

المجلس التنفيذي
الدورة الثانية والأربعون بعد المائة
روما، 18-19 سبتمبر/أيلول 2024



رد إدارة الصندوق على التقييم المؤسسي لممارسات إدارة المعرفة في الصندوق

الوثيقة: EB 2024/142/R.23/Add.1

بند جدول الأعمال: 6(د)

التاريخ: 6 أغسطس/آب 2024

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للاستعراض

الإجراء: المجلس التنفيذي مدعو إلى استعراض رد إدارة الصندوق على التقييم المؤسسي لممارسات إدارة المعرفة في الصندوق.

الأسئلة التقنية:

Lenyara Fundukova

كبيرة أخصائيي إدارة المعرفة
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة

البريد الإلكتروني: l.fundukova@ifad.org

Jyotsna Puri

نائبة الرئيس المساعد
دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة

البريد الإلكتروني: j.puri@ifad.org

رد إدارة الصندوق على التقييم المؤسسي لممارسات إدارة المعرفة في الصندوق

أولاً- الاعتبارات المتعلقة بالنتائج الرئيسية

- 1- ترحب الإدارة بالتقييم المؤسسي لممارسات إدارة المعرفة في الصندوق وتشكر مكتب التقييم المستقل في الصندوق على التقييم الشامل. ويعترف التقييم المؤسسي بأن المعرفة أساسية لمهمة الصندوق في مساعدة الدول الأعضاء كشريك إنمائي.
- 2- تتفق الإدارة مع النتيجة التي توصل إليها التقييم المؤسسي بأن عدة إصلاحات تنظيمية خلال الفترة المشمولة بالاستعراض صعبت تنفيذ مبادرات فعالة لإدارة المعرفة على مستوى المنظمة بما يتماشى مع طموحات استراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة للفترة 2019-2025. فبالإضافة إلى عملية اللامركزية، أجرى الصندوق عمليات إعادة الانتداب في عامي 2020 و2022. وشملت نقل الموظفين إلى مناطق جغرافية، ومجالات تشغيلية وتقنية مختلفة، مما أثر بشكل كبير على الاحتفاظ بالمعرفة المؤسسية.
- 3- وقد أدمج الصندوق بالفعل العديد من توصيات التقييم المؤسسي في عمله الجاري بشأن المعرفة. وجاء التقييم المؤسسي في الوقت المناسب حيث تزامن مع جهود وحدة المعرفة لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الرامية إلى تعزيز قيمة وظيفة المعرفة في الصندوق، في أعقاب استعراض منتصف المدة لاستراتيجية إدارة المعرفة في عام 2022. واسترشدت خطة عمل المعرفة للفترة 2023-2025 بنتائج كل من استعراض منتصف المدة والتقييم المؤسسي. ويستفيد الصندوق من خطة عمل المعرفة في إعداد الاستراتيجيات القطرية وعمليات الاستثمار والمساهمة في جهود السياسات العالمية من أجل التحول الريفي. وستسترشد استراتيجية الصندوق المقبلة لإدارة المعرفة، التي ستجري الموافقة عليها في عام 2026، بتقييم التقدم والنتائج المحرزة، وستبني على التقييم المؤسسي.
- 4- والإدارة ملتزمة بمواصلة فحص ومعالجة توصيات التقييم المؤسسي المتفق عليها متى أُدخل الهيكل التنظيمي المعاد معايرته للصندوق. وقد جاء التقييم المؤسسي عند منعطف محوري، مع شروع الصندوق في عملية إعادة معايرة ستعيد مواءمة هيكل المؤسسة من أجل تعزيز كفاءتها وفعاليتها التشغيليتين في تقديم الخدمات. وضمن هذا السياق، ستنقل الوظيفة المؤسسية لإدارة المعرفة إلى مكتب الفعالية الإنمائية المنشأ حديثاً، الذي سيكون مسؤولاً عن إدارة فعالية عمليات الصندوق وقياسها وتيسيرها. وسوف يدمج مكتب الفعالية الإنمائية عدة وظائف موزعة حالياً عبر المنظمة ويعززها، بما في ذلك إدارة المعرفة، والابتكار، وتقييم النتائج والأثر. وفي سياق إنجاز الصيغة النهائية لهيكل مكتب الفعالية الإنمائية، ستستفيد الإدارة من نتائج التقييم لضمان أن تكون للصندوق وظيفة قوية لإدارة المعرفة، مع الأخذ في الاعتبار توافر الموارد البشرية والمالية.

