
استعراض منتصف المدة لاستراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق للفترة 2019-2025: تحديث لاستراتيجية المعرفة

الوثيقة: EB 2022/136/R.17

بند جدول الأعمال: 10(ب)(1)

التاريخ: 18 أغسطس/آب 2022

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنجليزية

للاستعراض

الإجراء: المجلس التنفيذي مدعو إلى استعراض وثيقة استعراض منتصف المدة لاستراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق للفترة 2019-2025

الأسئلة التقنية

Lenyara Fundukova

كبيرة أخصائي إدارة المعرفة

البريد الإلكتروني: l.fundukova@ifad.org

Jyotsna Puri

نائبة الرئيس المساعدة

دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة

البريد الإلكتروني: j.puri@ifad.org

جدول المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	أولاً- مقدمة
1	ألف- الخلفية
1	باء- المنهجية
	ثانياً- السياق: تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة في سياق إنمائي يشهد تزايداً في الطابع الدينامي والقيود المالية
2	
2	ثالثاً- النتائج - تقييم التقدم المحرز في الطموحات التوجيهية للاستراتيجية
5	رابعاً- التوصيات: المضي قدماً - مجموعات الأنشطة لإحداث أثر أكبر
7	ألف- الآثار على الميزانية
7	باء- الرصد - رصد النتائج والحصائل

الملاحق

	الملحق الأول: استعراض خطة عمل إدارة المعرفة للفترة 2019-2021
	الملحق الثاني: إطار قياس نتائج استراتيجية إدارة المعرفة للفترة 2019-2021 - نتائج وتوصيات استعراض منتصف المدة
	الملحق الثالث: إطار قياس نتائج استراتيجية إدارة المعرفة للفترة 2022-2025 كما جرت مراجعته بعد استعراض منتصف المدة

موجز تنفيذي

- 1- وافق المجلس التنفيذي في عام 2019 على الاستراتيجية الثانية لإدارة المعرفة في الصندوق (2019-2025). وتهدف الاستراتيجية إلى "قيادة الصندوق نحو إدارة للمعرفة أكثر فعالية وأفضل اندماجا صُممت خصيصا للهيكلية اللامركزية الجديدة للمنظمة ونموذج عملها المعزز وإطارها للفعالية الإنمائية، كما أنها تدعم أيضا الصندوق في تحقيق قدر أكبر من الأثر الإنمائي". وجرت الموافقة على استراتيجية إدارة المعرفة باعتبارها استراتيجية لا تؤثر على الميزانية بقصد تغطية موارد الصندوق الحالية لأنشطتها. واضطلعت بتنفيذ الاستراتيجية وحدة إدارة المعرفة المؤسسية ومجموعة تتسق إدارة المعرفة بين الشعب التي تضم موظفين مسؤولين عن إدارة المعرفة وجهات اتصال قام مديرون من جميع أنحاء الصندوق بتعيينهم. ويضطلع نائب الرئيس المساعد لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بدور القيادة في استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق.
- 2- وكان استعراض منتصف المدة عبارة عن تقييم نوعي سريع أُجري في عام 2022 لدراسة التنفيذ الجاري للاستراتيجية وكفائتها وفعاليتها في تلبية الاحتياجات الحالية والناشئة للصندوق. وبوجه عام، وجد الاستعراض أن الاستراتيجية أساس ملائم لتحسين قدرة الصندوق على إدارة المعرفة، وأن المنظمات الشريكة اعترفت بالصندوق كجهة مرجعية لإدارة المعرفة.

النتائج الرئيسية

- 3- تُظهر المشاورات المتعلقة باستعراض منتصف المدة تزايد الاعتراف بالمعرفة كمساهم رئيسي في الأثر الإنمائي للصندوق. وخلال الفترة 2019-2021، تحسن توليد المعرفة ذات الصلة وعُبرت المكاتب الميدانية عن اهتمام متزايد بتبادل الخبرات التشغيلية. وتمكّن الموظفون اللامركزيون المتواجدون على مقربة من العملاء والمشروعات من تحديد احتياجات المعرفة والطلب عليها بشكل أفضل. وقد سعت الأحداث التعليمية ومنصات المعرفة وجماعات الممارسين إلى تلبية هذا الطلب على نحو متزايد. وشهدت ثقافة التعلم نموا بمرور الزمن، وجرى ذلك بدعم كبير من وظيفة المعرفة والتركيز على استخلاص الدروس من الميدان أنيا للاستفادة منها في التصميم والإنجاز والنتائج واستخدامها لإجراء المزيد من التحسينات التشغيلية. وأدت شبكات المعرفة الإلكترونية، مثل جماعات الممارسين، دورا هاما بشكل خاص خلال جائحة كوفيد-19 حيث أراد الموظفون البقاء على اتصال. وشهدت أحداث التعلم نسبة حضور عالية.
- 4- وكانت الاستراتيجية صعبة التنفيذ في بعض النواحي وصعبة الرصد في نواح أخرى. وأثبتت خطة عمل إدارة المعرفة أنها مفرطة في الطموح نظرا لعدم دعمها بموارد مخصصة وبوقت الموظفين. وبالإضافة إلى ذلك، جرى تنفيذ خطة العمل خلال فترة من التحول التنظيمي وطرق العمل عن بُعد الجديدة مما أوجد تحديات إضافية في التنفيذ.
- 5- وتحدد الاستراتيجية إدارة المعرفة ولكنها لم تعرّف ما هي المعرفة "الجيدة" بالنسبة للصندوق. وتتسم الاستراتيجية بتركيز قوي على المعرفة العملية بدلا من المعرفة الموضوعية الحديثة. وقد أدى ذلك إلى فجوة بين المعرفة التي يولدها الصندوق والمعرفة التي يطلبها العملاء.
- 6- وقام استعراض منتصف المدة أيضا بتقييم القيمة المضافة لوظيفة إدارة المعرفة وباستكشاف طرق لتعزيزها. ووجد أن وظيفة إدارة المعرفة قد يسّرت عملية توليد المعرفة وزادت من إبراز صورتها.
- 7- ولا تزال المعرفة مجزأة عبر نظم ومنصات مختلفة مما يجعل من الصعب العثور على المعرفة والخبراء المطلوبين. ولا يزال الاضطلاع بالعديد من أنشطة إدارة المعرفة يجري بصورة منعزلة، وعلى الرغم من الجهود المبذولة لاستيعاب الدروس المستفادة، فإنه لا يُستفاد من معرفة المشروعات إلى أقصى حد ممكن. وتركز الرصد على للمنتجات المعرفية أكثر من تركيزه على استخدام المعرفة.

التوصيات الرئيسية

8- بناء على استعراض منتصف المدة هذا والدروس المستفادة والتوصيات المنبثقة عنه، يُقترح "تحديث لاستراتيجية المعرفة" بهدف تحديد القيمة المضافة لوظيفة إدارة المعرفة وبنائها وتعزيزها، وذلك مع التركيز على تنظيم مجموعات البيانات والأدلة المجمعّة ذات الجودة المضمونة التي قد تُستخدم لتصميم التدخلات وتنفيذها وتقديم المشورة على المستويين الوطني والدولي. وتشكّل هذه التوصية الأساس لخطة عمل إدارة المعرفة القادمة (2022-2025). ومن المتوقع أن تستجيب الاستراتيجية المحدثة للطلبات الحالية على المعرفة التي تتمتع بأكبر الإمكانيات لتعزيز تصميم الأنشطة وإنجازها وأثرها مع مراعاة المحدودية الشديدة لتوفر الموظفين والموارد.

9- وجرى تحديد خمس مجموعات من الأنشطة كأساس لخطة عمل إدارة المعرفة الجديدة، وهي: تعزيز حوكمة إدارة المعرفة وهيكلية إدارة المعرفة، بما في ذلك تنظيم المعرفة وتجميعها؛ وجدول أعمال بعلامة فارقة لإدارة المعرفة للأنشطة ذات القيمة المضافة للموظفين في المقر الرئيسي والموظفين الميدانيين؛ وتحسين الوصول إلى المعرفة من خلال تنسيق منصات المعرفة وتحسين إمكانية إجراء البحوث؛ والتركيز على زيادة استخدام المعرفة لضمان تصميم منتجات ونظم معرفة من أجل احتمالية أو درجة عالية من الاستخدام والتطبيق؛ وتحسين القدرة في مجال إدارة المعرفة من خلال الأنشطة التي تزيد من قدرة الموظفين على إدارة المعرفة بالاقتران مع إعادة تقييم حوافز إدارة المعرفة. وفي حين أن القصد يتمثل في صياغة خطة عمل لإدارة المعرفة لا تؤثر على الميزانية للفترة 2022-2025، فإنه ستكون هناك على الأرجح حاجة إلى موارد إضافية لضمان الإنجاز الناجح لمجموعات الأنشطة.

استعراض منتصف المدة لاستراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق للفترة 2019-2025: تحديث لاستراتيجية المعرفة

أولاً- مقدمة

ألف- الخلفية

1- وافق المجلس التنفيذي على استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق للفترة 2019-2025 في عام 2019. وتهدف الاستراتيجية إلى "قيادة الصندوق نحو إدارة للمعرفة أكثر فعالية وأفضل اندماجاً صُممت خصيصاً للهيكلية اللامركزية الجديدة للمنظمة ونموذج عملها المعزز وإطارها للفعالية الإنمائية، كما أنها تدعم أيضاً الصندوق في تحقيق قدر أكبر من الأثر الإنمائي". وأما هدف الاستراتيجية فيتمثل في تحسين قدرة الصندوق على توليد واستخدام وتقاسم أفضل الأدلة والمعارف المتاحة من المصادر الداخلية والخارجية لتنفيذ عمليات تتسم بجودة أعلى، ولتحقيق قدر أكبر من وضوح الصورة والتأثير في المجتمع الإنمائي العالمي. وتنفذ الأنشطة في ثلاثة مجالات عمل استراتيجية - توليد المعرفة، واستخدام المعرفة والبيئة التمكينية - ومن خلال خطتي عمل لإدارة المعرفة يجري تنفيذهما على مراحل. وجرى وضع الخطة العمل الأولى لإدارة المعرفة (2019-2021) بالتزامن مع الاستراتيجية.

2- وأجري استعراض منتصف المدة لاستراتيجية إدارة المعرفة في أوائل عام 2022، وسيجري الاسترشاد بالنتائج في صياغة وتنفيذ خطة العمل الثانية لإدارة المعرفة للفترة 2022-2025. وتمثل الهدف من استعراض منتصف المدة في دراسة مدى كفاية وفعالية الاستراتيجية فيما يتعلق بالسياق الحالي والناشئ للصندوق، وتقييم نقاط القوة ومكامن الضعف في نهج إدارة المعرفة، وتسهيل الضوء على الفرص والمخاطر في المضي قدماً. ولم يكن الغرض من استعراض منتصف المدة التحقق من النتائج في البلدان أو الطلب والاستيعاب من جانب العملاء ولا تقييم الشراكات.¹

باء- المنهجية

3- كان استعراض منتصف المدة عبارة عن تقييم سريع يجمع بين البيانات الكمية المستمدة من إطار قياس نتائج استراتيجية إدارة المعرفة ومقابلات ومجموعات تركيز مع مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة على المستويات المؤسسية والإقليمية والقطرية. وقورنت الملاحظات مع وثائق مثل التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، وتقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة والتقييمات التي أجراها مكتب التقييم المستقل.

