رقم الوثيقة:	EB 2004/83/R. 2
البند من جدول	3
تاريخ التوزيع:	10 November 2004
التوزيع:	Restricted

A

الصندوق الدولي
للتنمية الزراعية

تمكين فقراء الريف من التغلب على الفقر

مبادرة الصندوق لتعميم الابتكار
الإطار التشغيلي للمرحلة الرئيسية

وثيقة سياسات

المجلس التنفيذي

1-2 ديسمبر/كانون الأول 2004 – روما

التدبير المطلوب: **الموافقة**

مذكرة إلى مدراء المجلس التنفيذي

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للموافقة عليها.

بغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، فإن الأمانة ترجو من السادة المدراء التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية لهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة إلى موظفي الصندوق التالية أسماؤهم:

Rodney Cooke
مدير شعبة المشورة التقنية

tel.: +39-06-5459-2450
e-mail: r.cooke@ifad.org

Gunilla Olsson
مديرة شعبة السياسات

tel.: +39-06-5459-2581
e-mail: g.olsson@ifad.org

أما الاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

Eleanor P. Alesi
مساعد سكرتير الصندوق لشؤون الهيئتين الرئاسيتين، والعلاقات مع البلدان الأعضاء والبروتوكول
tel.: +39-06-5459-2360
e-mail: e.alesi@ifad.org

المحتويات

توصيات iii

موجز تنفيذي v

أولا– مقدمة 1

ألف – مفهوم الصندوق للابتكار 2

باء – نظرة عامة على مبادرة تعميم الابتكار 3

جيم – الغاية من مبادرة تعميم الابتكار 4

ثانيا– العناصر الرئيسية المكونة لمبادرة تعميم الابتكار 5

ألف – تعزيز الابتكار في عمليات الصندوق 6

باء – التعلم عن الابتكار وإشراك الآخرين فيه 10

جيم – تغيير ثقافة المنظمة وممارساتها 11

ثالثاً – عمليات مبادرة تعميم الابتكار وإجراءاتها 13

رابعاً – الرصد والتقييم ورفع التقارير 15

الملحق

المشاريع الصغيرة في المرحلة التحضيرية لمبادرة تعميم الابتكار 17

توصيات

المجلس التنفيذي مدعوٌّ إلى النظر في الإطار المقترح الوارد في هذه الوثيقة والموافقة على تشغيل مبادرة تعميم الابتكار وفقاً لذلك.

موجز تنفيذي

السياق والمرحلة التحضيرية لمبادرة الصندوق لتعميم الابتكار

1 - يقتضي تحقيق الأهداف الإنمائية للألفية حلولاً جديدة وأكثر فعاليةً للعقبات التي تواجه فقراء الريف – وتدابير منسقة تُتخذ بقيادة البلد لوضع هذه الحلول موضع التنفيذ على نطاق واسع. وفي المنظومة الدولية للمساعدة الإنمائية، كان الصندوق – تاريخياً – هو المنظمة الوحيدة المكرسة حصراً للحد من الفقر الريفي على صعيد العالم بأسره، ويتطلع إليه الآخرون كمصدرٍ رئيسي للنُهُج الجديدة في هذه المجال – لعمليات المساعدة التي يقدمها، ولكن أيضاً لمنظومة المساعدة الإنمائية كلها. المقصود من مبادرة الصندوق لتعميم الابتكار هو تعزيز الأدوات التي يمكن أن يؤدي بها الصندوق هذا الدور الموسَّع – لزيادة نطاق وجودة الابتكارات القابلة للتكرار التي يستكشفها الصندوق وشركاؤه وينشرونها للحد من الفقر الريفي. الغاية من هذه المبادرة، التي مدتها ثلاث سنوات، هي تعزيز قدرة الصندوق على تشجيع الابتكارات التي تترك أثراً إيجابياً على الفقر الريفي. الابتكار في أبسط أشكاله هو عمليةٌ تضيف قيمةً أو تحل مشكلةً بطرق جديدة. والابتكار، بالنسبة إلى الصندوق، عبارة عن تطوير وتحسين طرق تتصف بفعَّالية التكاليف للتطرق للمشاكل والفرص التي يواجهها فقراء الريف. ودور الصندوق في هذا السياق هو دور الميسِّر والوسيط والممكِّن والمشجِّع للابتكار.

2 - اشتمل التقييم الذي أُجرِيَ لقدرة الصندوق كمشجعٍ للابتكار القابل للتكرار على الملاحظة التالية: لكي يكون لدى الصندوق النهج المنظم تجاه الابتكار اللازم لتلبية المطالب المترتبة على دوره الناشئ، يَلزمه إجراء عدد من التغييرات. تنشئ مبادرة تعميم الابتكار أساساً لهذه التغييرات. وهي مُتصوَّرةٌ كمشروع ذي مرحلتين، أولاهما هي المرحلة التحضيرية، والثانية هي المرحلة الرئيسية. تتألف المرحلة التحضيرية من تصميم الإطار التشغيلي الراهن وتمويل ثمانية مشاريع ابتكارية صغيرة.

3 - كان نشاط اختيار المشاريع الصغيرة وتنفيذها في المرحلة التحضيرية موازياً لأنشطة فريق تصميم الإطار التشغيلي. وأُدخِلَت الدروس المستفادة من وضع بعض الابتكارات الواعدة جداً، في المشاريع الصغيرة، في تصميم الإطار. وكان من بينها ضرورة سد الفجوة القائمة بين التصميم والتنفيذ، وتطوير شراكات جديدة، وتقدير مخاطر الابتكار، والاعتراف بقيمة المعارف والأفكار التقليدية كنقطة بداية للابتكار، والاعتراف بأهمية حوار السياسات في إيجاد بيئة تمكينية للتغيير الدائم.

4 - كانت النتائج والمنجزات المحددة للمرحلة التحضيرية كما يلي: 48 دراسة حالة إفرادية لابتكار يموله الصندوق في الميدان؛ تنفيذ وتقييم 8 مشاريع تجريبية ابتكارية؛ بدء عمليتَي جرد ابتكاريتين اثنتين؛ عَرض الدروس المُستفادة التي تمَّ تعلُّمُها من المشروعات في مجال الابتكار في 11 مؤتمراً أو حلقة عمل؛ وتطوير تسع أدوات للابتكار دعماً للأنشطة المستقبلية. علاوة على النتائج المحددة، بدأت العملةُ التحضيرية نفسُها عملية تغيير ثقافي وتطوير قدرات داخل الصندوق.

النتائج المتوقعة من المرحلة الرئيسية لمبادرة تعميم الابتكار

5 - النتائج المتوقعة من المرحلة الرئيسية لمبادرة تعميم الابتكار هي:

- تعميم الابتكار في عمليات الصندوق؛
- تعزيز التعلُّم عن الابتكار وإشراك الآخرين في الدروس المتعلَّمة، وتطبيقها؛
- تغيير ثقافة المنظمة، وممارساتها.

6 - ستكون الشراكات أساساً لكل من تعزيز الابتكار في عمليات الصندوق وللتعلُّم وتقاسم الدروس الخاصة بالابتكار.