ثانياً- منظور الإدارة بشأن التوصيات

- 5- تتواءم الإدارة بشكل عام مع الاتجاه العام لنتائج وتوصيات التقييم المؤسسي. غير أن هناك بعض الاعتبارات الرئيسية فيما يتعلق بتوصيات محددة ترد تفاصيلها أدناه.
- 6- التوصية 1: ينبغي على الصندوق أن يستعيد دوره في الارتقاء بالمعرفة التشغيلية التي يولدها إلى المستوى العالمي.
توافق الإدارة بشكل عام على هذه التوصية، مع التحفظات الواردة أدناه.
- 7- التوصية 1(أ): ينبغي استكمال استراتيجية إدارة المعرفة الحالية بجدول أعمال معرفي يكون أخف وأكثر مرونة ويقوم بتحديد أهداف وأولويات إدارة المعرفة عبر الصندوق.

توافق الإدارة جزئياً. فبدلاً من استكمال استراتيجية إدارة المعرفة الحالية بـ "جدول أعمال معرفي"، تحقق خطة عمل المعرفة الحالية هذا الدور بشكل فعال: فهي توفر تغطية شاملة للعناصر المقترحة في "جدول الأعمال المعرفي"، مثل صياغة أهداف وأولويات إدارة المعرفة عبر الصندوق، وزيادة التركيز على التحول الريفي، والاعتراف بأهمية المعرفة المحلية، وتضمين المجالات غير الإقراضية ذات الصلة مثل التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، والمشاركة في السياسات على المستوى القطري، والابتكار. ويبين الملحق المتعلق بخطة عمل المعرفة الإجراءات المتوقعة لمعالجة العديد من توصيات التقييم المؤسسي، على سبيل المثال: 1(ب) بشأن الشراكات المعرفية، و1(د) بشأن جماعات الممارسين، و3(أ) بشأن الرصد، من بين توصيات أخرى.

8- التوصية 1(ب): ينبغي أن تكون الشراكات المعرفية في صميم نهج الصندوق إزاء إدارة المعرفة، وسوف تؤدي إلى زيادة الفعالية والأثر.

توافق الإدارة على أنه ينبغي أن تكون الشراكات المعرفية في صميم نهج الصندوق إزاء إدارة المعرفة. وقد أصبح التماس الشراكات ضرورة متزايدة لتعزيز التعلم وتيسير تنسيق المعرفة، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي. وعلى الصعيد الداخلي، تعمل مجموعة تنسيق إدارة المعرفة كآلية رئيسية لتعزيز تبادل وتنسيق المعرفة، ولدعم فعالية إدارة المعرفة. كما أن الصندوق يتعاون مع العديد من الشركاء الخارجيين بهدف إدخال أحدث ما جرى التوصل إليه في مجال المعرفة إلى الصندوق ودوله الأعضاء. ويشارك مع وكالات الأمم المتحدة، والمؤسسات المالية الدولية، ومراكز البحوث، والجامعات، ومعاهد الأبحاث من أجل الأحداث المعرفية، ويستفيد من المعرفة التي يولدها الشركاء ضمن البرامج الممولة بالمنح والأموال التكميلية (مثل مبادرة 50x2030، وشبكة التمويل والاستثمار في أصحاب الحيازات الصغيرة والمشروعات الزراعية الغذائية الصغيرة والمتوسطة الحجم، ومرفق البيئة العالمية). وسوف يعزز مكتب الفعالية الإنمائية الجديد وظيفة بناء الشراكات هذه من خلال السماح بالتخصيب المتبادل للمعرفة، وتعزيز الشراكات داخلياً ومع أصحاب المصلحة الخارجيين.

9- التوصية 1(ج): ينبغي على الصندوق أن ينشئ مكتباً استراتيجياً صغيراً على المستوى التنفيذي.

