

Document:	EB 2020/130/R.8/Add.1
Agenda	5(b)
Date:	19 August 2020
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## رد إدارة الصندوق بشأن التقييم المؤسسي لدعم الصندوق للابتكارات من أجل الزراعة الشاملة والمستدامة لأصحاب الحيازات الصغيرة

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعون:

نشر الوثائق:

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

الأسئلة التقنية:

**ثريا التريكي**  
مديرة شعبة الإنتاج المستدام والأسواق  
والمؤسسات  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2178  
البريد الإلكتروني: t.triki@ifad.org

**Edward Gallagher**

كبير موظفي  
وحدة التغيير والإيصال والابتكار  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2484  
البريد الإلكتروني: ed.gallagher@ifad.org

**Thomas Eriksson**

مدير شعبة سياسة العمليات والنتائج  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2425  
البريد الإلكتروني: t.eriksson@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الثلاثون بعد المائة

روما، 8-11 سبتمبر/أيلول 2020

للاستعراض

## رد إدارة الصندوق بشأن التقييم المؤسسي لدعم الصندوق للابتكارات من أجل الزراعة الشاملة والمستدامة لأصحاب الحيازات الصغيرة

- 1- ترحب الإدارة بالتحليل والتقرير الشاملين حول الابتكارات من أجل الزراعة الشاملة والمستدامة لأصحاب الحيازات الصغيرة. ولا يعد التقرير ضروريا لعمليات الصندوق فحسب، وإنما هو أساسي أيضا لتعزيز تعلم الصندوق وأثره وصلته على المدى الطويل في مضيه قدما. ويسر الإدارة أن ترى أنه على الرغم مما وجده التقييم من مجال للتحسين، إلا أن نموذج عمل الصندوق لدعم الابتكار يقارن بشكل إيجابي بالوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها والمؤسسات المالية الدولية الأخرى.
- 2- وتعرب الإدارة عن تقديرها للجهد المبذول في تغطية تحليل كل من العمليات المؤسسية التي تدعم الابتكار في الصندوق والفعالية الإنمائية لابتكاراته على أرض الواقع. ويلعب هذان البعدان للابتكار (على المستوى المؤسسي والميداني) دورا حاسما في دعم الصندوق للابتكار والأثر. ويمثل إدراج كلا البعدين في التحليل مسعى أكبر ونطاقا أوسع (على سبيل المثال، إدراج صغار المنتجين والجهات الفاعلة في سلاسل القيمة في المساحات الريفية) مما أوحى به عنوان التقرير.
- 3- كما تود الإدارة الاعتراف بالطابع التعاوني للتقييم. وقد تم إجراء عدد من المشاورات الإضافية قبل وضع اللمسات الأخيرة على التقرير، وهو أمر قدرته الإدارة ووجدت أنه يعود بالفائدة على العملية الكلية وعلى النتيجة النهائية.

### التوصيات

- 4- تحيط الإدارة علما بالتوصيات الست، وتتفق معها بشكل عام أو جزئي، باستثناء التوصية السادسة. وفيما يلي ردود الإدارة المفصلة على التوصيات:
- 5- **التوصية 1: ينبغي على الصندوق تحديد أهداف مؤسسية/استراتيجية واضحة لجدول أعماله الخاص بالابتكار، وأن يعد وينفذ إطارا تشغيليا يتماشى مع إطاره الاستراتيجي للفترة 2016-2025 وخطة عام 2030 للتنمية المستدامة.** وينبغي على الإطار أن يوفر تعريفا ملائما للابتكار يتماشى مع السياق التشغيلي للصندوق، وأن ينطوي على أهداف محددة، ومجالات للنتائج ذات الأولوية، ومبادئ توجيهية وإجراءات خلال فترة زمنية محددة (بشكل مشابه لموضوع إدارة المعارف).
- 6- **موافقة.** توافق الإدارة على التوصية بتحديد أهداف استراتيجية وتنفيذ نموذج تشغيلي شامل لدعم نهج منظم لتشجيع الابتكار. ويسعى الصندوق إلى التوافق مع نموذج الاستراتيجية، والشراكة، والهيكلية، والثقافة، والتقييم لأغراض الابتكار الذي أصدرته الأمم المتحدة في عام 2019. وتدرك الإدارة أيضا الحاجة إلى وضع تعريف للابتكار يتماشى مع السياق التشغيلي للصندوق. ويجب أن يدعم نموذج التشغيل ما يلي: (1) الابتكار المستهدف والذي يتسم بحسن التوقيت؛ (2) التفكير على الأجل الطويل؛ (3) تطوير عملية تركز على المستخدم من أجل تحديد الأفكار الجديدة واحتضانها؛ (4) المخاطرة المستنيرة والمحسوبة؛ (5) التركيز الذي توجهه البيانات على التعلم والأثر والنتائج. كما تقر الإدارة بأهمية توضيح نموذج التشغيل لأفضل السبل التي يمكن للصندوق من خلالها أن يدمج الخبرة الابتكارية الكافية على المستويين المؤسسي والميداني مع مراعاة حجمه والقيود الموجودة على الموارد فيه.
- 7- **التوصية 2: ينبغي على الصندوق أن يحسن نموذج التشغيل الذي يدعم عملياته الابتكارية.** يجب وضع مبادئ توجيهية لتوفير التوجيه بشأن المنهجيات (على طول دورة المشروع)، وذلك بهدف: (1) إدماج الابتكارات كمخرجات رئيسية ترتقي بالنتائج إلى مستوى أعلى؛ (2) اعتماد نهج شامل على مستوى النظام للابتكارات. ويجب أن تقترح المبادئ التوجيهية أدوات و/أو أطرا لرصد وتقييم عمليات الابتكار (المرتبطة