العناصر الرئيسية التي تتكون منها المرحلة الرئيسية لمبادرة تعميم الابتكار

7 - توجد ثلاثة عناصر رئيسية تتكون منها المرحلة الرئيسية لمبادرة تعميم الابتكار (كما هي مبينة في الجدول الأول من النص). العنصر الأول هو "تعزيز الابتكار في عمليات الصندوق". ويتألف هذا من تشجيع الابتكار في البرامج القطرية والإقليمية ومن خلالها، بما في ذلك حوار السياسات والانخراط. والهدف هو ذخيرة من الابتكارات أقوى وأفضل تنسيقاً تغذي برامج القروض والمنح، مع إشراك مزيد من المبتكرين في جميع المراحل. توجد ثلاثة مجالات عمل رئيسية، أحدها هو بناء شراكات جديدة مع منظمات ابتكارية في القطاعين العام والخاص. والمجال الثاني هو تطوير أدوات تصميم لإجراء تحليل محسَّن لمخاطر الابتكارات. والمجال الثالث هو تعزيز تنفيذ الابتكارات، وهذا يشمل: سد الفجوات القائمة بين تصميم المشاريع وتنفيذها؛ وتوفير دعم لا مركزي للمشاريع الأصعب تنفيذاً والمشاريع الابتكارية؛ و"ترتيبات توأمة" لوحدات إدارة المشاريع. وستسهم مبادرة تعميم الابتكار كذلك في جعل أصوات الفقراء، وكبريات معاهد السياسات، ومراكز التنمية الابتكارية تُسمَعُ على مستوى السياسات العامة للصندوق. وسوف تعزز مبادرة تعميم الابتكار أيضاً الدور السياساتي للبرنامج التجريبي للحضور الميداني وأثره.

8 - العنصر الرئيسي الثاني هو "التعلُّم عن الابتكار وإشراك الآخرين في الدروس المُتعلَّمة. وثمة حاجة معترف بها لما يلي: تناول تعلُّم النُّهُج، – لا سيما عن الابتكار – بطريقة أكثر ترتيباً، وتعزيز التعلُّم في كل الوحدات التنظيمية للصندوق، وإزالة العقبات التي تحفُّ بالتعلُّم من الأخطاء، وإيجاد مُتَّسَع أكبر لتعلُّم موظفي الصندوق. سيركِّز هذا العنصر على الحصول على التعلُّم من برامج التنمية الريفية، للإبلاغ عن الابتكارات التي يدعمها الصندوق وتعزيزها، وتطوير خبرة الصندوق في مجالات الابتكار التي هي استراتيجية للدور القيادي الذي يقوم به الصندوق.

9 - العنصر الرئيسي الثالث هو "تغيير ثقافة المنظمة وممارساتها" للابتكار. يركِّز هذا العنصر على ثلاثة أنواع من الأنشطة، هي: أنشطة التغيير الثقافي؛ اختبار ترتيبات العمل الجديدة؛ توفير حوافز للموظفين على أدائهم الابتكاري.

استخدام موارد مبادرة تعميم الابتكار

10 - ستُستخدَمُ موارد مبادرة تعميم الابتكار على أساسٍ متناقص، على مدى فترة ثلاث سنوات. وسيُستخدَمُ نهجان اثنان لهذا التمويل: (i) هناك أنشطة معينة أساسية لإيجاد بيئة مؤسسية ممكِّنةٍ للابتكار، وستموَّلُ من مبادرة تعميم الابتكار بأموال مخصصة تحديداً لهذا الغرض؛ (ii) سيكون معظم أنشطة المبادرة رهناً بخط تمويل تنافسي مركَّز على الابتكار. وسيَضمَنُ الغرض المحدد من مرفق التمويل الصغير التنافسي، ومعاييرُ وإجراءاتُ تشغيله، عدمَ وجودِ تداخُل مع خط المنح الموجودة في الصندوق. علاوةً على ذلك، ستؤدي مبادرة تعميم الابتكار دوراً رائداً في زيادة توجيه برامج المنح والقروض نحو الابتكارات التي ثبت، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أن لها أثراً إيجابياً على فقراء الريف.

أولا– مقدمة

1 - يُعتبر زيادة الدخل والأمن الغذائي لفقراء الريف أمراً أساسياً لتحقيق الأهداف الإنمائية للألفية. ومع أن الالتزام بتقديم الموارد أمر أساسي، يتوقف النجاح أيضاً على إيجاد نُهُجٍ جديدة وأفضل للتنمية الريفية والحد من الفقر. كانت هنالك عدة مناهج راسخة لكنها لم تكلل بالنجاح، ولا يوجد أي سبب للاعتقاد بأنه سيتم التغلب على هذا الفشل بمجرد زيادة الجهد في القيام بنفس العمل في سياقٍ تَغَيَّرَ عما كان عليه من قبل. فقد وقعت الاقتصادات الريفية في ربقة عمليات جديدة من العولمة والتبادل. وتغيَّر دور الدولة في النُّظُم الزراعية بسرعة. والقطاع الخاص، بمؤسساته الكبيرة والصغيرة، يقع الآن في مركز عملية التحول الاقتصادي – حتى في البلدان النامية والمناطق الريفية.

2 - تتطلب أوجه الفشل القديمة والتحديات الجديدة حلولاً جديدة في التعامل مع الفقر الريفي. ويجب أن تبنى هذه الحلول على أساس سبق تعلُّمُه من النجاح والفشل على السواء. كان الصندوق في طليعة المستفيدين من هذا التعلُّمِ الممكن. ولا يوجد مخطط وحيد للتحوُّل الريفي الفعال والحد من الفقر. يجب أن تتطور الحلول الجديدة في سياق العمليات التي تعرِّف الاستراتيجيات والبرامج المشتركة لتدابير شاملة منسقة – من بينها عمليات استراتيجية الحد من الفقر وآليات تغيير على مستوى القطاع. الصندوق مدعوٌّ لأداء دور رئيسي في تطوير نُهُجٍ جديدة وأكثر تنسيقاً تجاه الفقر الريفي. وهو يقدم بعض الأصول الضرورية جداً لهذه المهمة: فلديه خبرة التركيز حصراً على التحديات التي تواجه فقراء الريف؛ ولديه منهجية وضع حلول **مع** فقراء الريف؛ وواجَهَ مسألة الاستراتيجيات الناجحة مواجهةً صحيحةً في سياق التغيير الهيكلي؛ ويوفر جسراً بين عالم فقراء الريف والعمليات السياساتية المؤسسية السابقة لهذه المرحلة، التي تؤثر بذلك على فُرَصِهِم.

3 - لكي يقوم الصندوق بهذا الدور، يجب عليه أن يكون قادراً على الاستجابة للنداء العاجل لإيجاد حلول جديدة وأفضل – لا لمجرد أنشطته 'هو نفسه'، وإنما لمجهود التنمية الريفية الأوسع. الابتكار ليس جديداً على الصندوق. بل على العكس من ذلك، إنما وُلِدَ الصندوق من الحاجة إلى شق طريق جديد إلى إزالة انعدام الأمن الغذائي والفقر. غير أن التحدي – والفرصة – الذي يواجهه اليوم ليس مجرد وضع برامج ومشاريع ابتكارية في حد ذاتها، وإنما هو استخدام هذه البرامج والمشاريع في وضع استجابات جديدة من المنظومة بأسرها للمشاكل القديمة والجديدة. ولتلبية هذا الطلب، يجب على الصندوق أن يستثمر في توسيع قدراته على الابتكار والتعلُّم والنفوذ. وازدادت التأملات في كيفية تحقيق هذا مع هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الخامس لموارد الصندوق: خطة العمل (2000–2002)، التي دعت إلى قيام الصندوق بـــ "وضع منهجيةٍ وتقييمِ قدرة الصندوق كمشجِّعٍ للابتكارات القابلة للتكرار في مجال الفقر الريفي، بالتعاون مع شركاء آخرين". وقدم التقييم اللاحق لقدرة

الصندوق كمشجع للابتكارات القابلة للتكرار، بالتعاون مع شركاء آخرين[1]، توصيات ملموسة لزيادة تعزيز قدرة الصندوق على تشجيع الابتكار. وكذلك وجد التقييم الخارجي المستقل الجاري للصندوق أنه بينما توجد بعض الأنشطة والأدوات الجيدة، من الضروري وجود نهج أو استراتيجية للابتكار أكثر منهجية.