4- وأثبتت المشاورات المتعلقة باستعراض منتصف المدة أنها ثاقبة بالمقارنة مع استعراض إطار قياس النتائج لإدارة المعرفة، حيث أن البيانات المتعلقة بالتقدم المحرز بالنسبة للعديد من مؤشرات إطار قياس النتائج لم تكن كافية أو متوفرة بعد (أنظر الملحق 2). وفي بعض الحالات، لم يجر تحديد معيار أولي؛ في حين لم تكن المؤشرات قابلة للرصد في حالات أخرى؛ وعلاوة على ذلك، لم يتم إجراء العديد من الاستقصاءات في منتصف المدة على النحو المقرر بسبب قيود الموارد.²

¹ قد يُنظر في هذه الأبعاد في التقييم المؤسسي لمكتب التقييم المستقل لإدارة المعرفة المقرر إجراؤه في الفترة 2023-2024.
² لم يكن من الممكن تحديد أسباب ذلك نتيجة لتغييرات الموظفين على جميع المستويات في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

ثانيا- السياق: تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة في سياق إنمائي متزايد الدينامية والقيود المالية

- 5- تعتبر استراتيجية إدارة المعرفة دعوة للعمل كي يقوم الصندوق "بتحويل كل من موارده المالية والمعرفية إلى نتائج إنمائية بهدف تعزيز إمكانياته الكاملة كشريك إنمائي فعال، وموثوق، وذو صلة ومؤثر".³ ويجب على الصندوق أن يوائم النظم والحوافز والثقافة والموارد للاستجابة لخطة التنمية المستدامة لعام 2030، وعليه القيام بذلك في سياق إنمائي تتزايد فيه القيود المالية. وأدت الأزمات المتداخلة (بما فيها أزمة المناخ، وجائحة كوفيد-19 والنزاع في أوكرانيا) إلى إجهاد القدرة المالية في قطاع التنمية بشكل عام.
- 6- وأدى تزايد الطابع اللامركزي للصندوق إلى تنامي الحضور الميداني للموظفين الذين يولدون المعرفة ذات الصلة بالمشروعات والبلدان والسياسات من أجل تحسين عملية اتخاذ القرار. وتعمل المكاتب الإقليمية المنشأة حديثا كمراكز لتوثيق المعرفة المتاحة وتجميعها وتبادلها وزيادة التعاون مع الحكومات وتعزيز الإثراء المتبادل بين بلدان الجنوب. ومع ذلك، فقد كان هناك توافق عام في الآراء خلال المشاورات المتعلقة باستعراض منتصف المدة على أن تبادل المعرفة بين الوظائف الميدانية والوظائف المؤسسية لا يزال غير كاف.
- 7- وكان لعمليات إعادة التنظيم الداخلية التي صاحبها عمليات إعادة تعيين سنوية مقترنة بمعدل مرتفع لدوران الموظفين أثر سلبي على توافر المعرفة والاحتفاظ بها. وأدت التغييرات المتكررة في القيادة على عدة مستويات ذات صلة باستراتيجية إدارة المعرفة (بما في ذلك ثلاثة نواب رئيس مساعدين مختلفين في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة خلال ثلاث سنوات) إلى تحولات في أولويات المعرفة ونهجها. ويمكن أن يوفر الانتقال المقبل لرئاسة الصندوق تركيزا متجددا على القيمة المضافة لوظيفة المعرفة.
- 8- وتزامنت جانحة كوفيد-19 مع الجزء الأكبر من النصف الأول من الفترة التي غطتها استراتيجية إدارة المعرفة وأثرت على تنفيذها. وعلى سبيل المثال، برزت حاجة متزايدة إلى الأدوات الافتراضية، وجرى تسريع وتيرة تبادل المعرفة عبر شبكة الإنترنت من أجل تمكين الموظفين من توسيع نطاق تفاعلاتهم عبر شبكة الإنترنت.
- 9- وأطلقت الاستراتيجية كبرنامج محايد من حيث الميزانية، غير أن المشاورات المتعلقة باستعراض منتصف المدة تشير إلى أن الموارد الإضافية كانت ولا تزال مطلوبة لأن العديد من أنشطة إدارة المعرفة تطلبت وقتا إضافيا من الموظفين (انظر الملحق 1). وخُص التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2021 أن أنشطة إدارة المعرفة المدعومة بموظفين مؤهلين جيدا ومخصصة قد أسفرت عن نتائج جيدة، ولكن أداء إدارة المعرفة توقّف أو فقد الأولوية عندما لم تعد القدرات المناسبة متاحة.⁴

ثالثا- النتائج - تقييم التقدم المحرز في الطموحات التوجيهية للاستراتيجية

- 10- وضعت الاستراتيجية لدعم الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025 الذي ينص على أن "قدرة الصندوق على التعلم وتوليد المعرفة وتوفير الأدلة على ما الذي ينجح، بما في ذلك استقطاب معارف الآخرين" ضرورية لأثره الإنمائي وقدرته على توفير القيمة مقابل المال.⁵ وتعتبر الاستراتيجية على هذا النحو مناسبة بشكل جيد، وإن كانت هناك حاجة إلى إدخال تعديلات على تنفيذها لزيادة ملاءمتها وجدواها.
- 11- وجاءت الاستراتيجية في الوقت المناسب، إذ كان الصندوق بحاجة إلى نهج أكثر تنظيما لإدارة معرفة من أجل تلبية احتياجات منظمة تتسم بقدر أكبر من اللامركزية. ودعمت خطة عمل إدارة المعرفة إعادة توجيه العمليات، والنظم، والأنشطة، وخصوصا العمل عن بُعد أثناء جانحة كوفيد-19. ويتمتع الصندوق بشكل متزايد بثقافة تقدر

³ استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق للفترة 2019-2025.

⁴ التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2021.

⁵ الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025: التمكين من التحول الريفي المستدام والشمولي

التعلم، ولكن، وكما عبّرت عنه نتائج التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق⁶ - يكشف استعراض منتصف المدة حاجة الصندوق إلى تأصيل إدارة المعرفة بصورة أكثر منهجية في طريقة عمله⁷ كي يتمكن من الوصول بشكل أفضل إلى كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الموثقة المتاحتين له⁸ واستخدامهما وإعادة استخدامهما. وكان هناك اتجاه إيجابي أيضا نحو إدماج المعرفة والتعلم في المجالات المواضيعية والاستراتيجيات، مثل إطار الفعالية الإنمائية واستراتيجية التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي للفترة 2027-2022.

12- **وساد اعتراف متزايد بالمعرفة** كدافع رئيسي للأثر الإنمائي على النحو المشار إليه في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2020.⁹ وتزايد التركيز على استخلاص الأدلة والدروس من العمليات والبحوث (مثل تقرير التنمية الريفية) بقيادة شعبة البحوث وتقييم الأثر وشعبة سياسة العمليات والنتائج. ولكن على الرغم من أن الاستراتيجية تحدد إدارة المعرفة، فإنها لا تحدد المقصود بالمعرفة "الجيدة" و"القابلة للتطبيق" بالنسبة للصندوق، كما أنها لا تحدد معايير المعرفة. وعلاوة على ذلك، تركّز الاستراتيجية بشكل متكرر على معرفة العمليات (مثل الامتثال، والمبادئ التوجيهية)، بدلا من المعرفة الموضوعية أو الحديثة (مثل الأدلة والبحوث). ويعتبر ذلك عاملا رئيسيا في تحديد الفجوات الفاصلة بين المعرفة التي يجري توليدها والمعرفة التي يطلبها العملاء. وقد أدت مثل هذه الفجوات إلى محدودية تطبيق المعرفة.

13- وقام استعراض منتصف المدة بتقييم القيمة المضافة لوظيفة إدارة المعرفة وسبل تعزيزها. وساد توافق واسع في الآراء على أنه ينبغي على وظيفة إدارة المعرفة، في صميمها، أن تيسر عملية توليد المعرفة وتنظيمها وتجميعها وزيادة إبراز صورتها وتحفيز استخدامها من أجل زيادة الأثر الإجمالي للصندوق والأثر في عملياته. وفي هذا السياق، يُعدّ تعريف القيمة المضافة لوظيفة المعرفة بشكل أفضل أمرا حاسما.

14- **وكانت الهيكلية القائمة لإدارة المعرفة مفيدة.** تضطلع بتنفيذ وظيفة المعرفة وحدة صغيرة تتألف من موظفين فنيين اثنين ويقع مقرها ضمن دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة. وأدت الوحدة دورا هاما على صعيد الوساطة والتحفيز. وتنفذ وظيفة إدارة المعرفة الأوسع بواسطة مجموعة مشتركة بين الأقسام لا يجري تنسيقها بشكل محكم (مجموعة تنسيق إدارة المعرفة بين الشعب). ويعتبر نائب الرئيس المساعد لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة العناصر الرئيسية للمعرفة في المؤسسة. وساهمت مراكز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والمعرفة في ثلاثة أقاليم في تعزيز الروابط بين أنشطة المعرفة على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية. غير أنه لم تتوفر موارد للتنسيق أو للقيام بمبادرات على نطاق المؤسسة بأسرها بخلاف الموارد المذكورة سابقا.

15- **وتزداد قدرة الموظفين على الاضطلاع بأنشطة إدارة المعرفة ولكنها لا تزال محدودة** بسبب القيود على الموارد والحاجة إلى تدريب الموظفين في مجال إدارة المعرفة. ومن المقرر إجراء تدريب على إدارة المعرفة كجزء من أكاديمية عمليات الصندوق، ويقدم مركز موارد إدارة المعرفة الجديد معلومات بشأن تنفيذ إدارة المعرفة بشكل متزايد. ويجري تنفيذ مبادرات مستهدفة لإدارة المعرفة على مستوى الشعب - على سبيل المثال، تقوم شعبة آسيا والمحيط الهادي بتجريب عيادات إدارة المعرفة بهدف زيادة قدرات إدارة المعرفة لدى وحدات إدارة المشروع.

16- **وشهد توليد المعرفة ذات الصلة تحسنا،** بما في ذلك على صعيد الاستجابة المرنة لجائحة كوفيد، والنزاع في أوكرانيا ومشاركة الصندوق في الدورة السادسة والعشرين لمؤتمر الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية

⁶ التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2021.

⁷ تماشى الرؤى الثاقبة المستمدة من استعراض منتصف المدة مع تلك الواردة في التقرير السنوي عن التقييم المستقل في الصندوق لعام 2022، والذي قام بتقييم أداء أنشطة إدارة المعرفة ومساهمتها في تحسين الأداء العام للاستراتيجيات والبرامج القطرية.

⁸ تحدد استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق المعرفة الضمنية والصريحة كما تم تعريفها على الموقع الإلكتروني التالي:

<https://bloomfire.com/blog/implicit-tacit-explicit-knowledge>

⁹ تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2020.

بشأن تعيّر المناخ (أنظر الذيل الأول). وكان هناك أيضا تحسن في التنسيق بين المنتجات المعرفية لوظيفة إدارة المعرفة وتلك الخاصة بشعبة التواصل العالمي والترويج (مثل تبسيط فئات نماذج النشر).

17- ومع ذلك، فإن توليد المعرفة الجارية وذات الصلة والآنية وتنظيمها وتجميعها ليس كافيا. وفي ظل الأزمات المتكررة، يكمن التحدي في تنظيم أنواع مختلفة من البيانات وربطها ودمجها للحصول على معلومات جديدة في الوقت المناسب لأصحاب المصلحة في الصندوق ولتقييم التأثيرات الآنية للمستفيدين من الصندوق، ومن ثم إتاحة تلك المعلومات بسهولة في كل الأقاليم والأفرقة الإقليمية التي تقوم أيضا بتلبية احتياجات مجموعة متنوعة من الشركاء. وهناك العديد من مصادر المعرفة التي لا تزال غير مستغلة بشكل كاف لتحسين العمليات (مثل المشروعات الاستثمارية، والمنح، ومشروعات التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، والابتكارات، والمشروعات ذات التمويل التكميلي). ولا تزال حلقات التعلم ضعيفة ويحتاج الصندوق إلى استحداث أدوات وحوافز لتعزيزها.¹⁰

18- وأُنشئت منصات ونظم للمعرفة وواصلت تطورها (مثل المكتبة الإلكترونية، ومنصة Dgroups¹¹ لجماعات الممارسين، وبوابة الحلول الريفية، ومركز موارد إدارة المعرفة، ووحدة الدروس المستفادة في نظام إدارة النتائج التشغيلية - أنظر الذيل الثاني)، حيث يساهم الموظفون فيها بصورة متزايدة. غير أن هذا التطور أدى إلى تجزئة المنصات، الأمر الذي سيجري التطرق إليه في إطار خطة عمل إدارة المعرفة المقبلة.

19- وطراً تحسن على اتصال الموظفين والشبكات، بما في ذلك من خلال زيادة اعتماد أدوات العمل عن بُعد والتعاون عبر شبكة الإنترنت، مثل Zoom، وMicrosoft Teams، وDgroups وجماعات الممارسين. وكانت هناك زيادة في التعاون الافتراضي على الرغم من أن المعرفة لا تزال مجزأة، إذ أن العديد من أنشطة إدارة المعرفة تعتبر "غير متصلة".

20- وجرى السعي لصون المعرفة من خلال مجموعة متنوعة من المبادرات، مثل خرائط فجوة المعرفة التي وضعتها عدة شعب في الصندوق. ومع ذلك فإن خطر فقدان المعرفة من خلال المعدل المرتفع ل دوران الموظفين والتنقل الداخلي يستدعي أدوات منهجية لنقل المعرفة المؤسسية وعملية تسليم المهام. ولضمان الاحتفاظ بالمعرفة عند مغادرة الموظفين، جرى البدء بعملية رسمية لتسليم المعرفة واختبارها من قبل دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بالتعاون مع شعبة الموارد البشرية.