- بالأدوات الموجودة)، بالإضافة إلى تقييم مساهمتها في نواتج المشروع وآثاره.
- 8- **موافقة.** تؤيد الإدارة هذه التوصية بصورة كاملة. وفي واقع الأمر، تم تحديد الافتقار إلى نموذج تشغيلي، وثقافة المخاطر والإقبال عليها، كأحد أكبر القيود على تعزيز الابتكار. كما تحيط الإدارة علماً بالتوصية المتعلقة بوضع مبادئ توجيهية توفر التوجيه بشأن الخطوات المنهجية التي تدعم الابتكار خلال دورة المشروع. وسيتيح وضع تعريف، وأهداف، وفرضية قيمة فريدة، ونموذج تشغيلي، الفرصة لدمج الموارد بشكل كاف واستدامة الابتكارات بمرور الزمن بصورة تتماشى مع جهود الصندوق المؤسسية فيما يخص الرصد والتقييم، واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية وإدارة المعرفة.
- 9- **التوصية 3: ينبغي على الصندوق أن يولي اهتماماً أكبر لحزم الابتكارات ذات الطابع التحولي: إذ كلما ازداد الطابع التحولي للابتكارات، كلما ارتفع مستوى استدامتها وقابليتها لتوسيع النطاق.** ويجب تقديم الإرشاد حول الخطوات المنهجية الرئيسية التي تشجع خلال مرحلة التخطيط على تحديد الابتكارات التي يمكنها العمل في تآزر وإدماجها أو تجميعها في حزم في مرحلة التنفيذ، الأمر الذي يؤدي إلى حزم ذات طابع تحولي. وينبغي أن تسمح المبادئ التوجيهية أو الأطر المقترحة في التوصية السابقة بقياس النتائج المحققة من خلال الابتكارات التحولية.
- 10- **موافقة جزئياً.** توافق الإدارة على التوصية بالتركيز على تحديد أوجه التآزر بين الابتكارات التي تسهل تجميعها في مجموعات وحزم خلال التنفيذ من أجل إفراح المجال لابتكارات تحولية فعلاً. وتعتبر الابتكارات التحولية محلية وعالمية (أي ذات جذور محلية و مترابطة على مستوى العالم) وينبغي تجريبها لأغراض توسيع النطاق.
- 11- ويمكن لاستخدام المبادئ التوجيهية أو الأطر لقياس النتائج التي يتم تحقيقها من خلال الابتكارات التحولية أن يعيق إيجاد حلول جديدة، إذ لا تحظى كافة الابتكارات بالنجاح، ومن غير المتوقع أن تكون جميعها ناجحة. وتعتبر الإدارة أن مؤشر الابتكار الأكثر دقة يتمثل في عدد الأفكار الجديدة التي تم اختبارها ضمن المشروعات، بدلاً من النجاح الذي حققته تلك الأفكار. وبالتالي، ينبغي أن يدعم نموذج تشغيل الابتكارات العمليات والإجراءات الأكثر رشاقة، وأن يعزز التعلم عوضاً عن خلق عوائق بيروقراطية للأفكار الجديدة أو تعزيز ثقافة معادية للمخاطر أو للفشل.
- 12- **التوصية 4: ينبغي على الصندوق أن يعزز ثقافة الابتكار ضمن نموذج عمله من أجل دعم جدول أعماله للابتكار بشكل ثابت وفعال.** وينبغي تحقيق ذلك عبر تنفيذ مستمر لمبادرات تمويل محددة (مثل التحدي الابتكاري) لتعزيز شهية الابتكار وتشجيع المبادرات المقبلة على المخاطر والمرتبطة بالحلول والنهج الجديدة بالفعل التي تتصدى للتحديات الهامة التي تواجهها زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وتعد ثقافة الابتكار المعززة ضرورة أيضاً من أجل: (1) تعزيز القدرات الداخلية (بأعداد كافية من الموظفين والمهارات) لتيسير تنفيذ جدول الأعمال؛ (2) دعم رواد الابتكار الناشئين عبر المنظمة من خلال تعزيز آليات الحوافز (مثل المكافآت المالية أو غير المالية).
- 13- **موافقة.** توافق الإدارة على هذه التوصية؛ غير أن تعزيز ثقافة الابتكار، والبحث عن ابتكارات جديدة، وتهيئة الفرص والمكافآت للمبدعين، يستدعي تلبية الحاجة إلى موارد مخصصة، أي انخراط أصحاب المصلحة الداخليين و/أو الخارجيين، ووقت الموظفين، والميزانية والشراقات. وتعترف الإدارة بالحاجة إلى استخدام الموارد المحدودة على الوجه الأمثل لتشجيع المزيد من الابتكار على المستويين القطري والإقليمي. ولذلك، يتم النظر في الشراقات غير التقليدية وآليات التمويل الابتكارية (مثل حشد الموارد غير الأساسية) بغية دعم المبادرات من قبيل التحدي الابتكاري في الصندوق.
- 14- وقد تم تشجيع ظهور الرواد الطوعيين ضمن المنظمة بما يتماشى مع نموذج الاستراتيجية، والشراكة،