4 - تُشكِّل مبادرة الصندوق لتعميم الابتكار جزءاً من استجابة الصندوق للتحدي المذكور أعلاه. وستموَّل هذه المبادرة جزئياً من المساهمة التكميلية للمملكة المتحدة في التجديد السادس لموارد الصندوق، البالغ مقدارها 10 ملايين دولار أمريكي. إضافة إلى موارد الصندوق نفسه. وستقدَّم مقترحات لنفقات المبادرة في عام 2005 في إطار برنامج عمل الصندوق وميزانيته، ومكتب التقييم التابع له لعام 2005، لكي ينظر فيها المجلس التنفيذي.

5 - تمَّ تصوُّر مبادرة تعميم الابتكار كمشروعٍ ذي مرحلتين: مرحلة تحضيرية ومرحلة رئيسية. وكان من بين أنشطة المرحلة التحضيرية وضع الإطار التشغيلي الراهن، الذي سيوجِّهُ المرحلة الرئيسية، وتعيين عدد من ابتكارات الصندوق الراهنة (انظر الملحق) وتحليلها والتعلُّم منها. وقد أشرف على وضع هذا الإطار فريق تصميم مبادرة تعميم الابتكار وكان وضعه بناءً على مشاورات واسعة النطاق.

ألف – مفهوم الصندوق للابتكار

6 - 'الابتكار' في نظر الصندوق عملية تضيف قيمةً أو تحل مشكلةً بطرقٍ جديدةٍ، وهي.

"... تطوير طرق محسنة وفعالة الكلفة لمعالجة المشاكل والفرص التي يواجها فقراء الريف بواسطة المشاريع والبرامج التي يدعمها. وتضم هذه الطرق نُهُجاً مؤسسية وتكنولوجية، وكذلك سياسات وشراكات مناصرة للفقراء. فالصندوق يدعم الابتكار دعماً مباشراً ويقوم، بالتعاون مع شركائه، بتيسير عمليات الابتكار وتشجيع تكرارها وتوسيع نطاقها.[2]"

فالابتكار لا يُلتمَسُ لذاته، وإنما لإمكانيات تأثيره في الحد من الفقر الريفي[3]. أهم الابتكارات في نظر الصندوق هي الابتكارات التي تغيِّر الطرق التي يستثمر بها أصحاب المزارع الصغيرة وفقراء الريف الآخرون وينتجون ويسوِّقون منتجاتهم؛ ويديرون أصولهم؛ وينظمون أنفسهم ويتصلون بشركائهم ويتفاعلون معهم؛ ويؤثرون في السياسات والمؤسسات. لذلك، يمكن أن تتخذ الابتكارات التي يشجعها الصندوق على الأرض أشكالاً كثيرة – مؤسسية، وإجرائية، ومنهجية، وإدارية، وسياساتية، واجتماعية، وفنية، وقانونية.

---

[1] مكتب التقييم، نوفمبر/تشرين الثاني 2002، التقرير رقم 1325.

[2] من التفاهم الذي تم التوصل إليه عند نهاية المشروع، على تقييم قدرات الصندوق كمشجِّع للابتكارات القابلة للتكرار بالتعاون مع شركاء آخرين.

[3] يرد وصف طراز الصندوق في الابتكار كذلك في الوثيقة EB 2003/80 INF.4 – مذكرة إعلامية: مبادرة الصندوق لتعميم الابتكار.

وفي كثير من الأحيان تدعو الحاجة إلى ابتكارات في الطرق التي تدعم بها الوكالات – والحكومات، والمنظمات غير الحكومية، ومؤسسات البحث والتمويل، والمؤسسات الخاصة – التنمية الريفية وتخدم فقراء الريف بغية رفع الحواجز ووضع برامج عمل جديدة لصالح الفقراء.

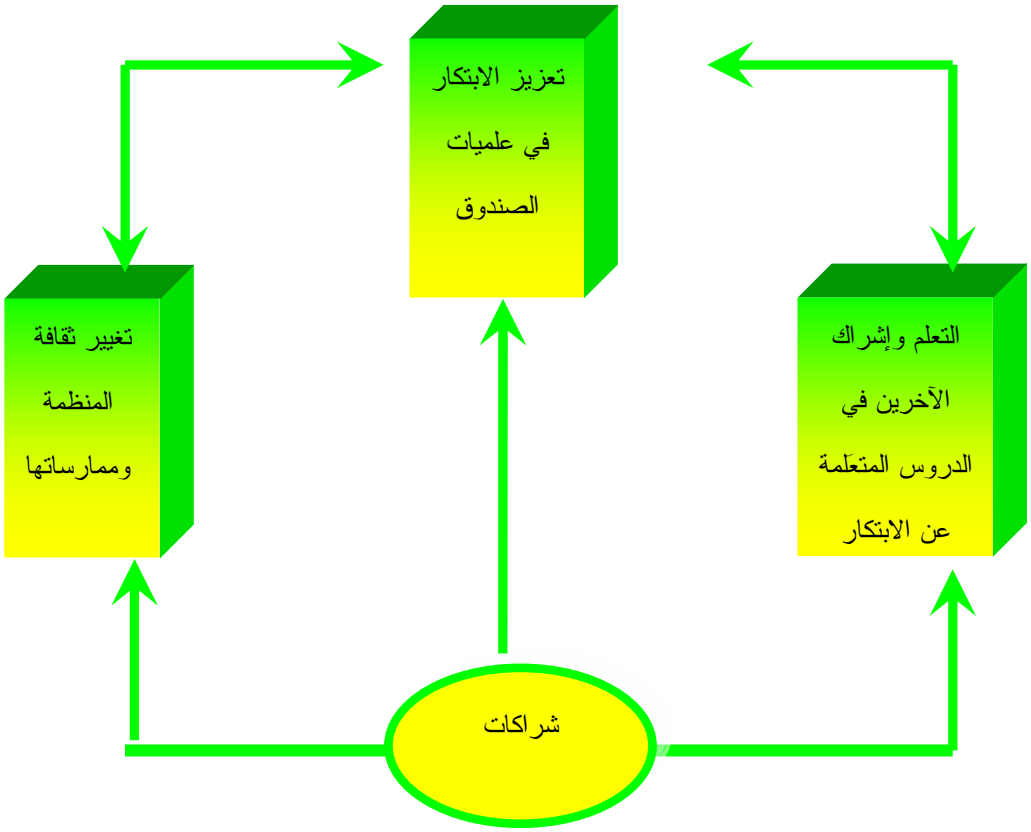
7 - نهج الصندوق في تعميم الابتكار في عملياته وثقافته نهجٌ:

- يركِّز على الناس؛
- يشكل جزءاً لا يتجزأ من جميع عمليات الصندوق ومعاملاته، وليس نشاطاً معزولاً؛
- لا مركزي، وذو توجُهٍ ميداني، ويقوم على أساس الشراكة ولا 'يركِّز على الصندوق'؛
- سريع ومرن ومستجيب للاحتياجات؛
- يُرصَدُ ويُقَيَّمُ بعنايةٍ بغية تخفيف حدة مخاطره على الفقراء؛
- يركِّز على التعلُّم وإشراك الآخرين في المعرفة.

