured approach to address overweight and obesity through agricultural investments.

The tables on the next pages provide an overview of the knowledge and KM-related action areas for the four mainstreaming themes, including identifying priority areas for knowledge development and dissemination.

NUTRITION ACTION PLAN 2019-2021

Action Area 4: Knowledge, communications and evidence

Output	Indicator
Improved generation, packaging, dissemination and use of evidence on nutrition-sensitive agriculture and food systems.	<ul style="list-style-type: none"> • 100% of nutrition-sensitive projects reporting on core nutrition indicators by 2025 • At least one strategic knowledge product developed and being used to guide nutrition-sensitive project design, implementation, M&E, policy engagement (toolkits, How-to-do notes, videos) annually • Dissemination strategy promoting uptake of research and other knowledge products developed and implemented by 2025
Activities	
1. Institutionalize a systematic approach to consistently capture best practices and lessons learned from projects and develop a compendium of good practices of mainstreaming nutrition at design and implementation.	
2. Conduct research on nutrition-friendly metrics and technologies for better results in nutrition sensitive projects.	
3. Develop a dissemination strategy to promote effective uptake of research and knowledge products within IFAD.	
4. Develop guidance and toolkits: <ul style="list-style-type: none"> • Design: support nutrition sensitive design (e.g. situation analysis, theory of change, costing templates, assess implementation capacity) • Implementation: detailed guidance on supervision ratings, guidance on when and how to consider retrofitting nutrition into on-going investments. • M&E: use of nutrition outcome and output project level indicators (including RIMS core indicators), baselines and other nutrition surveys during the project cycle 	
5. Develop knowledge products on issues of specific relevance (e.g. the operational toolkit to analyse indigenous people food systems, and approach to address overweight and obesity).	
6. Include the nutrition performance score in project completion reports.	

∞

RURAL YOUTH ACTION PLAN 2019-2021

Action area 3: Evidence-based knowledge management and strategic communication. Build and manage the evidence base to support better project design and implementation, and effective policy engagement

Outcome	Indicator
Improved generation and use of evidence-based knowledge and strategic communication around successful youth-focused development models.	<ul style="list-style-type: none"> • Utility/application and accessibility of youth-focused communication and knowledge products authored by IFAD
Outputs	Indicator
1. An IFAD youth-specific knowledge generation and dissemination plan.	<ul style="list-style-type: none"> • Number of studies and databases focused on rural youth • Number of conferences where the RDR is presented • Number and type of youth-focused KM multimedia products for project design, implementation and policy engagement • Number of downloads from IFAD Rural Youth webpage • Number of corporate events including rural youth as a topic
2. Five IFAD-specific case studies focusing on rural youth as a contribution to the Rural Development Report 2019.	
3. Six youth-focused multimedia knowledge products.	
4. An updated communication strategy that includes a focus on mainstreaming areas, including rural youth.	
5. A number of knowledge-sharing events around regional portfolio reviews and South-South and Triangular Cooperation.	

STRATEGY AND ACTION PLAN ON ENVIRONMENT AND CLIMATE CHANGE 2019-2025

Action Area 5: Knowledge management and horizon scanning

Outcome	Indicator
<p>IFAD becomes a global leader in generating knowledge on managing sustainable rural livelihoods – enabling IFAD to play a greater advocacy role in supporting global efforts to build a healthy planet.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Number of projects reporting on core environment and climate change indicators • Number of knowledge products developed to support environment and climate change-sensitive project design implementation, M&E and policy engagement • Dissemination strategy promoting uptake of research and other knowledge products
Outputs	
<p>1. Lessons learned on effective approaches to integrating environmental sustainability and climate resilience compiled and disseminated (drawn from ASAP, GEF, IFAD grants and other programmes).</p>	
<p>2. IFAD country programme managers and environment and climate specialists linked with their counterparts in other United Nations agencies including RBAs, multilateral financial institutions and regional organizations through regional-level environment and climate learning networks.</p>	
<p>3. South-South exchange and learning platforms for country management units established (potentially including study tours and exchanges).</p>	
<p>4. Emerging environment and climate-related issues affecting smallholders' livelihoods identified through horizon-scanning processes at the global and regional levels, and used to inform IFAD's biennial Rural Development Report.</p>	

GENDER ACTION PLAN 2019-2025

Action area 2: IFAD as a catalyst for advocacy, partnerships and knowledge management

Output	Indicator
IFAD contributions to advocacy, partnerships and knowledge management on gender equality improved.	<ul style="list-style-type: none"> • Increase in IFAD's visibility on gender issues in international fora and publications • Inclusion in key IFAD policy documents and knowledge products of references to GEWE • Increase in focus on gender issues in policy dialogue and scaling up • Increase in joint initiatives on gender-related activities with other institutions, agencies and NGOs
Activities	
1. Develop a communication and advocacy strategy.	
2. Develop and disseminate knowledge products.	
3. Enhance gender dimensions of country policy engagement	
4. Organize and maintain knowledge-sharing and advocacy events, knowledge sources and tools, roster of experts.	
5. Create and strengthen thematic networks/communities of practice for mainstreaming and scaling up innovations at global and regional levels.	
6. Represent IFAD and participate in international and regional for a.	
7. Design and manage grants for innovation.	
8. Organize regional gender awards for IFAD-supported operations.	
9. Work with interagency initiatives.	
10. Co-organize and participate in joint RBA gender activities.	