21- وتعتبر حوافز العمل المتعلق بإدارة المعرفة غير كافية. ولا تزال الحاجة إلى تعزيز ثقافة التعلم وتبادل المعرفة ضرورية. وأدرجت إدارة المعرفة في بعض اختصاصات الموظفين الإقليميين والتقنيين، ولكن ثبت أن ذلك غير كافٍ بسبب أعباء عمل الموظفين والأولويات الأخرى، وكثيرا ما تشغل مهام إدارة المعرفة مرتبة ثانوية في تصميم الأنشطة وإنجازها وتنفيذها وفي المشورة والنتائج. وهناك نقص في الحوافز الكافية لإدارة المعرفة وحاجة إلى إعادة تقييم حوافز المعرفة عن طريق التقدير (مثل الجوائز) والتدابير الداخلية (مثل مؤشرات الأداء الرئيسية في نظام تقييم الأداء)، ومن خلال تحديد الأهداف على صعيد تنظيم المعرفة وتجميعها وتوليدها واستخدامها.

22- إن إطار قياس النتائج¹² لخطة عمل إدارة المعرفة الحالية غير قابل للقياس بالكامل بسبب عدم كفاية القدرات والموارد اللازمة لرصد المؤشرات وإجراء الاستقصاءات. ولم تُوضع العديد من المعايير في البداية وهي بالتالي غير متاحة للمقارنة. ولا تعتبر مؤشرات إدارة المعرفة مطوّرة بشكل كاف، كما لم يجر تطوير أو تعزيز إمكانات الإحصاءات المستندة إلى الأدلة من أجل عملية اتخاذ القرارات التي توجهها البيانات بشكل كاف. ولم يجر رصد إعادة استخدام التعلم وتبني الابتكارات بشكل فعال.

¹⁰ تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2021.

¹¹ Dgroups هي عبارة عن منصة إلكترونية للمجموعات والمجتمعات المشاركة في التنمية الدولية.

¹² أنظر الملحق 2 من إطار قياس النتائج.

23- وترد في الجدول 1 بعض نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي ظهرت خلال المشاورات المتعلقة باستعراض منتصف المدة.

الجدول 1

تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لاستراتيجية إدارة المعرفة للفترة 2019-2025

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
<p>الاعتراف بأهمية المعرفة</p> <ul style="list-style-type: none"> توقع دعم رفيع المستوى لإدارة المعرفة في الهيكل عن طريق نائب الرئيس المساعد لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة التنسيق على مستوى المؤسسة بواسطة مجموعة تنسيق إدارة المعرفة بين الشعب معظم المعرفة/النظم الداخلية (مثل تقييمات الأثر) معظم أنشطة خطة عمل إدارة المعرفة المنفذة / الجاري تنفيذها وضع آليات الاحتفاظ بالمعرفة (مثل مذكرات تسليم المهام، وجلسات الاحتفاظ) التعاون بين مراكز بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والمعرفة يعزز الروابط بين الشعب 	<p>تدني قدرة إدارة المعرفة وفهم وظيفة المعرفة والتعريف والقيمة المضاعفة؛ وعدم الشعور بالفخر بالوظيفة</p> <p>التركيز على المعرفة العملية وليس على المعرفة الموضوعية (ليستتير بها النشاط السياساتي على سبيل المثال)</p> <p>عدم اتساق البيانات، ومحدودية الوصول إلى البيانات الموثوقة</p> <p>الافتقار إلى قدرات التنظيم والتحليل والتجميع</p> <p>نقص الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية</p> <p>تجزئة منصات المعرفة</p> <p>محدودية الحوافز لتبادل المعرفة والتعلم بين الأقران</p> <p>عدم الارتباط بين المقر الرئيسي والمكاتب القطرية وبين الشعب والدوائر من أجل تبادل المعرفة</p> <p>توزع القيادة الذي يؤدي إلى مستويات مختلفة من دعم إدارة المعرفة</p> <p>محدودية تطبيق البحوث والبيانات وعدم إدماجها في التصميم والإنجاز والتنفيذ</p> <p>محدودية الروابط مع الابتكار ومع فرص توسيع النطاق</p> <p>محدودية الأموال التكميلية لأغراض المعرفة والمشورة القائمة على البيانات وعدم التركيز على السياسات والمشورة المستندة إلى المعرفة</p>
الفرص:	التهديدات:
<p>زيادة التركيز على المعرفة كمساهم رئيسي في الأثر (على المستويين القطري والدولي)</p> <p>تقديم قيادة جديدة لوجهات نظر جديدة</p> <p>اللامركزية تعني المزيد من المعرفة الميدانية للمشروعات/البرامج</p> <p>تدريب إدارة المعرفة من خلال أكاديمية عمليات الصندوق</p>	<p>قيادة جديدة تؤدي إلى تغيير محتمل في المسار</p> <p>كثرة تغيير وظائف الموظفين</p> <p>التركيز على الامتثال يحد من توليد المعرفة والابتكار واستخدامهما</p> <p>تخفيضات الميزانية، بما في ذلك لأغراض إدارة المعرفة</p> <p>تجزئة الاستراتيجيات التي تشمل إدارة المعرفة ولكنها (لا تزال) غير متوائمة على مستوى المؤسسة بأكملها</p>

رابعاً- التوصيات: المضي قدماً - مجموعات الأنشطة لإحداث أثر أكبر

24- يعتبر تصميم الاستراتيجية حول ثلاثة مجالات عمل (توليد المعرفة، واستخدام المعرفة، والبيئة التمكينية) سليماً، غير أن خطة العمل المقابلة المكونة من 35 نشاطاً أثبتت أنها واسعة النطاق بشكل مفرط بحيث لا يمكن تنفيذها ورصدها في البيئة الحالية بمواردها المحدودة. وتهدف خطة عمل إدارة المعرفة المقبلة للفترة 2022-2025 إلى التركيز بشكل أكبر على الأنشطة التي يُتوقع أن تتمتع بأكثر الإمكانيات الواعدة لتوليد الأثر. ويمكن الهدف إلى حد كبير في التنفيذ ضمن حدود الموارد المتاحة، على الرغم من أنه بات واضحاً أن الموارد الإضافية

ستكون مطلوبة.¹³ وستعزز خطة العمل للفترة 2022-2025 المبادرات الحالية وما جرى إنجازه بالفعل، كما أنها ستستند إلى استراتيجية "محدثة" تضم خمس مجموعات من الأنشطة.

25- **حوكمة إدارة المعرفة (مجموعة الأنشطة 1):** ستركز هيكلية إدارة المعرفة المحسنة (تشمل مكونات خاصة بالاستراتيجية والتنسيق والتنفيذ) بشكل أقوى على تنظيم مجموعات البيانات والأدلة وتجميعها لضمان الجودة. وسيجري إنشاء مجموعة استشارية لإدارة المعرفة المؤسسية، بقيادة نائب الرئيس المساعد لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، وستضم مديرين من المستويين العالي والمتوسط من جميع أنحاء المؤسسة، من أجل تقديم المشورة بشأن أولويات جدول أعمال المعرفة. وسيجري تعزيز مجموعة تنسيق إدارة المعرفة بين الشعب ووحدة إدارة المعرفة وتمكينها بالموارد والموظفين المكرسين لقيادة تنفيذ جدول الأعمال المعرفة وأولويات المعرفة، الأمر الذي سيضمن التنسيق والمشاركة عبر المؤسسة، وسيصاحب ذلك وضوح في الوظائف والاعتراف والموارد. وعلى سبيل المثال، ستعمل المجموعة والوحدة على نحو أوثق وبطريقة أكثر تنظيماً مع شعبة البحوث وتقييم الأثر لإدماج منتجاتها المعرفية، مثل تقرير التنمية الريفية. وستشارك المجموعة الواسعة من جهات الاتصال اللامركزية وموظفي إدارة المعرفة بشكل هيكلي في تنفيذ إدارة المعرفة ورصدها وتقييمها. وستعكس مساهمات الموظفين في مجال إدارة المعرفة في تعديل الاختصاصات، كما سيُعترف بها في نظام تقييم أداء الموظفين.

26- **جدول أعمال إدارة المعرفة (مجموعة الأنشطة 2):** سيوضع سنوياً جدول أعمال مميز لإدارة المعرفة يركز على أنشطة المعرفة في المجالات ذات الأهمية الحاسمة لنجاح الصندوق وأثره المضاعف على أرض الواقع وستوافق عليه المجموعة الاستشارية لإدارة المعرفة. وسيُنفذ بمساهمة من جميع الشعب/الدوائر التشغيلية. وسيسمح جدول الأعمال للصندوق بأن يكون بمثابة شريك موثوق به في مجالات مواضيعية محددة في المناقشات السياساتية الدولية والوطنية. وستدعم تحليلات البيانات وأحداث التعلم والنشرات الإخبارية الترويج لأحدث المعارف. وسيزيد اتساق العلامة الفارقة من إبراز صورة العمل المعرفي للصندوق.

27- **الوصول إلى المعرفة (مجموعة الأنشطة 3):** سيجري القيام بالأعمال التحضيرية لإطلاق واجهة أبسط ذات نقطة دخول واحدة للمنصات القائمة في عام 2025. وسيشمل ذلك عملية تتسم بقدر أكبر من التوحيد والمنهجية لدعم الوحدات عبر المؤسسة في استخراج المعرفة، مع التركيز بشكل خاص على دعم الأخصائيين التقنيين والمديرين القطريين/موظفي المشروعات، وتمكينهم من الوصول السهل والأنى إلى المعرفة. ويشمل ذلك الموارد الإلكترونية لمكتبة الصندوق والدروس المستفادة من المبادرات الحالية الخارجية والداخلية.¹⁴

28- **استخدام المعرفة (مجموعة الأنشطة 4):** سيكون هناك تركيز على ضمان وضع المبادرات المتعلقة بإدارة المعارف وتنفيذها من منظور استخدام المعرفة وتصميم المنتجات المعرفية لزيادة احتمالات الاستخدام/التطبيق إلى أقصى حد ممكن. وسيُصمم إطار قياس النتائج المبسط ليعكس استخدام المعرفة بقدر ما يعكس توليدها ولتحسين تتبع نشاط ما بعد النشر لمنتجات إدارة المعرفة. وسينصب التركيز على التحليلات، والتنظيم والتجميع بصورة آنية.

29- **قدرات إدارة المعرفة (مجموعة الأنشطة 5):** سيجري تعزيز قدرة الموظفين على توليد المعرفة الجيدة ونشرها واستخدامها، بما في ذلك من خلال تعزيز رصد وتقييم إدارة المعرفة، وثقافة تبادل المعرفة وتدريب الموظفين على ممارسات إدارة المعرفة من خلال أكاديمية عمليات الصندوق. وسيولى اهتمام خاص لضمان حصول الأفرقة القطرية على فرص التعلم من الأقاليم الأخرى. وستشكل مجموعة مقابلة من الحوافز (المكافآت والتقدير للعمل المعرفي) جزءاً من جدول أعمال المعرفة.

¹³ يمكن تحديد أنشطة إدارة المعرفة الاختيارية التي تحتاج إلى موارد إضافية عند الطلب.

¹⁴ تتضمن الأمثلة على ذلك أداة التتبع الجديدة عبر الإنترنت للأنشطة غير الإقراضية في شعبة آسيا والمحيط الهادي.

ألف- التبعات على الميزانية

30- يكمن الغرض من ذلك في استيعاب مجموعات الأنشطة الواردة في إطار خطة عمل إدارة المعرفة للفترة 2022-2025 في الميزانية والموارد الحالية. غير أنه ستكون هناك على الأرجح حاجة إلى موارد إضافية لضمان الإنجاز الأمثل لجميع مجموعات الأنشطة. وستحدد هذه الميزانية الإضافية أثناء تصميم خطة العمل.

باء- الرصد – رصد النتائج والحصائل

31- سيوضع نظام رصد مبسط يعكس مجموعات الأنشطة الخمس (أنظر إطار قياس النتائج، الملحق الثالث). ولأغراض الاتساق وقابلية المقارنة، تستند المؤشرات في إطار قياس النتائج الجديد إلى العديد من المؤشرات الحالية وتشمل مجموعة مختارة من مؤشرات وأهداف الحصائل والنواتج الحالية التي تعتبر ذات صلة أوثق وأكثر جدوى وتركّز على توليد المعرفة واستخدامها وأثرها، حيثما كان ذلك قابلاً للقياس. وأضيفت العديد من المؤشرات الجديدة للتعبير عن السياق المتغير للمعرفة.