باء – نظرة عامة على مبادرة تعميم الابتكار

8 - ستستمر المرحلة الرئيسية لمبادرة تعميم الابتكار، بوصفها عملية للصندوق بأسره، مدة ثلاث سنوات (2005–2007). وستجهِّز الصندوق لتمكينه من الاستجابة للتحديات القديمة والجديدة بحلول جديدة، ولتحسين عملياته وأدواته بناء على ذلك. وبغية ضمان التعميم المستدام للابتكار، سيتم تعزيز ثقافة الصندوق وقدرته، وتحسين التعلُّم وإشراك الآخرين في الدروس المستفادة من الابتكار. والأعمدة الثلاثة المبينة في الجدول الأول يعزز بعضها بعضاً – "فتعزيز الابتكار في عمليات الصندوق" ييسِّره الإطاران الواردان على جانبيه – والأعمدة الثلاثة كلها مدعومة بشراكات استراتيجية. وتبني مبادرةُ تعميم الابتكار على مشاركة المعنيين أصحاب الشأن كمبدأ من مبادئ التشغيل.

الشكل 1: نظرة عامة على مبادرة تعميم الابتكار



جيم – الغاية من مبادرة تعميم الابتكار

9 - الغاية من هذه المبادرة التي مدتها ثلاث سنوات هي **زيادة قدرة الصندوق على تشجيع ابتكارات يكون لها أثر إيجابي على الفقر الريفي**. ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي تعزيز قدرة قروض الصندوق ومِنَحِه على تعيين احتياجات الابتكار وتشجيعها؛ وتحسين التعلُّم وإشراك الآخرين في المعرفة؛ وتعزيز الشراكات التي يعمل الصندوق من خلالها مثال ذلك مشروع المِنَح والقروض، وحوار السياسات والشركاء في استقطاب التأييد)؛ وتهذيب بعثات الشبكات الإقليمية[4] والحضور الميداني الناشئ.

10 - النتائج المتوقعة لتعميم الصندوق للابتكار مرتبطة بعضها ببعض إلى حد كبير، وهي:

- تعميم الابتكار في عمليات الصندوق؛
- تعزيز التعلُّم عن الابتكار وإشراك الآخرين فيه – وتطبيق ما تمَّ تعلُّمه؛
- تغيير ثقافة المنظمة وممارساتها.

[4] تشمل هذه برنامج الربط الشبكي الإلكتروني للمشروعات الريفية في آسيا والمحيط الهادي، وفيدأفريقيا، وفيدأمريكا (شبكتا منظمات ومشاريع مقامة على الإنترنت في إقليم إفريقيا الغربية والوسطى، وإقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي)، لكن مع تعزيز القدرة الإقليمية على رصد وتقييم مشاريع تخفيف حدة الفقر الريفي في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي، والبرنامج الإقليمي لتوطيد استراتيجيات تعميم التمايز بين الجنسين في المشاريع التي يمولها الصندوق في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي، وبرنامج دعم المؤسسات الصغيرة الريفية في إقليم أمريكا اللاتينية والكاريبي، والوحدة الإقليمية للمساعدة التقنية.

11 - سيُتاح تمويل من مبادرة تعميم الابتكار للصندوق ليستعمله – وقد عُرِّفَ الصندوق بأنه يشمل مقر الصندوق والأبعاد الميدانية على السواء – وسيتم وصل هذا التمويل منهجياً بتمويل القروض والمنح بموجب برنامج الصندوق الإقراضي. وستُربَطُ جميع مساهمات الجهات المانحة، الموجهة عن طريق مبادرة تعميم الابتكار، بتمويل الصندوق للقروض والمِنَح وتكون مكملة لهذا التمويل. وبحسب توزيع التمويل على فترة السنوات الثلاث، على أساس متناقص، سوف يتقرر إنهاء الأنشطة على مراحل.

ثانيا– العناصر الرئيسية المكونة لمبادرة تعميم الابتكار

12 - تَوازى نشاط اختيار المشاريع الصغيرة وتنفيذها مع أنشطة الإطار التشغيلي لمبادرة تعميم الابتكار واستُخدِمت الدروس المستفادة من استعراض بعضٍ من أهم الابتكارات الناجحة في هذه المشاريع أيضاً في تصميم الإطار، بما في ذلك الحاجة إلى: سد فجوة التصميم/التنفيذ، وتقدير مخاطر الابتكار، وتطوير شراكات جديدة، والاعتراف بقيمة المعارف والأفكار التقليدية كمنطلق للابتكار، الاعتراف بأهمية حوار السياسات في إيجاد بيئة تمكينية للتغيير الدائم. واستفادت العناصر الرئيسية المكونة للمرحلة الرئيسية لمبادرة تعميم الابتكار، الوارد موجزها في الجدول أدناه، من هذه الدروس ومن الدروس الواردة في التقرير السنوي الأول لمكتب التقييم عن التقييم لسنة 2002 (الوثيقة EB 2003/78/R.18).

العناصر الرئيسية المكونة لمبادرة تعميم الابتكار وأنشطتها الإرشادية ودورها

العناصر الرئيسية	الأنشطة الإشارية	دورها في الابتكار
(أ) تعزيز الابتكار في عمليات الصندوق	تشجيع الابتكار في البرامج القطرية والإقليمية ومن خلالها	يعزز ذخيرة الابتكارات، ويوفر شراكات وأدوات جديدة، ويعزز التصميم والتنفيذ القائمين على التعلُّم في دورة المشروع.
	الابتكار وحوار السياسات	يضمن أن تشكِّلَ أصوات فقراء الريف سياسات الصندوق.
(ب) التعلُّم وإشراك الآخرين في الدروس المستفادة عن الابتكار	الحصول على المعرفة من برامج التنمية الريفية	يطور عملية تعلُّم عن الابتكار أكثر تنسيقاً وفعاليةً، مع تعاون من الشركاء على نطاق واسع.
	الإبلاغ عن المبادرات التي يدعمها الصندوق وتشجيعها	يعزز قدرة الصندوق الداخلية والعالمية على تشجيع الابتكار.
	وضع مجالات الابتكار الاستراتيجية للصندوق	يوفر للصندوق الدراية الخاصة في الابتكار التي تدعم دوره القيادي.
(ج) تغيير ثقافة المنظمة وممارساتها	أنشطة تغيير الثقافة	يتيح لموظفي الصندوق فرصاً للتعلُّم والتدرُّب والحوار بشأن الابتكار على الصعيد الميداني.
	ترتيبات العمل الجديد	يختبر ويقيِّم استراتيجيات المنظمة للابتكار.
	حوافز للموظفين	يختبر ويقيِّم طرق التحفيز على الابتكار في أداء الموظفين.

ألف – تعزيز الابتكار في عمليات الصندوق

13 - **شراكات من أجل الابتكار.** في الزراعة، ومؤسسات التمويل الصغيرة، وإدارة الموارد الطبيعية، وتمكين الناس، يُرى أن بعضاً من أكثر الابتكارات نجاحاً هي الابتكارات التي يطورها الفقراء أنفسهم، أو تُطوَّرُ في تفاعل وثيق معهم. لذلك، يحتاج الصندوق إلى تعزيز صلاته مع فقراء الريف وشركائهم على الصعيدين الإقليمي والمحلي، حيث تبرز الابتكارات. وستدعم مبادرة تعميم الابتكار تشكيل شراكات جديدة و'ترتيبات توأمة' (انظر الفقرة 16 (د)) مع شبكات مبتكرين كمراكز البحوث، ومجموعات المزارعين، والمنظمات غير الحكومية. وقد تم أثناء المرحلة التحضيرية تعيين بعض الشركاء المحتملين (انظر الملحق). وينبغي على وجه الخصوص أن تركِّز الشراكات في الابتكار على الأنشطة التي تنطوي مباشرة على تمكين فقراء الريف، لا سيما من حيث البناء على معارف السكان الأصليين وجعل أصوات الفقراء تُسمَعُ على مستوى السياسات العامة.