Mutually reinforcing KM roles of IFAD divisions

Change, Delivery and Innovation Unit (CDI) ensures organizational reforms are sustained, monitored and strengthened, while also promoting innovation in IFAD's products and approaches. CDI helps IFAD to improve its capacity to produce better results more quickly, and to develop a culture and framework for promoting change, delivery and innovation. Its work includes facilitating behaviour change, and improving the performance of relevant delivery systems across the institution. CDI will serve as a laboratory to promote the identification and validation of proven rural development innovations and solutions, and to support their use and scaling up.

Communications Division (COM) is a strategic partner for IFAD departments, divisions, offices and units in Rome and across the globe and leads implementation of IFAD's Communication Strategy. The division has a team of expert staff in media relations, video production, writing, publishing, web and other digital media (who manage IFAD's website and intranet), graphic design, visual identity, photography, brand management, internal communication, celebrity engagement and events management to meet IFAD's communication priorities. Within this context, COM provides guidance and support in conceptualizing, writing and producing content that promotes awareness of IFAD's work and achievements through early engagement with key staff and engages with technical and operational colleagues so that knowledge that shows tangible examples of IFAD innovation and effectiveness is better leveraged for external communications needs.

Environment, Climate, Gender and Social Inclusion Division (ECG) and Sustainable Production, Markets and Institutions Division (PMI). These two divisions housing a large proportion of IFAD's technical expertise play a key knowledge brokerage function. Technical specialists (either in regional hubs or at HQ), provide their knowledge and experience in the design and implementation of country programmes guaranteeing the high technical quality of IFAD's programmes. ECG in particular takes the lead in mainstreaming cross-cutting themes of environment and climate, gender, nutrition, youth and indigenous peoples into IFAD's portfolio to achieve greater impact in these areas. These two divisions are expected to play a key role in the development and facilitation of thematic networks or CoPs.

Global Engagement, Partnership AND Resource Mobilization Division (GPR) has a specific focus on global engagement, partnerships, and on driving the resource mobilization efforts with traditional and non-traditional donors and partners. Global engagement is a key mechanism for IFAD to influence discussions and decisions in global policy and is a provider and user of IFAD knowledge. Additionally, GPR will use evidence-based results and convincing messaging to identify and mobilize resources to increase the impact of IFAD operations. GPR also has overall responsibility for IFAD's engagement in South-South and Triangular Cooperation (SSTC). There are strong synergies between IFAD's KM and SSTC initiatives.

Human Resources Division (HRD) plays a significant role in managing staff development and corporate learning, and is one of the most important partners in the organization's knowledge management system. The engagement of HRD in the KM "bigger picture" is crucial in order to ensure that IFAD has the appropriate incentive structure in place for the IFAD workforce to build the competencies, capabilities and behaviours necessary to strengthen and sustain a culture of learning and knowledge-sharing.

Independent Office of Evaluation of IFAD (IOE). By conducting independent evaluations of IFAD operations and processes, IOE plays an important role in IFAD's KM system. Accountability and learning are the key principles that govern the evaluations carried out by IOE, which capitalizes on the knowledge generated through the evaluation process, and shares findings and results both within IFAD and with wider audiences.

Information and Communications Technology Division (ICT) is another key partner to ensure that the right ICT tools are available to access knowledge quickly and to facilitate knowledge exchanges, especially with increased decentralization.

Records Management Team is responsible for ensuring the correct management and preservation of records, including ensuring that correct tagging is applied for easy retrieval. As part of daily activities, the Records Management Team monitors metadata to ensure standardization of keywords and development of a corporate business thesaurus. The team fosters sharing and collaboration among IFAD employees by maintaining a common electronic repository that ensures records are not spread across different repositories.

Regional divisions. PMD will remain primarily responsible for designing and implementing IFAD's portfolio of loans and grants. PMD is on the front-line in the implementation of the KM strategy. The Department's regional economists, portfolio advisers and regional officers play an essential role in assessing knowledge needs and identifying new areas of investment demand from developing countries.

Operations Programming and Results Division (OPR). Leading many corporate commitments and steering the main procedural, policy and system changes to improve operational efficiency and programme impact, OPR is a key player in achieving the objectives of the KM strategy.

Quality Assurance Group (QAG) carries out arms-length quality assurance for IFAD's loans and grants. Knowledge flows must be maintained with QAG to identify areas requiring improvement in the design of operations.

Research and Impact Assessment Division (RIA). At the core of generating evidence and insights to inform IFAD's priorities for investments and policy reform to effectively promote inclusive and sustainable rural transformation.

Office of the Secretary (SEC). SEC is responsible for the repository of Governing Bodies documents. It is tasked with sharing information on all governance related issues with Member States and governing bodies, through documentation in the official languages, and through customised inductions. This is designed to enable Members to play their respective roles efficiently.