والهيكلية، والثقافة، والتقييم لأغراض الابتكار الصادر عن الأمم المتحدة عبر تهيئة الفرص التطلعية، مثل التحدي الابتكاري في الصندوق. وفي هذا الصدد، تدرك الإدارة أهمية إنشاء نظام للمكافآت "ينقل السلوك الابتكاري المخصص وغير النمطي إلى سمة مركزية لثقافة المنظمة" بما يتماشى مع نموذج الاستراتيجية، والشراكة، والهيكلية، والثقافة، والتقييم. ويمكن تقديم المكافآت المالية وغير المالية للموظفين الذين يبنون طريقة تفكير تركّز على المستخدم النهائي، ويقبلون على المخاطر، ويصبحون من رواد ملكية الحلول. ويعد التقدير العام، والتفاعل مع الإدارة العليا، والتقدم الوظيفي الرسمي، وفرص العمل في مجال اهتمام الموظف، والتدريب المتخصص من المكافآت التي يمكن أخذها بعين الاعتبار.

15- **التوصية 5: ينبغي على الصندوق زيادة التمويل والشراكات التشغيلية التي تدعم جدول أعماله للابتكار.** ويجب تعزيز فرص التمويل المشترك الاستراتيجي مع الشركاء (مثل الشراكات الثنائية مع الحكومات والشراكات متعددة الأطراف مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى) التي تشترك في أهداف مماثلة على صعيد الابتكار. وينبغي أن يتمثل الهدف في تعزيز أوجه التآزر التشغيلي بغية تجريب الابتكارات، وتبنيها، ونشرها، وتوسيع نطاقها، ولا سيما تلك التي تعالج القضايا المتعلقة بالشمول، وإدارة الموارد الطبيعية، والتكيف مع تغيّر المناخ. وينبغي الاستفادة بشكل أفضل من برنامج منح الصندوق لتطوير الابتكارات الفعالة التي تتصدى للتحديات التي تواجهها زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. ولهذا السبب، ينبغي إيلاء الأولوية والمرونة لمقترحات المنح التي تخطط لما يلي: (1) تعزيز قدرة أصحاب المصلحة الوطنيين المنخرطين في العمليات الابتكارية التي يدعمها الصندوق؛ (2) البحث عن حلول جديدة؛ (3) تعزيز فعالية الشراكات وأوجه التآزر على المستويين الوطني والإقليمي.

16- **موافقة.** توافق الإدارة تماما على التوصية بزيادة التمويل والشراكات التشغيلية من أجل الابتكار. ويمكن للشراكات الفعالة أن تسهم في توليد النتائج والأثر الجماعي بشكل لا يمكن تحقيقه من دونها. وقد أنشأ الصندوق مؤخرا آليات وهايكال مؤسسية جديدة تستفيد بالفعل من الشراكات من أجل دعم الابتكار. وتشمل هذه الآليات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التنمية، واستراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص، وإنشاء وحدة المشورة والتنفيذ للقطاع الخاص، وإنشاء وحدة التغيير والايصال والابتكار. وترحب الإدارة بالتوصية بتوسيع استخدام هذه الآليات وغيرها بشكل أفضل بغية تطوير ابتكارات فعالة لمواجهة تحديات زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وتعزيز الشمولية، والابتكار على مستوى القاعدة الشعبية، وريادة الأعمال بين الشباب، وإرساء شراكات غير تقليدية، ولا سيما تلك المتعلقة بسلاسل القيمة، وإدارة الموارد الطبيعية، والتخفيف من آثار تغيّر المناخ والتكيف معه.