14 - **قدرة 'الصندوق الموسع'**[5]. تعزيز القدرة على تعيين وتشجيع وتقييم الابتكارات أمر أساسي. وبقدر ما تكون الابتكارات محدودة بموقع معيَّن، ينبغي لمبادرة تعميم الابتكار أن تستفيد استفادةً تامة من قرب الصندوق الموسَّع من حقائق البلاد والابتكارات المحلية. ومن بين التدابير التي من شأنها زيادة القدرة ما يلي:

- الدعم المالي والتقني لربط الشبكات الإقليمية مع شبكات المبتكرين الأخرى؛
- الدعم المالي لتنظيم مسابقات في الابتكار على أساس قطري أو إقليمي أو شبه إقليمي (مع منظمات المزارعين، والقطاع الخاص، والمنظمات غير الحكومية، وهيئات المجتمع المحلي)؛
- الدعم المالي والتقني لزيادة اختبار الابتكارات الواعدة ودعم المبتكرين وتشجيع الابتكارات؛
- الدعم المالي لاستمرار الابتكارات المعيَّنة ومشاركة أعضاء الشبكة فيها بواسطة الإنترنت (سيقوم موقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت، وهو واحد من المشاريع الصغيرة في المرحلة التحضيرية، بدور محوري في هذا المجال).

15 - **تطوير أدوات تصميم الابتكار.** ثمة مجال هام يحتاج إلى مزيد من الانتباه، وهو تحليل المخاطر. ويمكن استخدام تمويل من المبادرة لزيادة تطوير الاختبارات الميدانية لأدوات تقدير المخاطر (وهو عمل بدأ أثناء المرحلة التحضيرية). ويمكن أن تشمل أدوات تصميم أخرى إرشاداً في تصميم نظم الرصد والتقييم للابتكارات، وتخطيط عناصر الإعلام/التعليم/الاتصال في مشاريع القروض الابتكارية[6] لدعم تحديد الأهداف والأثر.

---

[5] تشير عبارة 'الصندوق الموسَّع' إلى الشركاء في البرنامج القطري (انظر الحاشية رقم 7).

[6] انظر ورقة المناقشة الصادرة عن لجنة التقييم التابعة للصندوق بشأن توجيهات الاتصالات للصندوق للفترة 2004–2007: الاستراتيجيات والبرامج، لاسيما الصفحتين 85–86.

ويمكن أيضاً أن تشترك المبادرة في تمويل تطبيقات أولية لهذه الأدوات أثناء تصميم المشاريع التي ستمول بقروض..

16 - **تعزيز تنفيذ الابتكارات.** سوف تُستخدَمُ موارد مبادرة تعميم الابتكار لضمان تنفيذ الابتكارات المنصوص عليها في التصميم كما هو متوقَّع، وتحقيقها للنتائج الإيجابية المتوقعة. يمكن أن تنشأ فجوة بين التصميم والتنفيذ بسبب تباين القدرات والفهم والالتزامات بين الشركاء في التنفيذ. وسيشمل بناء قدرات الجهات الفاعلة الرئيسية في التنفيذ (مدير المشروع، والموظفين الرئيسيين) تحضير هذه الجهات للقيام بأدوارها في المشروع، لا سيما عندما يراد تنفيذ نهج جديد كل الجدة.[7]. ويمكن استخدام تمويل المبادرة لأنواع الأنشطة المبينة أدناه:

(أ) **سد الفجوة بين تصميم القروض وتنفيذها** بواسطة تدابير منها:

- تمويل عمليات البدء الحاسمة المبكرة و/أو ما يشبهها من الأعمال التحضيرية؛
- رحلات التعلُّم التي يقوم بها الموظفون والخبراء الاستشاريون وموظفو الحكومة إلى بلدان أخرى يكون الابتكار قد نُفِّذَ فيها؛
- اختبار البرامج التجريبية على نطاق صغير لزيادة تهذيب أو تعديل الابتكار المعني.

(ب) **دعم احتياطي** لتنفيذ الابتكارات في البرامج القطرية. تُعتبر تغطية الإشراف الموجودة حالياً غير كافية للأنواع الأكثر ابتكاراً من مشاريع الصندوق، لا سيما أثناء السنوات الثلاث الأولى. ويمكن لمبادرة تعميم الابتكار أن تساعد على إصلاح هذا الوضع بتمويل الدعم المقدم، على وجه الخصوص، إلى الجوانب الابتكارية من القرض. ويمكن أن يشمل هذا الدعم:

- دعماً احتياطياً لعمليات تنفيذ مبكرة؛
- تطوير شبكات تعلُّم فرعية ودعم لمشاريع الصندوق في مجالات ابتكارٍ محددة؛
- بناء قدرات موظفي مشاريع الصندوق, في مجالات محفوفة بالمشاكل لابتكارٍ يتم تنفيذه على نطاق واسع؛
- تقييم الخبرة الميدانية الجارية في تنفيذ الابتكارات بموجب المشاريع الممولة بقروض من الصندوق، وإشراك وحدات إدارة المشاريع ذات الصلة في هذه الدروس، ونشر الدروس المُستفادة على نطاقٍ أوسع.

---

[7] الشركاء الرئيسيون في البرامج القطرية هم فرق تصميم المشاريع التابعة للصندوق والفرق التي يرأسها خبراء استشاريون والمعنية بالاستعراضات وحلقات العمل التي تنظم في بداية تنفيذ المشاريع؛ أصحاب الشأن في المشروع والمستفيدون منه؛ المؤسسات المتعاونة؛ وحدات إدارة المشاريع؛ شبكات الإعلام الإقليمية.

(ج) **إقامة شراكة لتجهيز وتنفيذ المشاريع** لمشاريع ابتكارية مختارة. يمكن لمبادرة تعميم الابتكار أن تدعم إقامة شراكة شاملة لتجهيز المشاريع والابتكارات[8] مؤلفة من جميع الشركاء الرئيسيين (بما في ذلك المستفيدين والمنظمات الشعبية). سيجتمع أعضاء الشراكة، في مراحل رئيسية من دورة المشروع، للتباحُث وتبادل الخبرات واتخاذ القرارات الهامة. وستكون النقاط الحرجة للاجتماع لدى بدء المشروع؛ بعد سنة أو سنتين من بدء التنفيذ – وهي الفترة الحرجة عادةً في المشاريع الابتكارية – أثناء إعداد خطط العمل والميزانيات السنوية؛ وعمليات استعراض منتصف المدة والاستعراض بين المراحل؛ والتقييم. ويتوقف تواتر اجتماعات الشراكة هذه على طبيعة المشروع والابتكار المعني والتقدم المحرز فيه

(د) **'ترتيبات توأمة' وحدات إدارة المشاريع** لتكرار الابتكارات تكراراً فعّالاً. في الحالات التي يقوم فيها الصندوق بتكرار ابتكارٍ ما في مشروع قرض آخر، سواء في نفس البلد/الإقليم أو في بلد/إقليم آخر، يمكن إقامة توأمة بين مدير المشروع أو موظف فني كبير من المشروع الذي أُنجز مع نظيره في المشروع الذي هو تكرار له. ويمكن لمدير أو موظف المشروع الأول أن يقدم دعماً فنياً أو إدارياً أثناء تنفيذ المشروع الثاني، ويقدم دعماً عن بُعدٍ في حل المشاكل أو المسائل على أساس مستمر أو على أساس مرة أو مرتين في السنة. ويمكن استخدام أموال من مبادرة تعميم الابتكار لتغطية جزء من التكاليف المرتبطة بهذه التوأمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يغطي دعم المبادرة تكاليف موظفي الصندوق الذين يسهِّلون عملية التوأمة هذه أو يشاركون فيها، مما يسهم في تغيير الثقافة داخل الصندوق