Organizational network analysis

All staff and consultants were asked to complete a short survey about their key connections, and why, when and how they interact with each of them. The purpose was to gather insights into how IFAD staff and consultants work together and to identify bridges and connectors, and areas where more can be done to improve the flow of knowledge.

By the closing date, and after a number of targeted ‘chaser emails’ to staff, 363 staff (43%) had fully completed and 281 staff (33%) partially completed the survey. Note that the target audience was undifferentiated and encompassed knowledge-workers, support and administrative staff (including drivers) and external consultants.

Organizational network analysis (ONA) surveys collect data bilaterally (i.e. recipients who choose not to participate are still ‘implicated’ as connections by others completing the survey), hence response rates of 50 per cent still produce statistically valid results. Against this background, a response rate of 76% complete or partially complete provides the basis for meaningful analysis.

Following is a brief summary.

The Big Picture

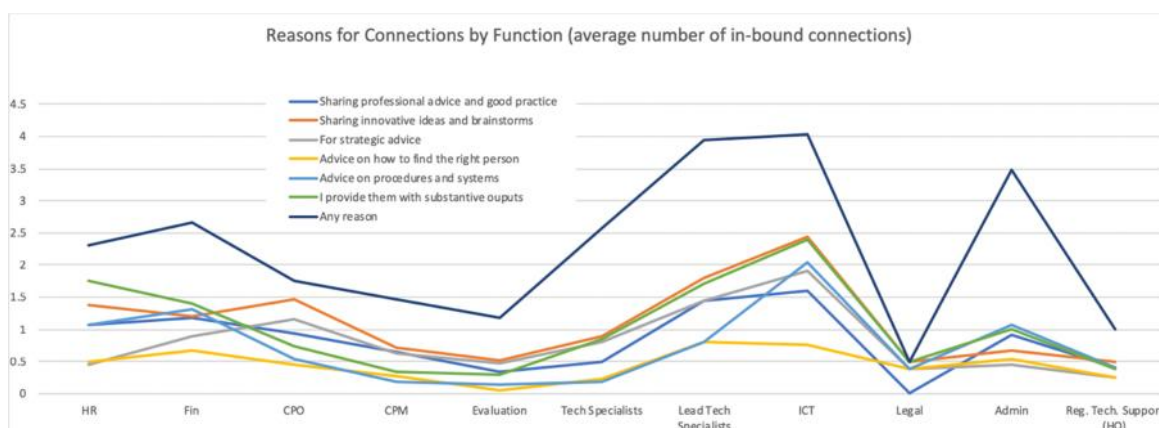
The Organizational Network Analysis provides a number of views which confirm the overall IFAD structure. Knowledge and information flows largely follow a hub-and-spoke, HQ-centric model, with a number of individuals central to the requesting of data, evidence and ‘substantive inputs’.

Country Offices interface, as would be expected, with specific counterparts in HQ.

While the overall appearance is one of a highly connected organization, there are areas where functional groups (individuals with the same role description), are less connected that would have been expected. The same is true for connections between staff in country offices.

Connecting and sharing within functions.

The graph below shows the relative connectedness of different functional groups, broken down by the reason for the connection.



Legal and Evaluation and Regional Technical support (HQ) staff are relatively unconnected (or to put it more accurately, they selected few connections within their function as part of their top 20 connections). It may be appropriate to introduce additional ways for them to connect, for example through the introduction of CoPs. In contrast ICT, HR and Finance show higher levels of connection, with ICT scoring highly in ‘sharing innovative ideas and brainstorming’ and, unsurprisingly, on ‘providing advice on procedures and systems’. Country Programme Officers are consistently more connected than Country Programme Managers. Similarly, Lead Technical Specialists

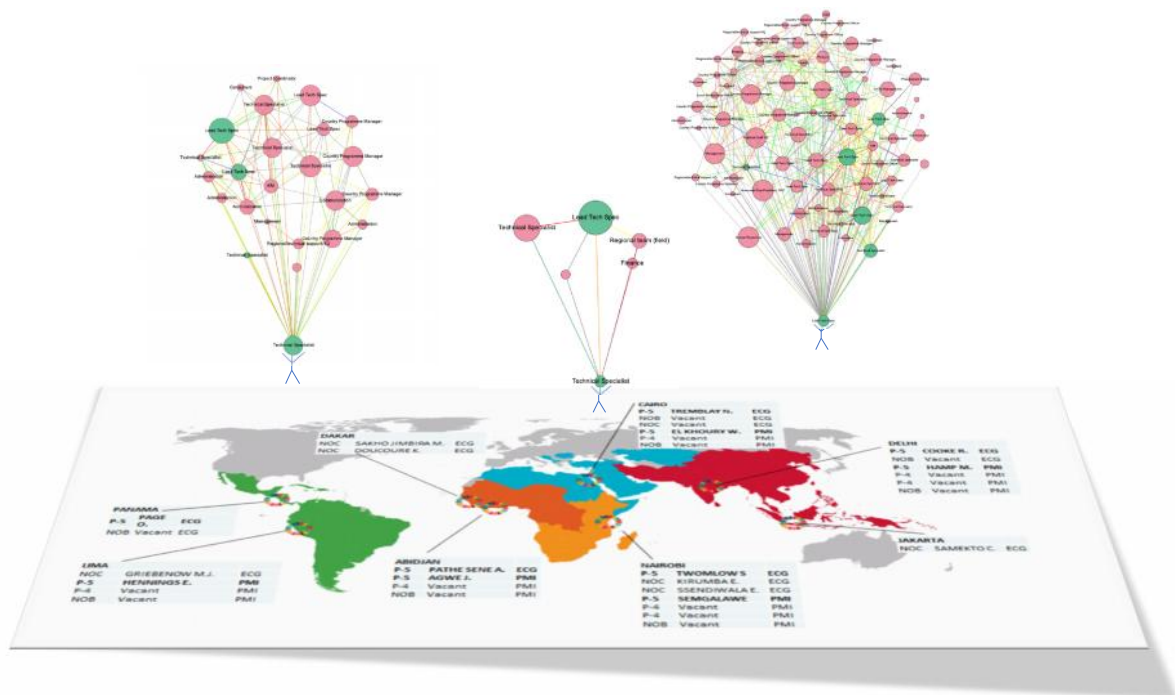
appear more interconnected than Technical Specialists. In the case of CPMs, CPOs and Specialists, the more popular reason for connecting was to share innovative ideas and brainstorm.