استعراض خطة عمل إدارة المعرفة للفترة 2019-2021

- 1- يُعدّ هذا الملحق باستعراض منتصف المدة بمثابة استعراض نوعي لتنفيذ خطة عمل إدارة المعرفة، وهو يغطي النصف الأول من فترة استراتيجية إدارة المعرفة للفترة 2019-2025. وتنفذ استراتيجية إدارة المعرفة من خلال خطتي عمل لإدارة المعرفة يجري تنفيذهما على مراحل. وجرى وضع أول خطة عمل لإدارة المعرفة (2019-2021) بالتزامن مع الاستراتيجية ونُفذت لاحقاً. وتألفت من 35 نشاطاً وجمعت ضمن ثلاثة مجالات عمل (توليد المعرفة، واستخدام المعرفة، والبيئة التمكينية) وهي تشكل معاً نهجاً نظامياً لتحسين قدرة الصندوق على توليد المعرفة وتجميعها وتحويلها إلى نتائج إنمائية أفضل.
- 2- ونُفذت خطة عمل إدارة المعرفة تحت قيادة نائب الرئيس المساعد لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ومع المجموعة المؤسسية لتنسيق إدارة المعرفة بين الشعب باعتبارها القوة الدافعة الرئيسية لتعزيز المعرفة كركيزة أساسية لنموذج عمل الصندوق، ووضع معايير المعرفة وضمان تنسيق أفضل والتأزر عبر الدوائر. وفي الوقت ذاته، قامت الأقاليم والشعب في المؤسسة بدور نشط في أنشطة إدارة المعرفة الخاصة بها (مثل الخطط والمنتجات المخصصة لإدارة المعرفة، ومراكز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والمعرفة).
- 3- ويستند هذا الاستعراض في المقام الأول إلى المشاورات مع أصحاب المصلحة في الصندوق الذين يقومون بقيادة ودعم أنشطة الخطة، وهو يركّز على التقدم المحرز والتحديات والدروس المستفادة على صعيد مختلف الأنشطة في مجالات العمل الاستراتيجية الثلاثة.

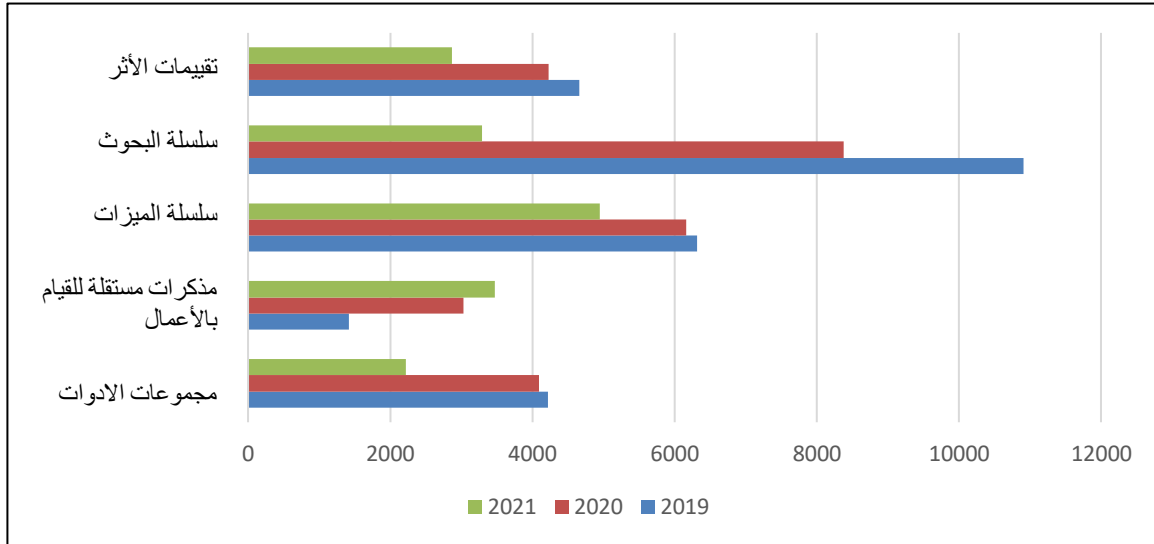
استعراض التقدم المحرز في مجال العمل الخاص بتوليد المعرفة

الأمر التي أثبتت نجاحها

- 4- تعزيز المنتجات المعرفية. شهدت معظم المنتجات المعرفية (مثل 9 تقييمات للأثر، و33 سلسلة بحوث، وأكثر من 20 مدونة خبراء) زيادة كبيرة في مشاهدات صفحاتها بالتزامن مع أنشطة وأحداث التوعية، حيث كان أكثر من 50 في المائة من القراء من البلدان النامية ومراكز البحوث والأوساط الأكاديمية. وانصب تركيز متزايد على إدماج الأدلة على ما أثبت نجاحه، كما جرى في تقرير التنمية الريفية لعام 2021 الذي يمثل علامة بارزة على سبيل المثال. وفي الوقت ذاته، أدت عملية التبسيط والتنسيق مع شعبة التواصل العالمي والترويج إلى تقليل عدد أنماط المعرفة. وسمحت الاستجابات المرنة بإنتاج منتجات معرفية مناسبة للموضوعات والأحداث الناشئة. وعلى سبيل المثال، أجرى الصندوق في إطار استجابته لجائحة كوفيد-19 دراسات تحليلية ونفذ مرفق تحفيز فقراء الريف الذي قام بجمع وتبادل وتطبيق الدروس التي يجري إدخالها حالياً في المناقشات التي تتناول تداعيات النزاع في أوكرانيا. ويكمن مثال آخر في الدورة السادسة والعشرين لمؤتمر الأطراف في اتفاقية الأمم المتحدة الإطارية بشأن تغيير المناخ، حيث عرض الصندوق خبرته ومعرفته في ما يزيد عن 30 حدثاً تعليمياً بشأن تغير المناخ.

الشكل 1

سلسلة المنشورات المؤسسية، إجمالي مشاهدات الصفحة الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق



5- **فجوات المعرفة التي جرى تحديدها:** بُذلت جهود متزايدة لتحديد الفجوات الفاصلة بين المعرفة التي يقدمها الصندوق والمعرفة التي يطلبها العملاء. وعلى سبيل المثال، قامت شعبة أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي في عام 2019 بتكرار التجربة الناجحة لخريطة فجوة المعرفة التي قامت بها شعبة أفريقيا الغربية والوسطى ووضعت خريطة للمعرفة والفجوات الموجودة في بلدان الإقليم بهدف تعزيز جودة تصميم المشروعات، وتصميم جدول أعمالها للأنشطة غير الإقراضية ووضع جدول أعمال لتوليد المعرفة. وباشرت شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا التي تركز على الهشاشة بهذه العملية. وخلال الاثني عشر شهرا الماضية، أُنتج 72 منتجا من المنتجات المعرفية استجابة للفجوات المحددة.

6- **الاستفادة من مصادر المعرفة:** تطورت القدرة على استخلاص التعلم والأدلة من العمليات وإعادة إدماجها في العمليات. وفي الوقت ذاته، نُشرت المعرفة النابعة عن المنح والتقييمات والشركاء الخارجيين بانتظام كجزء من أحداث التعلم ومنتجات المعرفة (مثل تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدابير الإدارة وتقرير الفعالية الإنمائية للصندوق وحمزة التعريف الخاصة بشعبة البيئة والمناخ والشؤون الجنسانية والإدماج الاجتماعي). وقام الصندوق أيضا باستخلاص الدروس وتوليد الأدلة من عملياته من خلال تقييمات الأثر الدقيقة لقياس الفرق الذي يحدثه وتحليله وتعديل تصميم التدخلات الجديدة – مثل تحقيق التحول الريفي: تقرير النتائج والدروس المستفادة من تقييمات أثر التجديدين العاشر والحادي عشر لموارد الصندوق.

التعديلات في المضي قدما

7- بالإضافة إلى البناء على الأنشطة الموضحة أعلاه، ستراعي خطة العمل المقبلة لإدارة المعرفة التوصيات التالية:

- مواصلة الجهود لتبسيط وتنسيق عملية توليد المعرفة من حيث موضوعات المعرفة وأشكالها بناء على فجوات الطلب والمعرفة. ويجب على هذه الجهود أن تتضمن مزيدا من التعزيز للقدرة على الاستجابات المرنة للمعرفة وضمان الاستفادة من جميع مصادر المعرفة المتاحة.

- الجمع بين الأنشطة في خطة العمل عند الاقتضاء من أجل تحقيق المزيد من الكفاءة والأثر، على سبيل المثال من خلال تبسيط عملية الحصول على المعرفة (المنح، والتقييمات والشركاء) لإنشاء آلية واحدة متكاملة للحصول على المعرفة والأدلة والدروس من الميدان (مثل المشروعات والبرامج القطرية).
- إلغاء أنشطة من خطة عمل إدارة المعرفة. في ظل القيود على الوقت والموارد، ينبغي إلغاء الأنشطة التي تندرج إلى حد كبير ضمن مسؤوليات الوحدات الأخرى وتشكل جزءاً من برامج عملها من خطة عمل إدارة المعرفة. ومن الأمثلة على ذلك الترويج للمنشورات/المشاركات الخارجية (التي تقع على عاتق شعبة التواصل العالمي والترويج) أو تعزيز استخدام أدوات الشراكة (أحد مهام شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد).

استعراض التقدم المحرز في مجال العمل الخاص باستخدام المعرفة

الأمور التي أثبتت نجاحها

8- **المعرفة النابعة عن العمليات.** تُدمج إدارة المعرفة بشكل متزايد في العمليات. وعلى سبيل المثال، أصبح لدى جميع بعثات الإشراف الآن استعراضاً لجودة إدارة المعرفة (أجريت مثل هذه الاستعراضات لـ 62 مشروعاً خلال الأشهر الـ 12 الماضية). وبالإضافة إلى ذلك، قامت مجموعة ضمان الجودة بإجراء استعراض تحليلي لجودة تصميم المشروعات بالتركيز على المشاركة في السياسات على المستوى القطري وإدارة المعرفة، وأظهر ذلك أن أفرقة تصميم المشروع تولى إدارة المعرفة اهتماماً متزايداً. وتتضمن جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الآن أقساماً مخصصة لإدارة المعرفة. ويجري وضع وحدة مخصصة لإدارة المعرفة كجزء من أكاديمية العلميات المحددة في الصندوق. ويوفر مركز موارد إدارة المعرفة عبر شبكة الإنترنت الوصول إلى المبادئ التوجيهية لإدارة المعرفة، والأدوات، والنماذج والمعايير لعمليات المعرفة الرئيسية. وتلقى الموقع الإلكتروني للمركز أكثر من 1800 زيارة.

9- **تزايد عرض منصات/أدوات المعرفة.** جرى توسيع نطاق تطوير وتحسين منصات المعرفة، من خدمات المكتبة إلى نظام إدارة النتائج التشغيلية وبوابات الحلول. وعلى سبيل المثال، أصبح بإمكان جميع الموظفين في المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية الوصول إلى خدمات المكتبة، والتي تشمل أكثر من 16 000 مورداً. وتضمنت التحسينات الأخرى مراجعة وحدة الدروس المستفادة في نظام إدارة النتائج التشغيلية في الصندوق وإدماجها في وحدة إنجاز المشروع. وتجرى مواصلة العمل من أجل تحسين الوظائف من خلال التعلم الآلي، واستخدام البيانات المرجعية الجغرافية، وإدماج الأدلة والدروس المستفادة من تقييمات الأثر في الصندوق. ويجري إنشاء مستودع مؤسسي للمعرفة أيضاً.

10- **مراجعة نماذج المعرفة.** جرى إدخال نماذج للمعرفة أكثر سهولة في الاستخدام ويوجهها الطلاب. وعلى سبيل المثال، جرى وضع حزم للمعرفة من أجل تصميم المشروعات والإشراف عليها؛ وتدعم هذه الحزم أفرقة تنفيذ المشروعات في استخدام التكنولوجيات الناشئة للاستفادة من المصادر الداخلية والخارجية والانتفاع من الدروس المستفادة، بما في ذلك من خلال نظام إدارة النتائج التشغيلية. وبالإضافة إلى ذلك، وضعت شعبة البحوث وتقييم الأثر عدداً من نماذج المعرفة المساعدة لنشر الدروس المستفادة: وهي تقارير تقييم الأثر على مستوى المشروع، والموجزات، والرسوم البيانية، وموقع إلكتروني مصغر مخصص، ومنصة للتعلم الإلكتروني، ودليل لجمع البيانات ومجموعة أدوات لوحات إدارة المشروعات.