17 - **حوار السياسات والانخراط.** يمكن تسهيل زيادة تفهُّم الصندوق للأبعاد السياساتية والمؤسسية للابتكارات الناجحة وحتى لتوسيعها أو تكرارها بما يلي:

- تعيين وتحليل القضايا السياساتية التي تتم مواجهتها أثناء تنفيذ مشاريع القروض الابتكارية، وإقامة صلاتٍ لمناقشتها مع المؤسسات السياساتية الأخرى وبيوت الخبرة المعنية بالفقر الريفي؛
- تعيين وتحليل القضايا السياساتية الرئيسية التي تتم مواجهتها أثناء استعراض المشروع والإشراف عليه وتقييمه، ومناقشتها في ندوات السياسات العامة (انظر الفقرة 19) وإدماجها فيما بعد في حوار السياسات على الصعيد القطري؛

---

[8] سوف تستخدم هذه مفهوم البعثة المتكاملة لشراكة تجهيز وتنفيذ المشاريع، التي تشمل الشركاء الرئيسيين المعنيين. وشراكة تجهيز المشاريع والابتكارات، في جوهرها، امتداد لمفهوم فريق تجهيز المشاريع (الذي يركِّز على التصميم وأنشطة المقر) امتداداً حتى دعم التنفيذ. والقصد من ذلك هو زيادة (i) توكيد الصندوق للتنفيذ؛ (ii) إشراك منظمات أصحاب الشأن والشركاء لما فيه مصلحة الاستدامة؛ (iii) التعلُّم – لتحقيق أثر أكبر. وقد ورد بيان مفهوم شراكة تجهيز المشاريع والابتكارات في تقرير تحقيق أثر أكبر في دورة المشروع (2000) وتقرير خلوة دائرة إدارة المشاريع (2002).

- مشاركة ممثلي منظمات الفقراء في ندوات السياسات العامة، بما في ذلك الندوات المعقودة في مقر الصندوق؛
- إجراء مشاورات مع المنظمات الشعبية على الصعيدين الإقليمي والقطري وتطوير قدراتها على التحليل والحوار السياساتي؛
- إيجاد تفهم قوي وأكثر منهجيةً للدور الذي تؤديه السياسات والمؤسسات في بلد معيَّن في إيجاد بيئة مواتية للابتكار لما فيه صالح فقراء الريف.

18 - يمكن للبرامج التجريبية الخمسة عشر للحضور الميداني التي يطورها الصندوق حالياً أن تُسهم في زيادة تفهم الصندوق للأبعاد السياساتية والمؤسسية اللازمة. ويمكن استخدام الدعم المادي من مبادرة تعميم الابتكار لتغطية تكاليف إشراك شركاء خارجيين في ندوات السياسات العامة، ودعم إشراك المنظمات الشعبية في حوار السياسات. وسيكون تحليل القضايا السياساتية مسؤولية منسق سياسات المبادرة، بالتعاون مع موظفي الصندوق المعنيين.

19 - **ندوة السياسات العامة للصندوق**[9]. الندوة في حد ذاتها من ابتكار المنظمة، وستقوم بدور هام في عملية تعميم الابتكار. ويمكن أن تدعم مبادرة تعميم الابتكار أداء الندوة وفعاليتها بتوجيه عنايتها إلى قضايا جديدة من مصادر داخلية وخارجية، وإعطاء صوت أقوى لفقراء الريف. ويمكن أن تعمل المبادرة بمثابة جسر يربط بين ندوة السياسات العامة وما يلي:

- احتياجات فقراء الريف وأصواتهم. يمكنها أن تقدم أحياناً ممثلين لفقراء الريف في الندوة للحوار مع الصندوق (إما مواجهةً أو بواسطة وسائل إلكترونية)، أو تدعم تنظيم دورات استثنائية لندوة على الصعيد الإقليمي أو القطري؛
- خبرة الصندوق الميدانية في برامج المنح والقروض، مثلاً، أن تدعم جمع القضايا السياساتية التي تُواجِهُها على الصعيد القطري شبكاتٌ إقليمية، ووحدات إدارة المشاريع، ومديرو البرامج القطرية، والخبراء الاستشاريون، وتقديمها إلى الندوة؛
- معاهد ومراكز السياسات العامة القيادية. من شأن هذا أن يساعد على ضمان تركيز الندوة على أحدث القضايا السياساتية ذات الأهمية الإقليمية أو العالمية، مما يمكِّن الصندوق من تطوير موقفه بشأن هذه القضايا.

20 - يمكن للمبادرة أيضاً أن تدعم مكانة الصندوق كمبتكر في الأحداث الإقليمية والعالمية، وندوات السياسات العامة الخارجية، مما يمكِّن موظفي الصندوق من عرض اكتشافات وابتكارات جارية.

---

[9] ندوة السياسات العامة هي الهيئة المركزية لبحث سياسات الصندوق المعنية بالفقر الريفي والاتفاق عليها وتقديم توجيهات لتطويرها. وهي مجال للمؤسسات لتبادل الخبرات في مواضيع السياسات العامة التي تُواجَهُ في عمليات الصندوق، من مؤسسات أخرى ومن عمليات سياسات عامة دولية.

باء – التعلُّم عن الابتكار وإشراك الآخرين فيه

21 - تدل التجربة على أن أي منظمة تعنى بالتعليم الابتكاري هي منظمة قادرة على أن تجمع وتحلل باستمرارٍ خبراتها هي نفسها وتبقي نفسها على علم بالأفكار الجديدة الآتية من مصادر خارجية. والصندوق يتعلم في الوقت الراهن على مستوى الأقاليم والبرامج مستفيداً من أفرقة تجهيز المشاريع والمجموعات المواضيعية التي تتناول مواضيع محددة ذات صلة بالتنمية الريفية. ومن بين عمليات التعلُّم الأخرى إعداد مذكرات تَعَلُّم، تستفيد من الخبرات المكتسبة من دورات المشاريع والدروس المكتسبة من تقييم التدخلات الممولة من القروض والمنح والإشراف عليها، بما في ذلك تدخلات شركاء الصندوق. ويحدث التعلُّم غير النظامي في التفاعل بين الموظفين والخبراء الاستشاريين وفي المشاركة في البعثات والمؤتمرات.

22 - **اكتساب التعلُّم من برامج التنمية الريفية.** يلزم إجراء عملية تحليل وتركيب أكثر فعالية ومؤسسية، إلى جانب نهجٍ أكثر تنسيقاً لإشراك خبراء استشاريين وشركاء في شبكات في عملية التعلُّم واكتساب الدروس عن الابتكار وإشراك الآخرين فيها. وستؤكد هذه العملية صلات التعلُّم بين الميدان والمقر، وكذلك في التعلُّم والمشاركة بين شُعَب الصندوق. وسوف تستفيد جميع أنشطة مبادرة تعميم الابتكار في هذا المجال من العناصر ذات الصلة في برنامج التغيير الاستراتيجي. وستُسَلَّطُ الأضواء على التعلم من فقراء الريف ومعهم.

23 - ستوزَّعُ مواد التعليم على نطاقٍ واسع داخلياً وخارجياً. ويتوقع أن يؤدي موقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت دوراً مركزياً في التعلم وإشراك الآخرين في الدروس المستفادة، والبناء على الاتصال الإليكتروني. أخيراً – وربما كان ذلك هو الأهم – ستشجع المبادرةُ ثقافةَ التعلُّم.