Key Staff in SSTC Roles

Connections between three key SSTC staff members and their interfaces with HQ functions were mapped, showing good levels of connectivity in each case, including connectivity to each other.

Staff to be out-posted as part of the restructuring programme.

For each of the 16 staff members scheduled to be out-posted, an analysis of their connections, and their connections' connections was carried out. It could be argued that moving location with a good set of connections to colleagues who are, in their own right, well connected, provides a 'parachute' of knowledge and relationships. A more detailed analysis for each of the out-posted staff was also completed.



Analysis of each staff member's 'parachute' showed a significant difference in the level and number of connections. Four staff members in particular seemed to be poorly connected. It is recommended that this is explored further and addressed as a potential risk.

The results of this analysis are included in a separate presentation. The out-posted staff members are not particularly well connected, although they will be encountering similar challenges. It might be beneficial to connect them more purposefully as a 'community of practice' or reconvene them in some other way.

Connections between Country Offices

It is clear that several individuals are unconnected, and that connections between countries are infrequent and limited to a small number of 'bridges' or 'connectors', and there is an established dependency on HQ.

Channels for Connection

The survey revealed few surprises regarding the preferred modes of connecting, with Email and Telephone the most common, followed by Face-to-Face.

Use of Messaging, Lync and Skype was more limited, and appeared to revolve around a smaller number of enthusiasts. There may be potential to learn from these individuals and identify good practices to enhance the uptake more widely.

Review of IFAD's knowledge architecture

A review of IFAD's "knowledge architecture" was commissioned in preparation for the Strategy. The review examined the current knowledge architecture for three core business processes – operational policies and strategies for IFAD's programming process (country strategies and project portfolios), knowledge products, and staff capacity-strengthening.

Following is a brief summary of highlights, findings and recommendations from the review. The full report is available at: [IFAD Knowledge Architecture Review](#).

Each business process offered significant scope for leveraging staff knowledge, but this potential was found to be relatively untapped.

It is noted that finding out about what works, what doesn't and what needs to be improved seems already well embedded in IFAD's culture. Even so, the review found that digesting this knowledge and factoring it into organizational learning – future project design, operational improvements and staff capacity-strengthening – warrants attention.

Fifty-four staff members were interviewed. A possible future knowledge architecture is proposed that would leverage the power of networks and communities to enhance the business processes examined and address the challenges faced by staff in the operational realignment.

For the purposes of the review, a knowledge architecture is defined as the part of a KM strategy that connects an organization's knowledge flows with its business processes to produce "knowledge-enabled business processes" and enhance organizational effectiveness. Specifically, it ensures that corporate business processes are informed by the tacit knowledge of an organization's staff and partners, and the documented knowledge from experts and research.

Because knowledge is "owned" by a person, knowledge management only works if the knowledge remains associated with the individual whose knowledge it is. KM strategies often focus on developing knowledge bases – for example, repositories of lessons learned from project monitoring reports and evaluations. However, knowledge bases are more effective when the knowledge can be attributed to a person – simply because if people trust the contributor, then they will trust their knowledge. Knowledge management strategies can therefore be more effective when they also focus on knowledge-sharing, by building familiarity and trust and promoting interaction across groups of people with common interests. This is best done through networks and communities. When networks are used for people to quickly and directly share solutions to address their peers' expressed pain points or knowledge gaps, time is saved and effectiveness enhanced.

This is particularly relevant for IFAD because rapid decentralisation poses challenges and risks for maintaining connections and strengthening knowledge flows, collaboration and learning across countries, hubs, regions and between the field and HQ. Strengthening IFAD's ability to draw robust lessons and evidence from operations and to bring the best global knowledge into operations are explicit priorities that cannot be addressed adequately by establishing databases or repositories of lessons-learned. The report notes that a lesson learned, like all knowledge, is not a free-floating construct; it is connected with the person who learned it. Lessons are learned by someone, and a useful purpose of a lessons learned database would be to facilitate contact with that person, and have a conversation about what that person found, and how it could apply in your context.