توافق الإدارة على الحاجة إلى تعزيز هيكلية إدارة المعرفة في الصندوق. وفي إطار إعادة المعايير الجارية، ستُنقل وحدة إدارة المعرفة من دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة إلى مكتب الفعالية الإنمائية تحت إشراف نائب رئيس الصندوق. وستحدد الإدارة الوظائف المحددة لوحدة إدارة المعرفة ضمن هذا المكتب الجديد باستخدام التوجيهات المقدمة في هذه التوصية وموازنتها مع مهمة ودور مكتب الفعالية الإنمائية على النحو المحدد في عملية إعادة المعايير.

وفي غضون ذلك، تركز خطة عمل المعرفة للفترة 2023-2025 بالفعل على تعزيز هيكلية إدارة المعرفة في الصندوق، ووظيفتها وقيمتها المضافة. وهي تحدد الدور الرئيسي لوحدة إدارة المعرفة المؤسسية في توفير الاتجاه الاستراتيجي، وتحديد أولويات المعرفة ونتائجها، وتنسيق جهود إدارة المعرفة عبر المؤسسة، بالتعاون مع مجموعة تنسيق إدارة المعرفة على نطاق الصندوق.

10- التوصية 1(د): ينبغي استخدام جماعات الممارسين بصورة أكثر منهجية لدعم الابتكار والتعلم.

توافق الإدارة على هذه التوصية. ولدى الصندوق حالياً 11 مجموعة من جماعات الممارسين الرسمية. ولكن فيما عدا تلك، هناك أنواع عديدة أخرى من شبكات إدارة المعرفة أثبتت نجاحها على مستوى المشروعات، والمستويات القطرية والعالمية، وفي مجالات مواضيعية محددة كذلك. وتعمل هذه المجموعات بشكل فعال، وتتبادل المعرفة والابتكارات بشكل نشط. وستواصل وحدة إدارة المعرفة، بالتعاون مع مجموعة تنسيق إدارة المعرفة، تعزيز جماعات الممارسين إلى جانب ممارسات ومنصات أخرى لتبادل المعرفة مثل Dgroups

وشبكات التواصل الاجتماعي المقيدة. وينبغي أن يُعهد اختيار المنصات إلى مالكي الشبكات لأنهم في أفضل وضع لمواءمة احتياجات المجموعة مع النسق الأنسب.

11- **التوصية 2: ينبغي على إدارة الصندوق أن تبدأ تحولا حاسما بعيدا عن هيكلية إدارة المعرفة المفرطة في المركزية وأن تخصص موارد بشرية ومالية كافية عبر المستويات اللامركزية.**

توافق الإدارة جزئيا على هذه التوصية وتدعم مزيدا من اللامركزية لمسارات العمل الرئيسية. وضمن هذا السياق، يجري نقل موظفي التشغيل الذين يقومون بوظائف إدارة المعرفة من المقر إلى المكاتب الإقليمية. وفي هذا الصدد، وبالنظر إلى البيئة الحالية المحدودة الموارد، سيكون على الصندوق تعديل طموحاته وهياكله المتعلقة بإدارة المعرفة بما يتماشى مع الموارد البشرية والمالية المتوفرة. وسوف يجري النظر في هذا ضمن عملية إعادة المعايير الجارية.

12- **التوصية 2(أ): ستتطلب عملية اللامركزية الجارية في الصندوق أيضا المزيد من نقل المسؤوليات والموارد لأغراض إدارة المعرفة.**

توافق الإدارة جزئيا، بالنظر إلى الحاجة لتقييم جدوى هذه التوصية. وفي سياق الأولويات العديدة العالمية والقطرية والخاصة بالمنظمة، ستقيم الإدارة جدوى التوصية في ضوء توافر الموارد البشرية والمالية ضمن بيئة ميزانية محدودة بشكل عام، حيث يجب الإبقاء على أية زيادات حقيقية في الميزانية عند حدها الأدنى. والغرض من العملية الحالية لإعادة المعايير في المنظمة هو تحديد أكثر طرق العمل فعالية بالموارد المتوفرة للسماح للصندوق بتحقيق مهمته. وحاليا، ليست الإدارة في وضع يمكنها من تأكيد ما إذا كانت ستعالج هذه التوصية أو كيف ستعالجها، وخصوصا فيما يتعلق بالهيكل الإقليمية والتسلسل الإداري.