التحديات في المضي قدماً

11- **بالإضافة إلى البناء على الأنشطة الموضحة أعلاه، ستراعي خطة عمل إدارة المعرفة المقبلة التوصيات التالية:**

- مواصلة تنسيق المنصات لتحسين الوصول، وتعزيز تنفيذ إدارة المعرفة في الميدان ودعم العمليات، بما في ذلك عمليات المراكز الإقليمية، ومراكز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي والمعرفة،

وأفرقة تصميم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وأفرقة إنجاز المشروع، وذلك عن طريق بناء قدرة إدارة المعرفة لتقييم الطلب وتنفيذ أدوات المعرفة ذات الصلة.

- الجمع بين الأنشطة عند الاقتضاء، على سبيل المثال من خلال إيجاد أوجه التآزر بين منصات المعرفة، والجمع بين الأنشطة ضمن مجموعة من أنشطة الوصول إلى المعرفة، وإقامة نقطة دخول واحدة سهلة الاستخدام إلى مختلف المنصات وأدوات المعرفة، وبالتالي المساهمة في جهود التنسيق ومعالجة تجزئة منصات المعرفة.
- إلغاء أنشطة من خطة عمل إدارة المعرفة. في ظل القيود على الوقت والموارد، ينبغي إلغاء الأنشطة التي تندرج إلى حد كبير ضمن مسؤوليات الوحدات الأخرى وتشكل جزءاً من برامج عملها من خطة عمل إدارة المعرفة. ومن الأمثلة على ذلك الأنشطة التي نفذتها شعبة المعلومات والاتصالات فيما يتعلق بإدارة البيانات واستخدامها والتصنيف وإنشاء نظام تفاعلي لتبادل المعرفة كان قد جُرب، ولكنه فقد موقعه بين الأولويات لاحقاً.

استعراض التقدم المحرز في مجال العمل الخاص بالبيئة التمكينية

الأمر التي أثبتت نجاحها

12- **الهيكلية الفعالة لإدارة المعرفة:** أنشئت هيكلية لإدارة المعرفة، مع بنية حوكمة لأغراض إدارة المعرفة، ومخطط تنظيمي للموظفين الذين يضطلعون بأدوار ومسؤوليات في مجال إدارة المعرفة، وجرى الاعتراف بدور الاستشاريين وجهات اتصال المراكز الإقليمية/القطرية الأخرى بصفتها "جهات وسيطة للمعرفة" في المراكز الإقليمية والأقاليم. وعزز التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي ومراكز المعرفة في ثلاثة أقاليم الروابط بين أنشطة المعرفة على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية. وتعد مجموعة تنسيق إدارة المعرفة بين الشعب اجتماعات نصف شهرية أثبتت أهميتها المحورية في تنفيذ خطة عمل إدارة المعرفة. وجرى بعد ذلك استخدام خطة عمل مجموعة تنسيق إدارة المعرفة بين الشعب لاستراتيجيات إدارة المعرفة الخاصة بالشعب التي حددت أنشطة إدارة المعرفة والنواتج والموارد.

13- **تيسير اتصالات الموظفين:** فرضت جهود اللامركزية تحديات على صعيد اتصالات الموظفين، غير أن عدة مبادرات، مثل جماعات الممارسين ومنصة Dgroups، قدمت وسيلة لتبادل المعرفة والتعاون. ويضم الصندوق 11 جماعة ممارسين، بما في ذلك جماعتا ممارسين جرى تشكيلهما حديثاً: إحداها معنية بالإدارة المالية والأخرى معنية بالممارسات الإنمائية للصندوق. ويجري استضافة جماعات الممارسين على منصة Dgroups التي تضم أكثر من 1600 عضو. وتتزايد مشاركة موظفي مشروعات الصندوق بفضل الارتباط المعزز بالعمليات واستخدام المعرفة من الميدان. وفي عام 2022، أجرى الصندوق تحليلاً تنظيمياً للشبكات في دائرتين داخليتين لوضع خريطة لتدفقات المعرفة وعملياتها من أجل تعزيز تفاعلات وسائل التواصل الاجتماعي بين موظفي الصندوق. وجمعت البيانات ويجري تحليلها حالياً.

14- **تعزيز الاحتفاظ بالمعرفة:** لتعزيز الاحتفاظ بالمعرفة، جرى تنظيم ست عيادات للاحتفاظ بالمعرفة لتدريب الموظفين على عمليات منظمة للاحتفاظ بالمعرفة، وتصاحب ذلك بتيسير المحادثات وتوحيد مذكرات تسليم المهام. ونُظمت عشر محادثات رسمية تناولت الاحتفاظ بالمعرفة لتمكين موظفي الصندوق المنتهية ولايتهم من نقل معارفهم إلى من يخلفهم. وتُبذل جهود من أجل ترسيخ الاحتفاظ بالمعرفة بشكل منهجي في عمليات الموارد البشرية. وعُقدت جلسات تسليم مهام لجميع عمليات إعادة انتداب الموظفين الأخيرة، وشارك فيها أكثر من 100 موظف.

التحديات في الماضي قدما

15- بالإضافة إلى البناء على الأنشطة الموضحة أعلاه، ستراعي خطة عمل إدارة المعرفة التالية التوصيات التالية:

- مواصلة تعزيز هيكلية إدارة المعرفة، وضمان المزيد من الوضوح للأدوار والمسؤوليات في الوظائف المؤسسية وفي الميدان على حد سواء. ويمكن أن يشمل ذلك تقييم شراكات على صعيد المعرفة التشغيلية في بلدان مختارة وتحديد الدوافع لفعاليتها. ويمكن لجدول أعمال للمعرفة ذي علامة فارقة أن ينبثق من مثل هذا التقييم، مما يزيد التوعية والفهم لإدارة المعرفة في الصندوق.
- الجمع بين الأنشطة عند الاقتضاء، مثل التدريب على إدارة المعرفة وأنشطة التوعية بشأن إدارة المعرفة وعملية تسليم المهام والتعلم من الموظفين المغادرين.
- إلغاء أنشطة من خطة عمل إدارة المعرفة. في ظل القيود على الوقت والموارد، ينبغي حذف الأنشطة التي تدرج إلى حد كبير ضمن مسؤوليات الوحدات الأخرى وتشكل جزءاً من برامج عملها من خطة عمل إدارة المعرفة. وتتضمن الأمثلة على ذلك أنشطة قسم الموارد البشرية المتعلقة بكفاءة إدارة المعرفة، والتعلم من الموظفين المغادرين وعملية تسليم المهام، وصندوق الابتكار الخاص بوحدة التغيير والإيصال والابتكار.

إطار قياس نتائج استراتيجية إدارة المعرفة للفترة 2019-2021 - نتائج وتوصيات استعراض منتصف المدة

يعرض الجدولان أدناه مجموعة مؤشرات النتائج الرئيسية (على مستوى كل من الحصائل والنواتج) لقياس وإدارة التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة.

المستوى الأول – الحصائل

الرمز	مؤشر الحصائل	المصدر	خط الأساس	هدف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق	نتائج استعراض منتصف المدة	التقدم المحرز	نوصيات استعراض منتصف المدة
1-1	إبراز الصورة والمصادقية والتأثير						
1-1-1	منتجات معرفة ذات صلة ومفيدة في التوقيت المناسب (التصنيفات 3 أو أفضل من ذلك) (نسبة مئوية)	استقصاء العملاء	خط الأساس في عام 2019	يحدد لاحقا	لا ينطبق	لا يوجد نظام للرصد، ولم يتم تحديد خط أساس	يحذف من إطار قياس النتائج المقبل*
2-1-1	منتجات معرفيه عالية الجودة (التصنيفات 3 أو أفضل من ذلك) (نسبة مئوية)	استقصاء القراء	خط الأساس في عام 2020	يحدد لاحقا	لا ينطبق	أجري استقصاء للقراء في عام 2019 لمنشورين صادرين عن الصندوق: تقرير التنمية الريفية وسلسلة أبحاث الصندوق، وكان معدل استجابة عليه منخفضا وبالتالي لم يكن إرشاديا بالكامل.	تُعاد صياغته، ويُدرج في إطار قياس النتائج المقبل*
3-1-1	الخدمات كثيفة المعرفة ذات الصلة (التصنيفات 3 أو أفضل من ذلك) (نسبة مئوية)	استقصاء العملاء	خط الأساس في عام 2019	يحدد لاحقا	لا ينطبق	لم يكن من الممكن قياسها لأنه لم يتم تحديد الخدمات كثيفة المعرفة التي يقدمها الصندوق.	يحذف من إطار قياس النتائج المقبل*
4-1-1	تبادل المعرفة والتعلم المتبادل من خلال التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي (التصنيفات 3 أو أفضل من ذلك) (نسبة مئوية)	استقصاء العملاء	خط الأساس في عام 2019	يحدد لاحقا	94 في مائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الموافق عليها حديثا* (33 من أصل 35)	لم يتم إجراء استقصاء خط الأساس. لا تؤكد النتائج الأولية بوضوح الاستفادة الفعالة من التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي على صعيد تبادل المعرفة والتعلم المتبادل.	يحذف من إطار قياس النتائج المقبل*
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	100%	جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية تشمل نهج التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي	يحذف من إطار قياس النتائج المقبل
2-2-1	إدارة المعرفة في الاستراتيجيات القطرية (التصنيفات 5 أو أفضل من ذلك) (نسبة مئوية)	استعراضات إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية/تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية	13	33	0%	جميع الاستراتيجيات القطرية تشمل إدارة المعرفة	تُعاد صياغته، ويُدرج في إطار قياس النتائج المقبل*

3-2-1	الدروس المستفادة من بعثات الإشراف وتقارير إنجاز المشروعات المستخدمة في تصميم المشروعات (نسبة مئوية)	نظام إدارة النتائج التشغيلية	خط الأساس في لا ينطبق عام 2020	100%	نموذج تقرير تصميم المشروع يتضمن الدروس المستفادة كأحد المتطلبات.	تعداد صياغته، ويتم إدراجه في إطار قياس النتائج المقبل*
4-2-1	العمل بالتوصيات الواردة في التقييمات (نسبة مئوية)	تقرير رئيس الصندوق عن وضع تنفيذ توصيات التقييم وتدبير الإدارة	87	95	65%	العمل جارٍ للنسبة المتبقية والبالغة 35 في المائة. يحذف من إطار قياس النتائج المقبل

المستوى الثاني - النواتج

الرمز	مؤشر الحصائل	المصدر	خط الأساس	هدف التجديد الحادي عشر	نتائج استعراض منتصف المدة	التقدم المحرز	توصيات استعراض منتصف المدة
1-2	توليد المعرفة - النتائج المستندة إلى عينة من منشورات دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة على مستوى المؤسسة فقط (لا تشمل جميع منشورات الصندوق)						
1-1-2	المنتجات المعرفية التي أعدت وفقا لفجوات المعرفة (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي 0 لإدارة المعرفة (تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق)		50	72 منتجا معرفيا أنتج خلال الـ 12 شهرا الماضية	محسوبة كعدد المنتجات بدلا من النسبة المئوية	تُعاد صياغته، ويتم إدراجه في إطار قياس النتائج المقبل*
2-1-2	المنتجات والخدمات المعرفية التي أعدت مع شركاء خارجيين (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة (تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق)	تحدد لاحقا	تحدد لاحقا	20%	يشمل هذا الرقم المنشورات على موقع الصندوق الشبكي في الأشهر الاثني عشر الماضية	يُحذف من إطار قياس النتائج المقبل*
3-1-2	المنتجات المعرفية التي جرى الاطلاع عليها	لوحة معلومات المنشورات المؤسسية	خط الأساس في عام 2019	زيادة بنسبة 30 في المائة عن خط الأساس	32 299	تتضمن هذه المنتجات المعرفية المنتجات وسلاسل المعرفة المؤسسية فقط في الأشهر الـ 12 الماضية. ولم يكن خط الأساس متاحا.	يُحذف من إطار قياس النتائج المقبل*
4-1-2	منتجات المعرفة التي جرى تنزيلها	لوحة معلومات المنشورات المؤسسية	خط الأساس في عام 2019	زيادة بنسبة 30 في المائة عن خط الأساس	46 406	تتضمن المنتجات المعرفية هذه منتجات وسلاسل المعرفة المؤسسية فقط. ولم يكن خط الأساس متاحا.	يُحذف من إطار قياس النتائج المقبل*
2-1-5	منتجات المعرفة التي ذُكرت	قاعدة بيانات Google Scholar	خط الأساس في عام 2019	زيادة بنسبة 30 في المائة عن خط الأساس	350	لا يوجد خط أساس؛ لم يكن بإمكان استعراض منتصف المدة تحليل النسبة المئوية للزيادة أو العدد المتزايد لمرات الذكر في الأشهر الـ 12 الأخيرة.	يُحذف من إطار قياس النتائج المقبل
6-1-2	عدد مرات إبداء الإعجاب وإعادة التغريدات المتعلقة بالمنتجات المعرفية على وسائل التواصل الاجتماعي	شعبة التواصل العالمي والترويج - وسائل التواصل الاجتماعي	خط الأساس في عام 2019	زيادة بنسبة 30 في المائة عن خط الأساس	لا ينطبق	لم يتم تتبع مشاركة وسائل التواصل الاجتماعي من قبل شعبة التواصل العالمي والترويج.	يُحذف من إطار قياس النتائج المقبل