24 - ثمة حاجة إلى تطوير نموذج للإدارة الروتينية للتعلُّم في مجال الابتكار من مشاريع القروض والمنح. ومن بين التدابير التي يُتوخّى أن تحقق ذلك ما يلي:

- الاستفادة من الخبرة الميدانية والتعلُّم اللذين يكتسبهما الخبراء الاستشاريون والشركاء أثناء تصميم القرض، واستخدام وسائل كالإشارات إلى 'الابتكار' كمرجع، وإخبار الموظفين والخبراء الاستشاريين والشركاء إخباراً أكثر فعالية يركِّز على قضايا معينة؛
- زيادة تركيز وظائف المجموعات المواضيعية وأفرقة تجهيز البرامج على تقدير الابتكار وإشراك الآخرين فيه ونشره؛
- استنباط وتقييم الدروس من خبرة الصندوق الموسَّع في تنفيذ الابتكار على الأرض؛
- وضع نظام إليكتروني لتتبُّع الأمور المشتركة بين مشاريع المنح والقروض لضمان تحقيق أكبرِ تآزرٍ ممكن في الابتكار؛ وسوف يبني هذا على المواقع الريفية على شبكة الإنترنت، والشبكات الإقليمية.

25 - **نقل وتعزيز الابتكارات التي يدعمها الصندوق.** يحتاج الصندوق إلى أن يصبح أكثر فعالية في نقل وتعزيز الابتكارات الناجحة. ومن شأن تحليل العناصر التي يتكون منها الابتكار الناجح وتوثيق هذه المعرفة أن يضعا الصندوق في موقف أفضل للتواصل مع الشركاء الخارجيين في تعزيز الابتكارات.

26 - **تطوير مجالات الابتكار الاستراتيجية للصندوق.** سيكون هذا النشاط نشاطاً تطلُّعياً – يهدف إلى بناء قاعدة معرفةٍ ودرايةٍ في المجالات الاستراتيجية ذات الأهمية البالغة للابتكار. وستقوم هذه المجالات على أساس الحاجة مع إشراك الشبكات الإقليمية ووحدات إدارة المشاريع في تعيينها. ويمكن أن تعمل من خلال موقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت للاستفادة من إيصال المعرفة ونشرها بطريقة منسقة. وينطوي العمل في هذا المجال على تعاون كثيف بين الشبكات الإقليمية والمقر.

27 - يمكن أن يكون التعلُّم في مجالات معينة بقيادة شبكة إقليمية أو مجموعة مواضيعية حسب الاقتضاء[10]. وتشتمل هذه العملية على: (i) تقدير الخبرة الموجودة من قبل الصندوق الموسَّع؛ (ii) استعراض الخبرة الأوسع نطاقاً من قِبَلِ الآخرين.

28 - سيولى انتباه خاص للدروس المستفادة بشأن الشروط اللازمة لتنفيذ الابتكارات وتكرارها وتوسيع نطاقها، لأن الأخير هدف رئيسي للصندوق، بما في ذلك من قِبَلِ مؤسسات مالية دولية أخرى وَجِهاتٍ مانحة ثنائية.

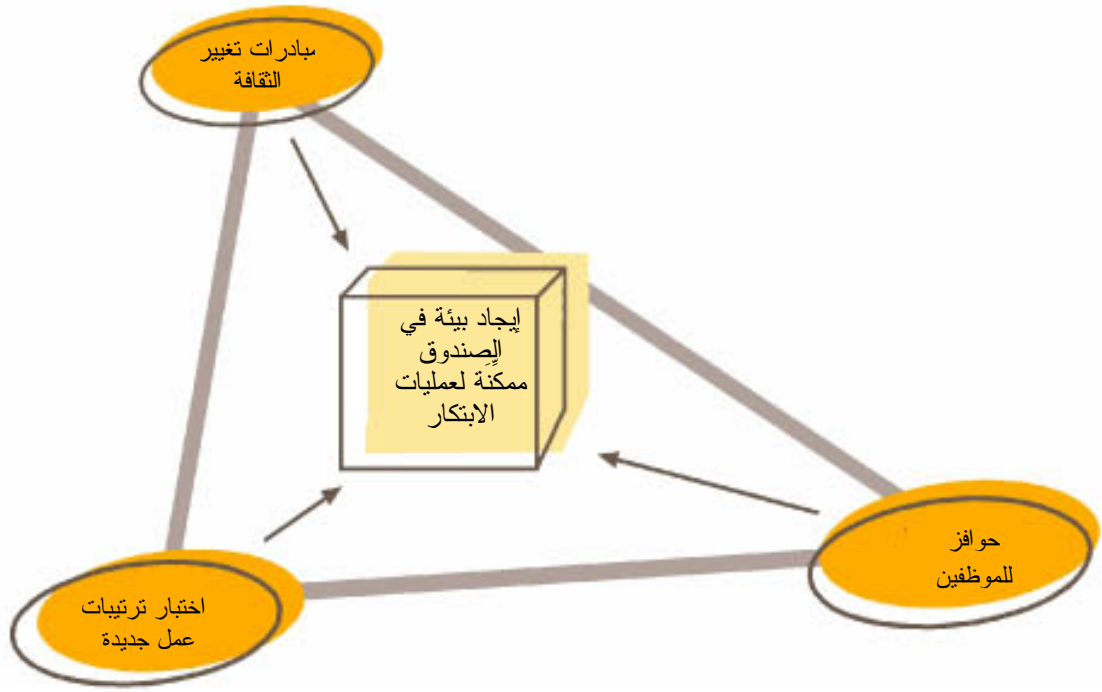
جيم – تغيير ثقافة المنظمة وممارساتها

29 - يقتضي تحقيق أهداف مبادرة تعميم الابتكار أيضاً تغييرات في ثقافة الصندوق وممارساته. ويحتاج الصندوق إلى ثقافة للمنظمة بأسرها تقدِّر الابتكار وتشجع وتحفز على الاهتمام بالابتكار والعمل به على أساس مستمر. علاوةً على ذلك، يجب أن يحصل موظفو الصندوق (بمن فيهم الخبراء الاستشاريون والشركاء) على المعرفة والمهارات والدراية اللازمة لفهم الابتكار وصياغته. ويجب أن يكون إطار المنظمة مواتياً لتعزيز الابتكار.

30 - تعكس مبادرات الصندوق بأسره، المبينة أدناه، إيماناً بأن التعلُّم والاشتراك المباشرين في أنشطة ابتكارية سيتركان أثراً أكثر دواماً على ثقافة المنظمة من التدريب النظري – كما أكدت الخبرة في المرحلة التحضيرية (انظر الملحق). وتهدف المبادرات إلى تجهيز الصندوق ليتمكن من الاستجابة للمطالب الجديدة، وسيتم دعمها من أموال مبادرة تعميم الابتكار، كما هو مبين في الشكل 2.

[10] تتوقف مسألة أيهما أنسب، في جملة أمور، على ما إذا كان تناول الموضوع سيتم على الصعيد العالمي أو الإقليمي.

الشكل 2: إيجاد بيئة للابتكار في الصندوق



31 - **تشجيع التغيير الثقافي.** يحتاج تغيير ثقافة المنظمة إلى وقت. ويمكن توقُّع حدوث بعض الآثار الإيجابية من المشاركة في التعلُّم المباشر عن الابتكار أثناء العمل. ومن شأن دخول أفكار وآراء ابتكارية من خارج الصندوق أن يعمل على إنعاش ثقافة المنظمة وتحفيز الموظفين والإدارة. وستنفِّذ مبادرةُ تعميم الابتكار أنشطةً محددة تهدف إلى تقديم أفكار ونُهُج جديدة. وترد أدناه الخطوط العريضة لثلاثة أنشطة ممكنة.