17- وتحظى التوصية بإيلاء الأولوية والمرونة في مقترحات المنح من أجل توليد وتوسيع نطاق الحلول الجديدة التي تستجيب لاحتياجات، ومصالح، وقيم المجتمعات المعنية بقبول جيد. غير أنه يجب على ذلك أن يترافق بنظام يسمح بالاختبار ويستند إلى فهم أنه لا يمكن لكل الابتكارات أن تحظى بالنجاح، وأن الفشل الذكي، مثل الفشل منخفض التكلفة والسريع، جزء من عملية الابتكار. وفي هذا السياق، يصبح تحويل الافتراضات إلى معرفة خلال جميع مراحل عملية الابتكار (مثل التفكير، والحضانة، والتسريع) أولوية لإدارة المخاطر وتحسين استخدام الموارد. ويمكن القيام بذلك، على سبيل المثال، عبر إجراء مشاورات خلال مرحلة التفكير وتنفيذ المسوحات والمقابلات، وإجراء اختبارات للنماذج الأولية والنماذج خلال مرحلة الحضانة من أجل اختبار الافتراضات وجمع التغذية الراجعة من المستخدمين. ويجب أن تستمر عملية التثبيت طوال عملية التصميم والإعداد، كما يجب على القرارات أن تستند إلى البيانات والأدلة التي تم جمعها أثناء عملية التثبيت. ويجب أن تركّز الاختبارات على تحديد ما إذا كانت الافتراضات صحيحة أو خاطئة. وسيساعد تنفيذ هذا النهج للابتكار على إدارة المخاطر، وتعزيز التعلم والبحث عن حلول ذات نهج مستهدف ويركّز على المستخدم

بصورة فعلية. كما أن هذا النهج هام للاستفادة من موارد المنح بصورة أكثر تركيزا واستراتيجية، وذلك نظرا للتغيرات الأوسع نطاقا في توافر هذه الموارد واستخدامها.

- 18- **التوصية 6: ينبغي على الصندوق أن يبسط ويحد من عدد أدوات إدارة المعرفة من أجل الوصول إلى المعلومات المتعلقة بالابتكار وتقاسمها.** وينبغي استخدام منصة واحدة رئيسية للترويج للابتكارات التي يدعمها الصندوق ونشر نتائج الرصد والتقييم بشأن نتائج الابتكار ودروسه. وينبغي استخدام أحداث إدارة المعرفة لإطلاق المنصة والترويج لها بصورة دورية. كما يجب استخدام أنشطة الاتصالات (بما في ذلك وسائل التواصل الاجتماعي والتنبيهات الداخلية للموقع) لإثارة وإذكاء حماسة موظفي الصندوق وغيرهم من أصحاب المصلحة فيما يخص الابتكارات، ومواصلة انخراطهم في الأنشطة الابتكارية التي يدعمها الصندوق.
- 19- **غير موافقة جزئيا.** في حين توافق الإدارة على أن رواية القصص بصورة فعالة غالبا ما ترتبط بالنجاح في الابتكار، فإن نموذج الاستراتيجية، والشراكة، والهيكلية، والثقافة، والتقييم يدعم أيضا الفكرة القائلة بأن "الاتصال الفعال يتطلب فهما عميقا لتفضيلات أصحاب المصالح واهتماماتهم، بالإضافة إلى طرق التواصل المتميزة التي تتجاوب مع كل مجموعة."
- 20- وترى الإدارة أنه من شأن إنشاء منصات إلكترونية متنوعة ذات صلة بالابتكار أن يشجع الشعور بالملكية، والشمول، وإضفاء الطابع الديمقراطي على الابتكار. ويتمثل الهدف من ذلك في تعزيز استخدام وتكييف أدوات نشر المعرفة المصممة لتلائم احتياجات ومهارات وقدرات كل مجتمع محلي.
- 21- ولهذا السبب، يجب أن يركز اختيار المنصة الأنسب لكل جمهور ومجموعة من أصحاب المصلحة على المستخدم، وأن يستند إلى مؤشرات الأداء التي ترصد دخول المستخدمين، واستخدامهم ومشاركتهم وتجربتهم. ويمكن وضع خطوط الأساس ومتطلبات الحد الأدنى بغية تحديد مدى ملاءمة المنصة وقيمتها المضافة.