7-1-2	منشورات وورقات موظفي الصندوق المتاحة على المنصات الخارجية/كتالوجات المكتبات/المستودعات الإلكترونية للمؤسسات الشريكة (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	0	60	أكثر من 100 منشور	هناك حوالي 100 منشور تم تأليفه/المشاركة في تأليفه من قبل موظفي دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة فقط في الأشهر الـ 12 الماضية.	يحذف من إطار قياس النتائج المقبل
8-1-2	المنح التي حصلت على تصنيف 5 أو أفضل من ذلك بالنسبة لإدارة المعرفة وتبادلها في التقارير المتعلقة بوضع المنح (نسبة مئوية)	أداة تقارير وضع المنح	57	70	50%	هدف طموح	تُعاد صياغته، ويُدرج في إطار قياس النتائج المقبل*
9-1-2	المنشورات التي تخضع لاستعراض خارجي للأقران (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	34	70	50% (المنشورات بقيادة دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة فقط)	لا تحتاج جميع المنشورات إلى استعراض الأقران، ولكن العملية منسقة وتعمل بشكل جيد.	يحذف من إطار قياس النتائج المقبل
10-1-2	المنتجات المعرفية ذات خطة نشر استراتيجية عند البداية (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	30	60	100%	أجريت تحسينات كبيرة لمواءمة عملية تخطيط النشر بالتعاون مع شعبة التواصل العالمي والترويج.	يحذف من إطار قياس النتائج المقبل
11-1-2	التقييمات المقدمة في فعاليات التعلم (نسبة مئوية)	مكتب التقييم المستقل في الصندوق	30	40	100%	يعرض مكتب التقييم المستقل جميع التقييمات على المستوى القطري أو المؤسسي.	يحذف من إطار قياس النتائج المقبل
12-1-2	الشراكات التي أقيمت بشأن إدارة المعرفة (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	خط الأساس في عام 2020	5	10 على الأقل		يحذف من إطار قياس النتائج المقبل
13-1-2	الموظفون المشاركون في برنامج الخبراء الزائرين (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	0	6	0%	لم يكن ذلك قابلاً للتنفيذ خلال الجائحة.	يحذف من إطار قياس النتائج المقبل
2-2	استخدام المعرفة						
1-2-2	المشروعات المصممة بدعم من حزم المعرفة (نسبة مئوية)	تقرير تصميم المشروع	0	30	لا ينطبق	العمل جارٍ - البيانات متاحة خلال التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق	يُدرج في إطار قياس النتائج المقبل
2-2-2	بعثات الإشراف مع استعراض جودة إدارة المعرفة (نسبة مئوية)	نظام إدارة النتائج التشغيلية	خط الأساس في عام 2019	60	100%	تشمل بعثات الإشراف على 62 مشروعاً خلال الأشهر الـ 12 الماضية.	يحذف من إطار قياس النتائج المقبل
3-2-2	المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق التي تتلقى خدمات المكتبات (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	100	100	100%	يتلقى جميع الموظفين خدمات المكتبة.	يحذف من إطار قياس النتائج المقبل
4-2-2	مستخدمو المكتبات الراضون عن مستوى الخدمة (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	34	60	80%	تستند البيانات إلى عينة من مستخدمي المكتبة.	يحذف من إطار قياس النتائج المقبل

5-2-2	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تشمل خططاً مفصلة لإدارة المعرفة (نسبة مئوية)	برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	7	40	100%	100 في المائة من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية تتضمن أقساماً خاصة بإدارة المعرفة.	تُعاد صياغته، ويُدرج في إطار قياس النتائج المقبل
6-2-2	النهج الناجحة لتبادل المعرفة الموثقة والمعتمدة (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	خط الأساس في عام 2019	10	10 تُهَج على الأقل	جرى توثيق العديد من نُهج تبادل المعرفة في مركز موارد إدارة المعرفة وجرت مشاركتها عبر شبكة الإنترنت.	يُحذف من إطار قياس النتائج المقبل

إطار قياس نتائج استراتيجية إدارة المعرفة للفترة 2022-2025 كما جرت مراجعته بعد استعراض منتصف المدة

يعرض الجدول أدناه مؤشرات النتائج الرئيسية لقياس وإدارة التقدم المحرز في تنفيذ مجموعات الأنشطة الخمس لاستراتيجية إدارة المعرفة.

الرمز الجديد	الرمز الأصلي	المؤشر	المصدر	خط الأساس	الوضع في نهاية عام 2021	المستوى المستهدف عام 2025	تعليقات/الشروحات	
1		حوكمة إدارة المعرفة (مجموعة الأنشطة 1):						
1-1		عقد اجتماعات منتظمة لنظام حوكمة إدارة المعرفة الجديد في الصندوق، وتوفير حوكمة فعالة وفي الوقت المناسب لأنشطة إدارة المعرفة (اجتماعات منتظمة، ومحاضر الاجتماعات، وإجراءات المتابعة) في الأشهر الـ 12 الماضية (العدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة		0	تحدد لاحقا	مؤشر جديد - سيتم إنشاء مجموعة استشارية لإدارة المعرفة بقيادة نائب الرئيس المساعد لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة تتألف من الإدارة العليا والمتوسطة عبر المؤسسة.	
2-1	2-3-1	حصول نموذج نضوج إدارة المعرفة على تصنيفات 3 أو أفضل من ذلك عبر ثماني قدرات رئيسية لإدارة المعرفة (نسبة مئوية)	استقصاءات ومقابلات لا ينطبق نموذج نضوج إدارة المعرفة	لا ينطبق	لا ينطبق	100	المؤشر الموجود	
2		جدول أعمال المعرفة (مجموعة الأنشطة 2):						
1-2		الموافقة على جدول الأعمال المؤسسي لإدارة المعرفة وتنفيذ الأنشطة على أساس سنوي (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة		0	80	مؤشر جديد يتضمن تنفيذ برنامج الأحداث والمنتجات المعرفية وأنشطة التوعية ذات الصلة	
2-2	2-1-1	منتجات معرفة ذات جودة عالية (ذات صلة ومفيدة في التوقيت المناسب) حصلت على تصنيفات 4 أو أفضل من ذلك (نسبة مئوية)	استقصاء القراء	خط الأساس في عام 2020	لا ينطبق	تحدد لاحقا	المؤشر الموجود	
3		الوصول إلى المعرفة (مجموعة الأنشطة 3):						
1-3		إتمام تصميم واجهة جديدة /نظام جديد وجاهز (6) للتشغيل لتيسير الوصول إلى معرفة الصندوق وخبرته (نسبة مئوية)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	لا ينطبق	0	تحدد لاحقا	مؤشر جديد. من أجل تبسيط المنصات، سيتم تنفيذ الأعمال التحضيرية قبل عام 2025 لواجهة ذات نقطة دخول واحدة	
2-3	3-2-2	المراكز الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق التي تتلقى خدمات المكتبات (عدد)	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	100	100	100	المؤشر الموجود	
3-3	1-3-2	مهارات وخبرات الموظفين التي يمكن الوصول إليها على منصات الصندوق الداخلية (نسبة مئوية)	نظام "People" في الصندوق	0	10	90	المؤشر الموجود	
4		استخدام المعرفة (مجموعة الأنشطة 4):						
4.1	4-1-2	منتجات المعرفة التي جرى تنزيلها (النسبة المئوية للزيادة)	لوحة معلومات إدارة خط الأساس في عام 2019	30	30	30	المؤشر الموجود - كان الهدف لعام 2021 هو زيادة بنسبة 30 في المائة عن خط الأساس؛ ويتمثل الهدف الجديد في زيادة إضافية بنسبة 30 في المائة	

2-4	1-1-2	منتجات المعرفة (السلاسل، والأوراق التقنية، وموجزات السياسات، إلخ) لدعم تصميمات المشروعات الجديدة في الأشهر الـ 12 الماضية (العدد)	0	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	72	80	مؤشر معادة صياغته	
3-4	2-2-1	تصنيف استراتيجيات إدارة المعرفة داخل البلدان على أنها مرضية إلى حد ما (4 أو أفضل من ذلك) (النسبة المئوية)	13	استعراض إنجاز برامج الفرص الاستراتيجية القطرية* (المؤشر 3-1-5 إطار قياس النتائج للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق)	33	80	مؤشر معادة صياغته - كان المؤشر الأصلي المتضمن في إطار قياس النتائج (التصنيف 5 أو أفضل من ذلك) طموحا للغاية	
4.4	5-2-2	تصنيف المشروعات على أنها مرضية إلى حد ما (4 أو أفضل من ذلك) لخطة إدارة المعرفة عند التصميم (نسبة مئوية)	7	تصنيفات مجموعة ضمان الجودة	40	75	مؤشر معادة صياغته - كان المؤشر الأصلي يقيس برامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي تتضمن خطط تفصيلية لإدارة المعرفة، والتي لا ينبغي تصميمها في تلك المرحلة	
5-4	2-2-2	تصنيف إدارة المعرفة على أنها مرضية إلى حد ما (4 أو أفضل من ذلك) خلال الإشراف (النسبة المئوية)	21	نظام إدارة النتائج التشغيلية	35	75	مؤشر معادة صياغته - تشكل إدارة المعرفة جزءا من دورة تنفيذ المشروع	
6-4	3-2-1	الدروس المستفادة من بعثات الإشراف وتقارير إنجاز المشروعات والتقييمات والمصادر الخارجية المستخدمة في تصميمات المشروعات (النسبة المئوية)		نظام إدارة النتائج التشغيلية	تحدد لاحقا	100	مؤشر معادة صياغته - يتضمن نموذج تقرير تصميم المشروع الدروس المستفادة كأحد المتطلبات	
7-4	8-1-2	المنح التي حصلت على تصنيف مرضية إلى حد ما (4 أو أفضل من ذلك) بالنسبة لإدارة المعرفة وتبادلها في التقارير المتعلقة بوضع المنح (النسبة المئوية)	57	أداة تقارير وضع المنح	70	80	مؤشر معادة صياغته - في إطار قياس النتائج الأصلي، كان المؤشر يتمثل في تصنيف 5 أو أفضل من ذلك، والذي كان طموحا ولم يتواءم مع المؤشرات المقاسة الأخرى	
8-4	4-3-2	دعم جماعات الممارسين لتدفقات المعرفة واستخدامها خلال الأشهر الـ 12 الماضية (العدد)	0	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	5	10	المؤشر الموجود	
5		قدرات إدارة المعرفة (مجموعة الأنشطة 5):						
1-5	2-3-2	الموظفون المدربون على القدرات المتعلقة بإدارة المعرفة باستخدام المهارات الجديدة خلال الأشهر الـ 12 الماضية (العدد)	0	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	150	150	المؤشر الموجود	
5.2	3-3-2	الموظفون المتقاعدون أو المغادرون أو المعاد انتدابهم ذوو المعرفة الأساسية الذين يشاركون في عمليات منظمة لتسليم المهام (نسبة مئوية)	0	الاستعراض السنوي لإدارة المعرفة	100	80	مؤشر معادة صياغته	

Number of IFAD published knowledge products by year (2019–2022)