Networks and communities are presented as approaches that can contribute to higher performance by providing access to the collective knowledge of members. Enabling collective and corporate learning through real-time peer-to-peer sharing can be a powerful instrument with numerous benefits.

The suggestions for a future knowledge architecture are intended to create the necessary linkages between individual knowledge and organizational learning. As such, according to the review, the benefits of the new procedures and tools introduced can be measured in terms of successful innovations replicated, delivery challenges reduced, staff time saved, careers enhanced – and increased influence of IFAD as the go-to organization on sustainable rural development.

The report proposes four types of virtual networks organized around people having the same interests: the same job, the same project, the same professional domain or the same project delivery challenges.

They would in some cases absorb existing networks, and they would not preclude creating other types of networks, once their benefits become apparent and IFAD's "network readiness" is sufficiently advanced so that networking becomes part of the organizational culture. Networking governance arrangements would be introduced to ensure that proliferation and growth proceeds rationally, network performance and value-added is tracked and actions taken when performance targets are not met, and moderators are trained and supervised to ensure satisfactory performance.

The issues covered by these virtual networks would relate directly to factoring knowledge into the three business processes covered. Lessons learned discussed and documented by Thematic Practice Communities could contribute to country strategy and project designs. Project-based networks could enable stakeholders to be in continual contact so that they could flag and resolve implementation issues early on.

Thematic Practice Communities could be used for building up a deep bench of consultants to help newly assigned or out-posted specialists maintain global coverage, and could build up a "story bank" to tap into for advocacy material. Knowledge products, identified and disseminated through thematic practice communities, could be strategically aligned with project portfolios to support policy engagement and facilitate adoption of new ideas and approaches.

The proposal to include Thematic Practice Communities in the knowledge architecture would incorporate the communities that already exist or have existed in the past, giving them a new format and a new purpose, and focusing discussions on topics designed to sharpen their practice and contribute to more effective IFAD programmes and projects.

Prospective thought leaders could gain recognition through their participation in thematic communities, motivating them to publish and present at forums. Peer-to-peer staff learning modules addressing capacity gaps identified in the job-based and delivery challenges networks could be introduced by the Operations Academy, or be incorporated into the corporate training programme. Job-based networks could help geographically distributed peers stay connected, and share tips, tricks and workarounds that could lighten workloads. Project-based networks, built with multidisciplinary teams, could mitigate the possibility for "silo-ization".

An example of each type is developed as a "leaflet" in the report on the review, describing its focus, issues covered, its members and its governance. These network types would be introduced as pilots to establish proof-of-concept, and then be subject to replication. Each network type being proposed would have different technical specifications for the networking platforms they interact through and the repositories to capture the knowledge resources provided. There is no one-size-fits-all alternative, and

all options meeting the requirements should be considered. Getting the platform that suits the characteristics of each network or community can be the difference between success and failure – between staff who are encouraged and motivated to contribute and staff who see it as one more chore. Network participation is voluntary, and so networking can only succeed if it makes its members more efficient, effective or professionally valued. To achieve these results for both the staff as well as for IFAD as a whole is the overriding goal of the knowledge architecture.

IFAD KM maturity model

During preparatory work for the Strategy, IFAD adapted an approach employed by DfID to both describe and measure internal capability in organizational learning. DfID's methodology involved engaging 50 senior staff in a workshop process to identify critical capabilities and to describe 'what good looks like' for each of these, such that a team or department could self-assess and score themselves on a 1-5 scale.

IFAD applied the same process³¹, inviting around 40 staff to build a model for IFAD's context, using the same independent consultant employed by DfID to facilitate the workshop in May 2018. The capabilities identified, and expanded on a 1-5 scale were:

- Leadership role modelling
- Supporting & scaling innovation
- Building a high-impact learning culture
- Learning in connected networks
- Using platforms, systems and processes for sharing knowledge and learning
- Building internal capacity
- Applying evidence and experience to policy engagement & programmes
- Engaging and learning with development partners

The full model is below. It will be used by IFAD as both a benchmarking and self-assessment tool during implementation of the KM strategy.

³¹ Parcell, G and Collison, C., *No More Consultants. We know more than we think*. Chichester. Wiley 2009. Print.