13- **التوصية 2(ب): ينبغي على الشعب الإقليمية تعزيز قدرات إدارة المعرفة المتاحة والموزعة في جميع أنحاء المنظمة وتعيين مديري معرفة بدوام كامل.**

لا توافق الإدارة على هذه التوصية. وبشكل عام، تدعم الإدارة فكرة تعزيز قدرات المنظمة وسوف تجمع بين عدة وظائف موزعة حاليا عبر المنظمة، بما في ذلك إدارة المعرفة. ولكن هذا التعزيز سيجري ضمن مكتب الفعالية الإنمائية الجديد لا في الشعب الإقليمية. وعلاوة على ذلك، يجب أن يُنظر إلى إنشاء وظائف جديدة لإدارة المعرفة ضمن النطاق الأوسع للهيكل اللامركزي للصندوق وتحديد الأولويات الاستراتيجية للميزانية. ومن الهام أيضا إدراك أن إدارة المعرفة تكمن في دور جميع موظفي التشغيل والموظفين التقنيين.

14- **التوصية 2(ج): ينبغي على الشعب الإقليمية أن تضع إطارا لرصد فعالية ممارسات إدارة المعرفة.**

توافق الإدارة على التوصية، كما تقترح أن تقوم وحدة إدارة المعرفة بتنسيق الأطر لضمان أن تكون متوائمة عبر الأقاليم وعلى المستوى المؤسسي من أجل التوافق والتعلم المتبادل. وقد أخذت التوصية بالاعتبار بالفعل ضمن إطار قياس النتائج المعزز لخطة عمل المعرفة، الذي يعتمد على بيانات النتائج من جميع الشعب، بما في ذلك المكاتب الإقليمية.

15- **التوصية 2(د): ينبغي أن تستمر في تأدية مجموعة تنسيق إدارة المعرفة ومركز موارد إدارة المعرفة أدوارا هامة. توافق الإدارة على التوصية. وستواصل مجموعة تنسيق إدارة المعرفة، تحت قيادة وحدة إدارة المعرفة، دعم وتنسيق عمل إدارة المعرفة على نطاق المنظمة وستحافظ على منصات المعرفة مثل مركز موارد إدارة المعرفة، ومواقع المعرفة على شبكة الإنترنت، وxdesk، وغير ذلك.**

16- **التوصية 3: ينبغي على إدارة الصندوق رصد فعالية إدارة المعرفة والتركيز على ممارسات ومنتجات إدارة المعرفة التي توفر أفضل قيمة مقابل المال المنفق على المستويين العالمي والتشغيلي.**

توافق الإدارة جزئيا على هذه التوصية. وستعتمد بعض الإجراءات المقترحة على جدوى اعتماد نظام الميزنة المقترح.