2019 IFAD Knowledge Products

1. [INSURED - Insurance for rural resilience and economic development](#)
2. [The faces of empowerment - Photo Essay about the beneficiaries of the Joint Programme on Rural Women Economic Empowerment](#)
3. [Research Series Issue 61: The narrative on rural youth and economic opportunities in Africa: facts, myths and gaps](#)
4. [Research Series Issue 60: Investing in rural youth in the Near East, North Africa, Europe and Central Asia](#)
5. [Research Series Issue 59: The rural youth situation in Latin America and the Caribbean](#)
6. [Research Series Issue 58: Investing in rural youth in the Asia and the Pacific region](#)
7. [Research Series Issue 57: Unlocking the potential of rural youth: the role of policies and institutions](#)
8. [Research Series Issue 56: The impact of migrants' remittances and investment on rural youth](#)
9. [Research Series Issue 55: Rural youth: determinants of migration throughout the world](#)
10. [Research Series Issue 54: Rural youth in the context of fragility and conflict](#)
11. [Research Series Issue 53: Youth access to land, migration and employment opportunities: evidence from sub-Saharan Africa](#)
12. [Research Series Issue 52: Information and communication technologies and rural youth](#)
13. [Research Series Issue 51: Inclusive finance and rural youth](#)
14. [Research Series Issue 50: Rural transformation and the double burden of malnutrition among rural youth in developing countries](#)
15. [Research Series Issue 49: Climate and jobs for rural young people](#)
16. [Research Series Issue 48: Rural youth, today and tomorrow](#)
17. [Research Series Issue 47: Landscapes of rural youth opportunity](#)
18. [Research Series Issue 46: Economic participation of rural youth: what matters?](#)
19. [Research Series Issue 45: Rural youth inclusion, empowerment and participation](#)
20. [Research Series Issue 44: Gender, rural youth and structural transformation: evidence to inform innovative youth programming](#)
21. [Research Series Issue 43: Youth agrifood system employment in developing countries: a gender-differentiated spatial approach](#)
22. [Research Series Issue 42: What drives rural youth welfare? The role of spatial, economic, and household factors](#)
23. [Research Series Issue 41: The demography of rural youth in developing countries](#)
24. [IFAD10 Impact Assessment: An Overview](#)
25. [Investing in rural people in Pakistan](#)
26. [How to do note: Rapid livestock market assessment - A guide for practitioners](#)
27. [Investing in rural people in Nepal](#)
28. [Climate Action Report 2019](#)
29. [The Latin America and Caribbean Advantage: Family farming – a critical success factor for resilient food security and nutrition](#)
30. [The West and Central Africa Advantage: Fighting fragility for smallholder resilience](#)
31. [A manual in mobilizing migrant resources towards agricultural development in the Philippines](#)
32. [The Fisheries and Aquaculture Advantage: Fostering food security and nutrition, increasing](#)
33. [Investir dans les populations rurales en République de Côte d'Ivoire](#)
34. [Technologies for Climate-Resilient Smallholder Agriculture: Sharing practices from Brazil with Africa](#)
35. [Exploring the advantages of blockchain technology for smallholder farming](#)
36. [Policy brief: Partnering with indigenous peoples for the SDGs](#)
37. [Investing in rural people in India](#)
38. [How to do note: Mainstreaming nutrition into COSOPs and investment projects](#)
39. [Research Series Issue 40: Local-economy impacts of cash crop promotion](#)

40. [The Food Loss Reduction Advantage: Building sustainable food systems](#)
41. [Food loss analysis: causes and solutions – Case studies on sorghum, maize and cowpea in Burkina Faso](#)
42. [Food loss analysis: causes and solutions - Case studies on maize and rice in the Democratic Republic of Congo](#)
43. [Food loss analysis: causes and solutions – The Republic of Uganda. Beans, maize, and sunflower studies](#)
44. [Research Series Issue 39: Smallholder farming, growth linkages, structural transformation and poverty reduction](#)
45. [Policy brief: Investing in nutrition](#)
46. [Supporting nutrition-sensitive agriculture through neglected and underutilized species: Operational framework](#)
47. [Collection of sustainable land management technologies practices by smallholder farmers in Lao PDR](#)
48. [Working towards sustainable land management - A collection of SLM technologies from Cambodia](#)
49. [Impact assessment: The Coastal Community Development \(CCDP\)](#)
50. [Harnessing smallholder potential for wheat production in Africa – reducing wheat import bills](#)
51. [Leaving no one behind: making the case for adolescent girls](#)
52. [PARM Annual Progress Report 2018](#)
53. [Projet d'Appui à l'Intensification et à la Valorisation Agricoles du Burundi \(PAIVA-B\) - Les résultats](#)
54. [The State of Food Security and Nutrition in the World 2019](#)
55. [Fighting poverty with bamboo](#)
56. [Investing in rural people in Cambodia](#)
57. [Support to Farmers Organizations in Africa Programme \(SFOAP\): Completion Report](#)
58. [IFAD Annual Report 2018](#)
59. [2019 Rural Development Report](#)
60. [Stocktake of the use of household methodologies in IFAD's portfolio](#)
61. [An outlook on Asia's agricultural and rural transformation: Prospects and options for making it an inclusive and sustainable one](#)
62. [Investing in rural people in The Gambia](#)
63. [Closing the gaps: Public policy note for the inclusion of a gender and intercultural perspective in agriculture and rural development](#)
64. [Investing in rural people in Guinea-Bissau](#)
65. [Investing in rural people in Guinea](#)
66. [International Day of Family Remittances booklet 2019](#)
67. [Research Series Issue 38: Meta-evidence review on the impacts of investments in agricultural and rural development on Sustainable Development Goals 1 and 2](#)
68. [Investir dans les populations rurales en République islamique de Mauritanie](#)
69. [Investir dans les populations rurales au Sénégal](#)
70. [Soy papa no papá: Historias de cambios destacables y resultados del proyecto FIDA-CIP Andes](#)
71. [Grant Results Sheet: E-Project for Agricultural Development and Economic Empowerment \(E-PADEE\)](#)
72. [Investir dans les populations rurales au Cabo Verde](#)
73. [Investir dans les populations rurales au Mali](#)
74. [Research Series Issue 37: Determinants of cofinancing in IFAD-funded projects - A call to rethink development interventions](#)
75. [Impact assessment: PAPAFA and PAPAC](#)
76. [PRIME Africa](#)
77. [Guidelines for Impact Evaluation of Land Tenure and Governance Interventions](#)
78. [Agricultural risk management for development](#)
79. [Research Series Issue 36: Who works in agriculture?](#)
80. [Food loss analysis case study methodology](#)

81. [Impact assessment: Coastal Climate Resilient Infrastructure Project \(CCRIP\)](#)
82. [BAPA+50 - Achieving rural transformation through South-South and Triangular Cooperation](#)
83. [Climate Adaptation in Rural Development \(CARD\) Assessment Tool](#)
84. [Scaling up e-learning](#)
85. [Impact assessment: Plan VIDA-PEEP to Eradicate Extreme Poverty – Phase I](#)
86. [The African Agriculture Fund \(AAF\) Technical Assistance Facility \(TAF\): Impact brief](#)
87. [Research Series Issue 35: Climate change mitigation potential of agricultural practices supported by IFAD investments An ex ante analysis](#)
88. [Global Forum on Remittances, Investment and Development 2018 – Official Report](#)
89. [Investing in rural people in Sri Lanka](#)
90. [The Indigenous Peoples Assistance Facility \(IPAF\) - Assessment of the performance of the fourth IPAF cycle](#)
91. [Research Series Issue 34: Farm size and productivity - Lessons from recent literature](#)
92. [Impact assessment: Rural Development Support Programme in Guéra](#)
93. [Grant Results Sheet: ICRAF - Climate-smart, Tree-based, Co-investment in Adaptation and Mitigation in Asia \(Smart Tree-Invest\)](#)
94. [Grant Results Sheet - ICRISAT: Sustainable Management of Cropbased Production Systems for Raising Agricultural Productivity in Rainfed Asia](#)
95. [Grant Results Sheet - ICIMOD: Improving livelihoods and enhancing resilience of the rural poor in the Hindu Kush Himalayas to environmental and socio-economic changes \(AdaptHimal\)](#)
96. [Grant results sheet - ROUTASIA: Strengthening Knowledge Sharing on Innovative Solutions Using the Learning Route Methodology in Asia and the Pacific – Phase 2](#)
97. [Grant Results Sheet - APRACA: Enhancing access of poor rural people to sustainable financial services through policy dialogue, capacity-building and knowledge-sharing in rural finance](#)

2020 IFAD Knowledge Products

98. [The Land Tenure Security Advantage: A catalytic asset for sustainable and inclusive rural transformation](#)
99. [Report of the seventh global meeting of the Farmers’ Forum at IFAD](#)
100. [A decade of food loss reduction](#)
101. [IFAD Annual Report 2019](#)
102. [Grant Results Sheet: Land and Natural Resources Tenure Security Learning Initiative for East and Southern Africa – Phase 2 \(TSLI-ESA 2\)](#)
103. [The IFAD–India partnership](#)
104. [How to prevent land use conflicts in pastoral areas](#)
105. [The United Arab Emirates–IFAD partnership](#)
106. [The Kuwait–IFAD partnership](#)
107. [GeoGroup](#)
108. [FARM-D](#)
109. [Farmers’ Organizations for Africa, Caribbean and Pacific - FO4ACP](#)
110. [ICT4D](#)
111. [The Gender Network](#)
112. [How to do note: Gender and pastoralism](#)
113. [The State of Food Security and Nutrition in the World 2020](#)
114. [The Republic of Korea–IFAD partnership](#)
115. [Mainstreaming youth in IFAD operations: A practitioner’s guide](#)
116. [The France-IFAD partnership](#)
117. [How post offices can leverage the impact of remittances: A set of working papers](#)
118. [SAFIN Annual Progress Report 2019](#)
119. [The Germany-IFAD partnership](#)

120. [Research Series Issue 62: The spillover effects of seed producer groups on non-member farmers in mid-hill communities of Nepal](#)
121. [The Russian Federation-IFAD Partnership](#)
122. [Impact Assessment: Gente de Valor – Rural Communities Development Project in the Poorest Areas of the State of Bahia](#)
123. [Renewable Energy for Smallholder Agriculture \(RESA\)](#)
124. [Projet pour Accélérer l’Atteinte de l’ODD1c “PROPA-O” - Les resultats](#)
125. [Regional Overview of Food Security and Nutrition in the Near East and North Africa 2019](#)
126. [Uganda: Impact Assessment of the Small and Medium Agribusiness Development Fund \(SMADF\), Baseline Report No. 1: Sesaco Ltd.](#)
127. [Uganda: Impact Assessment of the Small and Medium Agribusiness Development Fund \(SMADF\), Baseline Report No. 2: Central Coffee Farmers Association \(CECOFA\)](#)
128. [The Agri-Business Capital Fund \(ABC Fund\)](#)
129. [Investing in rural people in Sao Tome and Principe](#)
130. [Investing in rural people in the Lao People’s Democratic Republic](#)
131. [Stories from the field: Innovative agriculture](#)
132. [Good Practice Brief: Fostering sustainability and resilience for food security in Niger](#)
133. [Resilient Food Systems 2018-2019 Annual Report](#)
134. [Accelerating knowledge generation for data-driven decision making](#)
135. [Fostering Inclusive and Sustainable Agricultural Value Chains: The role of climate-resilient infrastructures for SMEs](#)
136. [Brief on Gender and Social Inclusion: East and Southern Africa](#)
137. [Informe de Género e Inclusión Social: Región Andina](#)
138. [IFAD’s Case for Investment: Investing in rural prosperity, food and resilience to reduce poverty and hunger in a changing climate](#)
139. [China-IFAD South-South and Triangular Cooperation Facility - Approved proposals: second call](#)
140. [IFAD and Farmers’ Organizations - Partnership in Progress: 2016-2019](#)
141. [Policy brief - Enabling Family Farming to speed progress across the 2030 Agenda](#)
142. [IFAD at a glance](#)
143. [“Fruiting Africa” for health and wealth](#)
144. [The Italy-IFAD partnership](#)
145. [The China-IFAD partnership](#)
146. [The Japan-IFAD partnership](#)
147. [The Switzerland-IFAD partnership](#)
148. [The Austria-IFAD partnership](#)

2021 IFAD Knowledge Products

149. [Catalogue of Geospatial Tools and Applications for Climate Investments](#)
150. [Resilience in the market for international remittances during the COVID-19 crisis](#)
151. [Impact of the Covid-19 pandemic: Implications and way forward in Asia and the Pacific](#)
152. [Empowering rural youth through farmers’ organizations](#)
153. [Latin America and the Caribbean knowledge platform](#)
154. [Regional overview of food security and nutrition in Latin America and the Caribbean 2021](#)
155. [A technical review of select de-risking schemes to promote rural and agricultural finance in sub-Saharan Africa](#)
156. [Impact of the COVID-19 pandemic on the rural economy in China](#)
157. [Policy brief: Low carbon and resilient livestock development in Kyrgyzstan](#)
158. [Partnerships between producer organizations and enterprises - Lessons learned from recent experiences in West and East Africa](#)