IFAD KM & organizational learning maturity model

	Leadership role modelling	Supporting & scaling innovation	Building a high-impact learning culture	Learning in connected networks
5	<p>Senior managers reinforce trust, build a sharing culture and act as role models. They are open about what they don't know, and are willing to ask for help.</p> <p>Leaders reinforce the principle that sharing knowledge and learning is everyone's responsibility.</p>	<p>The organization protects and values space for trying out and scaling up new approaches.</p> <p>There is a clear process for identifying, analysing, validating and documenting successful innovation and for rapidly sharing and using it internally and externally to IFAD.</p>	<p>A balanced picture of IFAD successes, failures and learning is communicated openly to internal and external audiences.</p> <p>Space and time is protected for learning within and between levels in the organization.</p> <p>Learning is viewed as a priority and is embedded in business processes.</p> <p>Incentives are aligned to seeking, applying and sharing lessons. Learning across boundaries is routine, responsive and demand-driven.</p>	<p>Networks are comprehensive, open, active and provided with the resources they need.</p> <p>Network leadership competencies are highly valued and supported.</p> <p>Networks align strategically around IFAD business needs and provide projects with the state-of-the-art knowledge they need to thrive.</p> <p>People have full confidence and competence in sharing and collaboration tools for inter-office working.</p>
4	<p>Most leaders act as mentors and coaches to share their experiences and encourage reflection and improvement.</p> <p>At process level, knowledge brokers take the lead and implement efficiencies whilst engaging others.</p> <p>Leaders challenge to ensure that projects are using the best available knowledge and learning.</p>	<p>Other partners regularly pick up on our innovations and collaborate with us.</p> <p>Grants are used to allow testing of innovative ideas.</p> <p>Innovations are based on robust lessons and evidence.</p> <p>They are well documented and the learning is shared through effective platforms.</p>	<p>There is a culture of sharing failures and successes transparently and proactively.</p> <p>Learning and sharing knowledge is valued and people are recognised for their efforts.</p> <p>Structured approaches to learning (such as Learning Routes) are valued and widely used in the field.</p>	<p>Peer learning is valued; people are curious and willing to reach out.</p> <p>Personal and organizational networks include connections beyond our sector in order to discover new ideas and insight.</p> <p>CoPs, networks and other lateral mechanisms are a natural part of how we work. They enable us gain grassroots input, and to replicate and upscale processes.</p>
3	<p>Senior leaders support specific knowledge initiatives but it is not yet embedded in business processes.</p> <p>At process level, some initiatives are well-led and teams are brought together to learn and share knowledge but this is not the general case.</p>	<p>Innovation is generally valued, and is seen as a positive selection criterion for projects.</p> <p>There is growing curiosity to adapt intellectual property from outside IFAD.</p> <p>Most successful innovations are reviewed and lessons are shared.</p>	<p>IFAD invests some time and resources in organizational learning, but not consistently.</p> <p>People think about knowledge and sharing when there is need and incentive.</p> <p>Failures are shared beyond the team but not to external audiences.</p>	<p>Networking is seen as a core business practice, not just a personal choice.</p> <p>Most individuals build and share their networks with each other, and collaborate to strengthen and use their connections.</p> <p>People can easily find and join the networks they need in order to fill gaps in their knowledge and experience.</p>
2	<p>Senior managers talk about learning being important, but don't always walk the talk.</p> <p>Team learning is generally kept for</p>	<p>Innovations are documented and shared, but not systematically.</p> <p>Sometimes people and/or</p>	<p>People understand the need to learn lessons and share experience, but there is limited incentive to make time.</p> <p>Failures are discussed and sometimes</p>	<p>People will make connections beyond personal contacts but only when they can't easily find the knowledge they are seeking.</p>

	formal events.	projects innovate an approach from scratch when they could have adapted or reused knowledge from another team.	shared beyond the team.	Networks and CoPs are viewed as a 'part-time' activity and little time is provided.
1	There is a lack of leadership on KM processes, and as a result most people work in silos. Urgent issues almost always take precedence over learning activities.	There is a general lack of curiosity, and a belief that ideas are rarely acted upon. Platforms for sharing and developing ideas and innovations are not widely available.	Failure is hidden – people don't talk about it or share the lessons. Time for learning is seen as a cost.	Networking is a personal choice rather than a core business practice. Networks and communities are not seen as delivery or learning tools.
	Using platforms, systems and processes for sharing knowledge and learning	Building internal capacity	Applying evidence and experience to policy engagement & programmes	Engaging and learning with development partners
5	Information management systems are fully integrated, transparent and comprehensive. They meet the diverse needs of teams, help to connect people across distances, and connect people, teams and communities to the information they need to do their work effectively and efficiently. All country programmes are actively using platforms and processes for learning, sharing and reusing knowledge which are fully connected with and complement systems and processes at HQ.	Well-functioning/diverse opportunities for peer learning and cross-level learning, e.g. Learning Routes. People use a widely range of opportunities for high-quality training (multi-language) and mobility. Capacity building includes consultants/TCI/ partner institutions in IFAD.	There is integrated capacity across the organization to generate and use robust evidence & lessons across the portfolio. Country strategies and projects are designed and implemented using knowledge and evidence about what works best. Country Directors and CPMs have the support and access to knowledge they need to engage successfully in policy dialogue.	A wide range of stakeholders, including governments, other development partners and rural people, and their organizations are consulted and learning with IFAD – before, during and after - enabling us to adapt and continuously improve our projects, programmes and services. IFAD is called to lead national level thematic dialogue. Partners openly share good and bad experiences because of their mature relationship with IFAD.
4	Systems and platforms meet IFAD's needs and the level of staff participation is high. People regularly post, extract and apply knowledge from IT systems. Knowledge feedback loops between business processes fully established and supported by systems. Research, evaluation results and lessons are easy to access and retrieve, and are used and shared by most people.	Staff are motivated to learn and supported with effective platforms and processes. External training available and promoted. Decentralized learning opportunities exist and uptake is positive. Opportunities in place for trainees to train others, e.g. through mentorship programmes. Developed capacity is used and valued by the institution.	Platforms, networks and other methods are widely used in country programmes to share and develop knowledge collectively with development partners to influence policy and programmes. Tools, structures and partnerships are in place to enable IFAD to build and leverage evidence and lessons from operations. Knowledge-sharing crosses organizational & geographic boundaries.	Stakeholder involvement and consultation is embedded in most institutional processes and there is an effective use and dissemination of this knowledge. Many governments recognise IFAD as an institution with valuable knowledge. Topics of exchange are clearly priorities.