- 17- **التوصية 3(أ):** يجب أن يركز رصد المنتجات والمنصات المعرفية على النتائج. توافق الإدارة على أن الرصد يجب أن يركز على النتائج من أجل التأكد من المنتجات والمنصات الأكثر فعالية. وقد عولجت هذه التوصية في إطار قياس النتائج المعزز لخطة عمل المعرفة.
- 18- **التوصية 3(ب):** اعتماد نظام ميزنة لإدارة المعرفة يكون متسقا وقابلا للمقارنة. توافق الإدارة جزئيا على التوصية: ينبغي لميزنة إدارة المعرفة أن تكون متسقة وقابلة للمقارنة، ولكن يجب أن تقيّم الإدارة الجدوى، ومتطلبات النظام، والتبعات المترتبة على الموارد، والجداول الزمنية لإدخال مثل هذا النظام، وأن تتخذ قرارا بشأن تنفيذه. ويجب أن يوضع النظام على المستوى المؤسسي أولاً، ثم تطرحه الشعب وتنفيذه، كما يجب أن يفصل ميزانية إدارة المعرفة عن ميزانيات شعبة الاتصالات، وشعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والشعب الأخرى، والتي غالباً ما تكون مدموجة.
- 19- **التوصية 3(ج):** إشراك شركاء محليين في الخلق المشترك للمعرفة. توافق الإدارة على أهمية إيلاء الأولوية لممارسات إدارة المعرفة التي تُشرك الشركاء المحليين في خلق المعرفة. وقد استضاف الصندوق وبرنامج الأغذية العالمي للتو (في مايو/أيار 2024) الاجتماع السنوي لشبكة شراكة التعلم المتعدد الجهات المانحة، الذي ركز على توليد وتبادل المعرفة المحلية، باستخدام أفضل ممارسات ودروس إدارة المعرفة من وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية الأخرى. وبولي الصندوق، في إطار سياسته المتعلقة بالمنح، أولوية لدعم متلقي المنح في البلدان النامية الشريكة كآلية أخرى لتعزيز الخلق المشترك للمعرفة المحلية.
- 20- **التوصية 3(د):** ينبغي تقديم تقارير سنوية عن استخدام الميزانية ونتائج إدارة المعرفة. توافق الإدارة جزئيا على التوصية. ويجري الإبلاغ عن نتائج إدارة المعرفة على المستوى المؤسسي بالفعل سنوياً في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق، والتقارير السنوية للصندوق. ولكن التوفيق بين نتائج إدارة المعرفة ونفقات الميزانية سيعتمد على جدوى تغيير نظام الميزنة، على النحو الذي ورد ذكره في الرد على التوصية 3(ب).
- 21- **التوصية 4:** ينبغي على الإطار الاستراتيجي المقبل للصندوق أن يحدد كيف ستمكّن المعرفة الصندوق من شغل مكانة كدافع للتحوّل الريفي. توافق الإدارة على التوصية وسوف تنظر فيها أثناء إعداد الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2025-2031.
- 22- **التوصية 4(أ):** ينبغي أن يسترشد إنتاج المعرفة بنهج نظم. توافق الإدارة على التوصية. وقد أصدرت وحدة إدارة المعرفة مذكرة إرشادية بشأن الإنتاج المعرفي في الصندوق تشمل معايير المعرفة والطلب عليها، وجودة المعرفة، وفعاليتها من حيث التكلفة، والاستخدام المقصود منها، من جملة المعايير الرئيسية. وستواصل مجموعة تنسيق إدارة المعرفة العمل كمنصة لضمان التنفيذ.
- 23- **التوصية 4(ب):** المساهمة في البعد "الأكبر والأفضل والأذكى" للإطار الاستراتيجي للصندوق. توافق الإدارة على أنه ينبغي أن تساهم إدارة المعرفة في تثبيت مكانة الصندوق كشريك فكري موثوق وتعزيز عمليات الصندوق لتوسيع النطاق، والتكرار، والمشاركة في السياسات من أجل التغيير التحويلي. وتشمل خطة عمل المعرفة الحالية أنشطة عديدة تعالج هذا الهدف، مثل دعم وضع سياسات الصندوق مع الدول الأعضاء، واستخلاص الأدلة من الممارسات والابتكارات الناجحة ونشرها من أجل تكرارها وتوسيع نطاقها.

24- التوصية 4(ج): ينبغي أن تكون إدارة المعرفة جزءاً لا يتجزأ من جدول أعمال الإصلاح في الصندوق.
توافق الإدارة، وقد قامت بالفعل بإدماج وظيفة المعرفة في عملية إعادة المعايير الجارية، والتي تهدف إلى تحسين فعالية التنفيذ التشغيلي للصندوق.

25- التوصية 4(د): تطبيق المعايير الدولية.
توافق الإدارة على النظر في تطبيق المعايير الدولية خلال وضع الاستراتيجية المقبلة لإدارة المعرفة. وستعمل وحدة إدارة المعرفة مع الشبكات الخارجية لإدارة المعرفة ذات الصلة (مثلاً بين وكالات الأمم المتحدة، والمؤسسات المالية الدولية، وشراكة التعلم المتعدد الجهات المانحة) لتحديد المعايير القياسية للتجارب المؤسسية في إدماج المعايير الدولية، والتبعات المترتبة على الموارد، والفوائد المحتملة. وفيما يتعلق بمصادقة المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (على نظم إدارة المعرفة)، من الملاحظ عدم اعتمادها لأية وكالة للأمم المتحدة أو مؤسسة مالية دولية (انظر [المنشور](#)، الذي شارك في تأليفه المراجع الخارجي لحسابات مصرف التنمية الآسيوي).