159. [SCOOPS-PR Barakadi/NAFASO Partnership: Setting up a partnership for rice production and commercialization](#)
160. [Agricultural and climate risk insurance for smallholder value chains: Identifying common challenges and solutions](#)
161. [Following the thread of yak](#)
162. [Joint Programme on Gender Transformative Approaches for Food Security, Improved Nutrition and Sustainable Agriculture](#)
163. [Climate Action Report 2020](#)
164. [Enhancing women's resource rights for improving resilience to climate change](#)
165. [Lessons learned from IFAD'S inclusive rural and agricultural finance experiments in West and Central Africa during the last decade \(2009-2020\)](#)
166. [Building climate resilience in the Asia Pacific region](#)
167. [Investing in rural people in Egypt](#)
168. [ASAP Technical Series: Nature-based solutions](#)
169. [What can smallholder farmers grow in a warmer world? Climate change and future crop suitability in East and Southern Africa](#)
170. [How to do note: Seeking, free, prior and informed consent in IFAD investment projects](#)
171. [The Biodiversity Advantage: Thriving with nature - biodiversity for sustainable livelihoods and food systems](#)
172. [Making agricultural and climate risk insurance gender inclusive: How to improve access to insurance for rural women](#)
173. [Food Security in Iraq: Impact of COVID-19](#)
174. [Rural Development Report 2021](#)
175. [On Air Dialogues – Listening to rural people](#)
176. [Good practices in fish nutrition and feeding](#)
177. [Stocktaking report on Donor Contributions to Food Systems](#)
178. [Glossary for Indigenous People](#)
179. [Stock-take report on agroecology in IFAD operations: An integrated approach to sustainable food systems](#)
180. [China-IFAD South-South and Triangular Cooperation Facility - Approved proposals: third call](#)
181. [Research Series Issue 66: Can perceptions of reduction in physical water availability affect irrigation behaviour? Evidence from Jordan](#)
182. [IFAD communications toolkit](#)
183. [Knowledge Management Resource Centre](#)
184. [Good practices from the United Nations Rome-based Agencies for gender equality incentive and mainstreaming mechanisms](#)
185. [IFAD annual report 2020](#)
186. [China-IFAD South-South and Triangular Cooperation Facility: Annual Progress Report 2020](#)
187. [Integrated Farming Systems Training Manual](#)
188. [Transformation of agriculture in West Africa: Challenges & opportunities \(2030 – 2050 – 2063\)](#)
189. [Transitioning shifting cultivation to resilient farming systems in South and Southeast Asia](#)
190. [AVANTI country summaries](#)
191. [Rapid prototyping for inclusive insurance: Testing customer challenges and gaining early insights on feasibility](#)
192. [Model terms of reference: Technical assistance in the development and implementation of agricultural insurance](#)
193. [Land tenure updates](#)
194. [Model terms of reference for the selection of a service provider for: Agricultural and climate risk insurance feasibility studies](#)
195. [Geospatial technology and participatory methods for securing tenure rights](#)
196. [Creating an enabling environment for private equity funds in Uganda: Policy proposals for public policymakers](#)

197. [Investing in rural people in Bangladesh](#)
198. [IFAD Inclusive Financial Services Portfolio Stocktaking](#)
199. [Climate adaptation and mitigation measures for nutrition co-benefits in IFAD investments in Lesotho](#)
200. [Climate adaptation and mitigation measures for nutrition co-benefits in IFAD investments in Zimbabwe](#)
201. [Climate adaptation and mitigation measures for nutrition co-benefits in IFAD investments in Ghana](#)
202. [Food-system interventions with climate change and nutrition co-benefits: a literature review](#)
203. [Digital Agriculture in Asia and the Pacific region: A synthesis of ongoing work](#)
204. [Renewable Energy Technology for Smallholder Farmers](#)
205. [Investing in rural people in Sudan](#)
206. [Agriculture for nutrition: Stories from Lao PDR](#)
207. [Research Series Issue 65: Impacts of agricultural value chain development in a mountainous region: Evidence from Nepal](#)
208. [Joint Programme on Accelerating Progress towards the Economic Empowerment of Rural Women \(JP RWEE\): Final Evaluation \(2014-2020\)](#)
209. [Chicken raising to improve the livelihood and living conditions of poor, landless farmers in rural Cambodia](#)
210. [Core Outcome Indicators measurement guidelines \(COI\) – online training](#)
211. [Good practices and innovations in risk management for agri-SME finance under COVID-19](#)
212. [Empowering rural people through a semi-intensive rural poultry production model in Cambodia](#)
213. [Leveraging Artificial Intelligence and Big Data for IFAD 2.0 – Phase 2](#)
214. [SAFIN Annual Progress Report 2020](#)
215. [How to do note: Access to land for rural youth employment and entrepreneurship](#)
216. [IFAD Targeting Toolkit](#)
217. [Investing in rural people in the Pacific Islands](#)
218. [IFAD and Spain: Partnering to transform rural realities](#)
219. [How to do note: Crop selection for diet quality and resilience](#)
220. [How to do note: Market needs and emerging opportunities assessment in NUS value chains](#)
221. [How to do note: Promote neglected and underutilized species for domestic markets](#)
222. [How to do note: Interventions in support of NUS export markets](#)
223. [How to do note: Mainstreaming NUS in national policy for nutrition outcomes](#)
224. [Investing in rural people in Burkina Faso](#)
225. [Resilient Food Systems Programme highlights 2020](#)
226. [Rural women and girls 25 years after Beijing - Critical agents of positive change](#)
227. [Innovation Catalogue](#)
228. [Infographic: IFAD12 at a glance](#)
229. [Infographic: 2020 at a glance](#)
230. [Good practices in IFAD's engagement with indigenous peoples](#)
231. [The People Behind Your Plate](#)
232. [Tunisia: Detecting change with remote sensing](#)
233. [Sierra Leone: Fighting fires with rice paddies](#)
234. [INSURED Uganda country update: Feasibility study on agricultural insurance for oilseed farmers](#)
235. [The enhanced Adaptation for Smallholder Agriculture Programme \(ASAP+\)](#)
236. [Rural Resilience Programme](#)
237. [IFAD and Green Climate Fund's Umbrella Programme for the Great Green Wall for the Sahara and the Sahel Initiative \(GCF-GGW UP\)](#)
238. [The Sustainability, Stability and Security \(3S\) Initiative in Africa](#)

- 239. [Operational guidelines on IFAD's engagement in pro-poor value chain development](#)
- 240. [The small livestock advantage: A sustainable entry point for addressing SDGs in rural areas](#)
- 241. [Adaptation Framework Tool](#)

2022 IFAD Knowledge Products

- 242. [Investing in rural people in Viet Nam](#)
- 243. [Research Series 85: Financing climate adaptation and resilient agricultural livelihoods](#)
- 244. [Research Series 84: Farmed animal production in tropical circular food systems](#)
- 245. [Research Series 83: The future of farming: who will produce our food?](#)
- 246. [Research Series 82: Contributions of information and communication technologies to food systems transformation](#)
- 247. [Research Series 81: Food and water systems in semi-arid regions – case study: Egypt](#)
- 248. [Research Series 80: How can different types of smallholder commodity farmers be supported to achieve a living income?](#)
- 249. [Research Series 79: The position of export crops banana and cocoa in food systems analysis with special reference to the role of certification schemes](#)
- 250. [Agroecology: a holistic path towards sustainable food systems](#)
- 251. [Investing in rural people in Ethiopia](#)
- 252. [JIT Policy Note on Resilient Systems: Moving Beyond the COVID-19 Crisis](#)
- 253. [Research Series 78: The Small and Medium Enterprises' quiet revolution in the hidden middle of food systems in developing regions](#)
- 254. [Research Series 77: The role of trade and policies in improving food security](#)
- 255. [Engaging with the Private Sector in the Near East, North Africa, Europe and Central Asia: Learning lessons from the field](#)
- 256. [IFAD Multidimensional Poverty Assessment Tool: Briefing note on application and learning in Kenya and Eswatini](#)
- 257. [Research Series Issue 75: Reverse thinking: taking a healthy diet perspective towards food systems transformations](#)
- 258. [Research Series 74: Women's empowerment, food systems, and nutrition](#)
- 259. [Research Series 73: Food systems and rural wellbeing: challenges and opportunities](#)
- 260. [SAFIN Annual Progress Report 2021](#)
- 261. [IFAD's response to the impacts of the war in Ukraine: A Crisis Response Initiative \(CRI\)](#)
- 262. [Multiple roles of farmers' and producers' organizations in responding to the Covid-19 crisis](#)
- 263. [Research Series 72: Climate change and food system activities - a review of emission trends, climate impacts and the effects of dietary change](#)
- 264. [Research Series 71: Urbanizing food systems: exploring opportunities for rural transformation](#)
- 265. [Research Series 70: Do not transform food systems on the backs of the rural poor](#)
- 266. [Sustainable and resilient Indigenous Peoples' Food Systems for improved nutrition](#)
- 267. [Investing in rural people in Rwanda](#)
- 268. [Investing in rural people in Kenya](#)
- 269. [Policy brief: Free, Prior and Informed Consent \(FPIC\) - Indigenous peoples-driven development pathways](#)
- 270. [Resilient Food Systems Programme Highlights 2021](#)
- 271. [Using GIS as a potential methodology to assess the spillover \(indirect\) effects of IFAD's interventions](#)
- 272. [Côte d'Ivoire: Making small-scale farmers resilient to climate change](#)
- 273. [Nutrition Glossary](#)
- 274. [Transforming Food Systems: Directions for Enhancing the Catalytic Role of Donors](#)
- 275. [Research Series 69: Structural and rural transformation and food systems: a quantitative synthesis for LMICs](#)

276. [Research Series 68: Exploring a food system index for understanding food system transformation processes](#)
277. [Research Series 67: Towards food systems transformation – five paradigm shifts for healthy, inclusive and sustainable food systems](#)
278. [IFAD and the European Union: Partnering to transform rural realities](#)
279. [How to do note: Integrating the Gender Action Learning System \(GALS\) in IFAD operations](#)
280. [How to do note: Knowledge gap mapping](#)
281. [Investing in rural people in Madagascar](#)
282. [The China-IFAD South-South and Triangular Cooperation \(SSTC\) Facility](#)
283. [Enhancing Engagement of Private Sector and Local Communities on Peatland Management: Innovative Policies and Monitoring System in Indonesia](#)
284. [Poverty alleviation and rural revitalization in post-2020 China - Challenges and recommendations](#)
285. [Challenges and perspectives in the food and agriculture sector in post-2020 China](#)
286. [IFAD Development Practices Community](#)
287. [Water harvesting systems for smallholder producers, tips for selection and design](#)
288. [Stocktaking of Farmer Field Schools: Collective action, self-organization, and the role of farmers' organizations in scaling up and institutionalizing FFS](#)
289. [Understanding market demand: How to use focus group discussions in the development of inclusive insurance](#)
290. [Reinforcing Pacific Food Systems for COVID-19 recovery – key impacts, responses and opportunities to build back better](#)
291. [2021 at a glance](#)
292. [IFAD Strategy on Biodiversity 2022-2025](#)
293. [Scaling up rural youth access to inclusive financial services for entrepreneurship and employment](#)
294. [Behavioural science recommendations for the design of gender transformative IFAD programmes](#)
295. [Case study: Innovations in financial inclusion, including microinsurance](#)
296. [Investing in rural people in Eritrea](#)
297. [Achieving Rural Transformation: Results and Lessons from IFAD Impact Assessments](#)

IFAD's platforms for knowledge and information-sharing

(list updated June 2022)

1. IFAD's social reporting blog
2. Rural Solution Portal
3. Dgroups and communities of practice
4. KM Resource Centre
5. Talking points and briefs site
6. Knowledge retention page
7. Publication Dashboard
8. Knowledge Repository
9. Library System
10. FARM-D
11. 50x2030 Initiative
12. Innovation Challenge
13. Online toolkit on Knowledge Use
14. Operation Academy
15. Induction programmes
16. LAC Learning LAB
17. ORMS
18. Learning Management System
19. IFAD Intranet
20. Xdesk sites
21. Electronic Records Management System
22. Operations Document Centre
23. Financial Management Dashboard
24. IFAD Country Pages Access
25. QUASAR
26. Philanthropy Learning Lab
27. Corporate Dashboards
28. IFAD Corporate Website
29. Financing Facility for Remittances
30. Farmers' Organizations for Africa, Caribbean and Pacific (FO4ACP)
31. Insurance for Rural Resilience and Economic Development (INSURED)
32. The Platform for Agricultural Risk Management (PARM)
33. The Smallholder and Agri-SME Finance and Investment Network (SAFIN)
34. Online operation Manual
35. Zero Hunger