3	<p>Strategic knowledge and learning is often captured, but is not consistently managed or distilled.</p> <p>IFADs structure and business processes are widely understood and well 'signposted' for newcomers.</p> <p>Systems/ platforms are in place that make research, evaluation results, and lessons accessible, but they are not widely known and used.</p>	<p>Training opportunities are available, but are not considered as a priority.</p> <p>Training is available but not accessible to everyone (based on contract type or functions).</p> <p>The organization will generally use the skills acquired by the trainees, but it is not yet common practice.</p>	<p>Capacity to generate evidence exists, but is inconsistent across the organization.</p> <p>Systems are not leveraged to their full potential.</p> <p>Knowledge-sharing and learning happens mainly at regional/country level. Lessons from operations are not always shared and used across the organization.</p>	<p>Valuable knowledge is generated from engagement with stakeholders, and it is usually acted upon.</p> <p>Regular consultation processes are in place. Several governments recognise IFAD as a learning institution and could cite evidence/examples.</p> <p>Topics for exchange are relevant but not always completely streamlined.</p>
2	<p>Platforms and other tools are in place, but for compliance purposes rather than for learning.</p> <p>Expertise is difficult to locate without good personal networks.</p> <p>Lessons are sometimes identified, but not really learned by others.</p>	<p>Training opportunities only available in HQ.</p> <p>Training available but not certified/customised for our needs.</p> <p>There is a reluctance to leverage staff for learning opportunities, and little incentive for or recognition of informal learning.</p>	<p>Generation and use of evidence relies on few individuals because capacity is limited across the organization.</p> <p>Resources and incentives are in place but are not adequate, and incentives to produce evidence are driven by reporting, compliance and accountability.</p>	<p>Consultation processes are in place but are not institutionalised. Some governments recognise IFAD as having valuable knowledge.</p> <p>Knowledge is generated from stakeholder consultation, but is not always shared or applied.</p> <p>Regular interactions with partners but composition and willingness to share still limited.</p>
1	<p>Systems contain incomplete and fragmented information. Little know-how is captured, and access is limited.</p> <p>Lack of transparency about how IFAD works.</p> <p>People by-pass the knowledge, research and evidence systems that are available and prefer personal contacts. IT systems do little to facilitate the creation of internal or external connections.</p>	<p>Training is supply-driven and offers little innovation or external perspective.</p> <p>There is a 'what's in it for me' mentality and little incentive to build capacity for others.</p>	<p>Capacity to generate evidence is low.</p> <p>Participation in a learning environment is desired but engagement is limited (resource, time, etc.).</p> <p>Evidence is disconnected from country and corporate-level policy dialogue.</p>	<p>Ad hoc and superficial involvement of stakeholders.</p> <p>There is low willingness to share and interactions are sporadic.</p> <p>Exchanges among partners are often unfocused.</p>

What can we learn from other international development agencies?

	Approach	Processes	Tools and products
ADB	<ul style="list-style-type: none"> Highly strategic approach. "Knowledge solutions" are part of ADB's Strategy 2020 and cover activities such as research; policy advisory services; country diagnostics and outlook; economic, sector, and thematic work; technical assistance; capacity development; evaluations. Focus on improving outreach and impact of knowledge products. Communication department provides guidelines for writing and quality assurance. All KM activities tie into the Country Partnership Strategies (CPS) and each CPS includes a country knowledge plan. 	<ul style="list-style-type: none"> KM and knowledge-sharing are embedded across the entire organization. Project completion reports have a mandatory lessons learned section. Staff members designing new projects need to show that they have consulted these lessons learned. All publications go through an external peer review process. Public communication policy which governs the release of ADB information and documents to its external stakeholders. ADB market their publications through social media and marketing campaigns. 	<ul style="list-style-type: none"> Online learning platform called Development.Asia promotes knowledge-sharing between HQ and the field. Content on Development.Asia includes case studies, policy briefs, explainers, insights, summaries and online courses. Author-driven marketing tool called Kudos introduces ADB publications to new audiences. Launching a new ADB Data Library – a platform to provide access to economic, project, financial, and corporate data and databases in digital form.
DFID	<ul style="list-style-type: none"> Focus on developing an internal learning culture. Regular self-assessment of KM and organizational learning, accompanied by staff training and sensitization. Emphasis on learning from experience and good practice in other organizations. Abstract concepts broken down into processes and behaviour that staff can identify with. Deliberate effort to avoid framing KM as an IT or information management issue. 	<ul style="list-style-type: none"> Extensive consultation with staff to define what "good" KM and organizational learning looks like. Staff performance management system includes four core learning behaviours. Operating procedures put a strong emphasis on learning and adaptation, and the use of rigorous evidence. High-level leadership and support. 	<ul style="list-style-type: none"> Use of organizational learning benchmarking framework (developed internally with staff) to help define KM and learning objectives and measure progress.
GIZ	<ul style="list-style-type: none"> Focus on networks – to connect people, and collect and co-create knowledge needed to address a specific topic. New KM strategy will focus on both networks and information management to make it easier to access and retrieve knowledge products produced by the networks. Self-guided and socially collaborative training approach, with a focus on creating and sharing knowledge, exchanging opinions and building CoPs; training delivered via an externally accessible global e-learning platform. 	<ul style="list-style-type: none"> A secretariat (1.5 people) at GIZ HQ coordinates all sector networks; each network has its own governance structure, part-time community manager, and technical support team. Networks have a regional and thematic focus. Bi-annual face-to-face meetings bring together network members and external experts, who bring their perspectives on relevant global trends. 	<ul style="list-style-type: none"> Networks use email as their main platform for discussions, supplemented by use of Sharepoint for sharing and storing documents. GIZ's e-learning portal, Global Campus 21, also hosts virtual learning networks, including a peer-to-peer advisory network for human rights professionals from fragile states. Networks targeting users in developing countries keep virtual tools to a minimum.
IDB	<ul style="list-style-type: none"> Focus on increasing the intellectual capital of IDB, its staff, and strategic partners, and on creating an organizational culture of continuous learning. Strong training focus – on expanding training opportunities for staff and external partners and on transforming knowledge products into highly-replicable training formats. Aim to strengthen links between operations and KM 	<ul style="list-style-type: none"> The Knowledge Management Division is part of IDB's Knowledge and Learning Sector - responsible for designing and developing face-to-face, online and blended training and learning activities for employees and partners. Network of Vice-Ministers to feed knowledge into regional policy dialogue. The library manages the publishing programme. A 	<ul style="list-style-type: none"> Comprehensive project management training programme aimed at external partners, delivered face-to-face, online and through MOOCs. Learning material is published as a public good. Use of creative commons licenses and publications available through an open repository.

	<p>activities to generate knowledge that feeds into a continuous process of improving interventions and actions.</p> <ul style="list-style-type: none"> • A publishing policy provides guidelines for each type of knowledge product. 	<p>committee reviews books, working papers, etc. while technical notes and discussion papers are reviewed and authorized by middle management.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Annual call to gather evidence of how knowledge products have led to policy dialogue, better operational work or loans. 	
UNDP	<ul style="list-style-type: none"> • Focus on turning individual knowledge into organizational learning. • KM is people-centred rather than document-centred. Processes and technology play a supporting role while people's experiences are valued. • Past experience with CoPs to generate, capture and share knowledge at country and local levels and to transforming this knowledge into action. 	<ul style="list-style-type: none"> • Managers launch a "challenge" and ask participants for ideas or solutions to operational challenges. The winning solution gets financial backing to run a pilot. • UNDP tracks how useful knowledge products are by seeking user feedback through the website. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solution Exchange was a highly successful network initiative in India – eventually with over 30,000 members, and full time moderators for each of its 12 communities. It brought together practitioners, researchers, policy makers and others. • Active communities transferred to Yammer.
UNICEF	<ul style="list-style-type: none"> • Iterative, action-oriented approach based on identified needs, and feedback and lessons. • "Knowledge exchange" is defined as a systematic approach for sharing tacit knowledge to support programmes, operations and advocacy by UNICEF and its partners. 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge exchange facilitators. • Integration of learning into guidance. • Face-to-face and virtual exchanges of experience and peer support. • On-line communities and thematic networks cutting across sectors and geography to promote knowledge exchange. 	<ul style="list-style-type: none"> • Practical guides and training on processes and tools for knowledge exchange. • User-focused portals that bring together people, content and collaboration. On-line "knowledge domains" provide information on a topic in a single location. • Staff "who's who" – combines official staff data with self-completed professional information. • Documented knowledge and experience: case studies, lessons learned and good practice.
World Bank	<ul style="list-style-type: none"> • New strategy/action plan approved in 2017. • Integrated and inter-related business model for KM encompassing people, technology and processes. • Operations focused approach to ensure knowledge assets are at the fingertips of all staff. • Working in parallel on two approaches: experimental to quickly identify pressure points and scale up knowledge-based solutions; and foundational to instil the fundamentals of well-functioning KM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Knitting together the fundamentals: content flow; roles and responsibilities; incentives; tools and technology; connectivity; leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Global Delivery Initiative: a collaborative effort by partners to create a "collective and cumulative evidence base of delivery know-how". An on-line platform allows mining of project data and lessons to predict and address development challenges. • Consolidation of platforms: to make good quality, manageable content readily searchable and available in a variety of formats. • Pre-design knowledge packages put together using text analytics, network analysis and artificial intelligence. • Handover checklists for project team leaders. • Knowledge systems that are intuitive, well-integrated and process-driven.