32 - من شأن إطلاع وانخراط موظفي الصندوق وإدارته في الأحداث الميدانية أن يعطيهم فرصاً لاكتساب الخبرة والتعلُّم أثناء العمل. وستكون المشاركة في هذه المبادرة مدفوعة بالطلب.

33 - المباحثات الرسمية وغير الرسمية وأنشطة تدريب موظفي الصندوق، والإدارة، والخبراء الاستشاريين والشركاء لزيادة تبادل المعلومات والتعلُّم عبر الحدود بين المنظمات (لا سيما الشُّعَب الإقليمية): سوف تتراوح هذه من مباحثات غير رسمية إلى تدريب رسمي يرتكز على دراسة حالات إفرادية.

34 - الحوار مع المبتكرين من القطاع الخاص والمستوى الميداني لتعزيز إدخال أفكارٍ ونُهُجٍ جديدة إلى الصندوق. يمكن إعطاء الأولوية للتفاعل مع (i) مبتكرين من القطاع الخاص؛ (ii) مبتكرين من بين فقراء الريف أو الأشخاص الذين يعملون معهم مباشرةً كمُيسِّرين.

35 - يمكن لا**ختبار ترتيبات عمل جديدة** أثبتت نجاحها في القطاع الخاص أن يسهم في زيادة كفاءة منظمة الصندوق لتعزيز الابتكار. وقد تشمل هذه الترتيبات تناوب الموظفين مؤقتاً

على الوظائف أو اشتراكهم فيها، وتشكيل فرق من شُعَب مختلفة (بما في ذلك الشراكة لتجهيز المشاريع وتنفيذها)، وتبديل الموظفين مؤقتاً بأعضاء من الصندوق الموسَّع، ومساعدي البرامج والخبراء الاستشاريين وغيرهم.

36 - **تقديم حوافز للموظفين.** يقتضي تشجيع الابتكار وجود نظام حوافز ومكافآت مناسب لتحفيز الموظفين. وسيُستمَدُّ عنصرُ تحفيزي كبير من كسب الوقت والحرية للسعي وراء أفكار جديدة. وينبغي تعزيز ذلك بالاعتراف المهني المرتبط بالابتكارات الناجحة. لذلك، ينبغي إدخال التدابير التالية:

- مكافآت غير مادية لتحفيز الموظفين، وتطوير الكفاءات، وتحقيق النتائج، وإعطاء معلومات مرتدة وحوافز للتعلم وإشراك الآخرين في المعرفة؛
- إعطاء الموظفين وقتاً رسمياً للمشاركة في فرص التعلُّم المكثف والتدريب وتعزيز الابتكارات؛
- دمج وظيفة دعم الابتكار في توصيفات الوظائف؛
- نظام لتقييم أداء موظفي الصندوق فيما يتعلق بتعزيز الابتكار؛
- ترتيبات رصد بين صغار الموظفين وكبارهم.

ثالثاً – عمليات مبادرة تعميم الابتكار وإجراءاتها

37 - سوف تستخدم موارد مبادرة تعميم الابتكار على أساس تناقصي، على مدى فترة ثلاث سنوات، لتعميم الابتكار في ثقافة الصندوق ومعاملاته وعملياته الرئيسية. وسيُقام توازن بين تناقص التمويل من المبادرة في تلك الفترة وتمويل من برنامج القروض والمِنَح العادي لإدراج تدابير مبادرة تعميم الابتكار التي تثبت فعاليتها، وربما توسيعها أيضا. وستُدرج هذه التدابير والممارسات في برنامج العمل السنوي. ونظراً إلى أن هذا سيزيد كفاءة الممارسات الراهنة أو يستعيض عنها بغيرها، من الضروري أن يستتبع زيادةً في الميزانية الإدارية. وسوف يُستخدَمُ نهجان مختلفان لتمويل المبادرة، هما:

(أ) ستُموَّلُ أنشطة معينة أساسية لإيجاد بيئة مؤسسية ممكِّنة للابتكار من المبادرة بأموال مخصصة على وجه التحديد لهذا الغرض، مثل أنشطة تغيير المنظمة. هذه الأنشطة تشمل بصورة أساسية المنظمة بأسرها وليست مناسبة للتمويل المنافس.

(ب) سيمول الجزء الأكبر من أنشطة مبادرة تعميم الابتكار على أساس تنافسي. ومعظم هذه الأنشطة يتم القيام به على المستوى القطري، لكن بضعة أنشطة يكون فيها دور قوي للمنظمة بأسرها. وظيفتها الرئيسية هي تطوير تعديلات أو تحسينات لذخيرة الصندوق القائمة من الابتكارات. وستكون هذه الأنشطة مدفوعةً بالطلب. والجانب الأكبر من خط التمويل التنافسي هذا يتبع طلباً وعمليةَ استعراضٍ شبيهين ببرنامج منح الصندوق العادي. وسيخصص جزء منه (15–20%) لمرفقِ تمويلٍ تجريبي صغير لامركزي بشكل كامل (انظر الفقرة 41).

38- سيضمن الغرض المحدد لمرفق التمويل التنافسي لمبادرة تعميم الابتكار، ومعايير وإجراءات تشغيله، ألاّ يكون هناك أي تداخل مع خط مِنَح الصندوق الموجود أصلاً **أثناء السنوات الثلاث التي هي فترة تنفيذ مبادرة تعميم *الابتكار***. علاوةً على ذلك، ستؤدي مبادرة تعميم الابتكار دوراً قيادياً في توجيه برامج المنح والقروض بصورة متزايدة نحو ابتكارات يثبت، بصورة مباشرة أو غير مباشرة، أن لها أثراً إيجابياً على فقراء الريف.

39- مبادئ التشغيل الأساسية. سيتاح تمويل مبادرة تعميم الابتكار لاستخدام الصندوق نفسه – المقر والصندوق الموسَّع على السواء (أي الشبكات الإقليمية القائمة، والبرنامج التجريبي للحضور الميداني، ومشاريع الصندوق) – وهو لذلك مميَّز عن مِنَح الصندوق العادية. وسيدير موظفو الصندوق هذه الأنشطة جميعها. غير أنه يجوز للصندوق أن يعتمد على شركاء وخبراء استشاريين لتنفيذ مهام محددة في إطار نشاط يقوده الصندوق بصورة رئيسية وذلك بغية توفير وقت الموظفين.

40- **أهلية مرفق التمويل المنافس لمبادرة تعميم الابتكار وإجراءات الموافقة عليه ستكون شبيهة بأهلية وإجراءات برنامج منح الصندوق العادي.** يمكن أن تنشأ المقترحات من أية شعبة أو وحدة من شُعَب الصندوق ووحداته، وتقدم إلى لجنة فرز مبادرة تعميم الابتكار للنظر فيها على أساس تنافسي. ستجتمع لجنة الفرز عدة مرات في السنة لتقييم مقترحات المبادرة – وفقاً لإجراءات تشغيل لجنة فرز المِنَح، المعرَّفة في يوليو/تموز 2004.[11] غير أن لجنة استعراض مبادرة تعميم الابتكار ستستخدم معايير المبادرة المذكورة أدناه، لا المعايير المعرَّفة للمنح العادية. وسيكون منسق سياسات مبادرة تعميم الابتكار أميناً للجنة فرز المبادرة طيلة فترة انتدابه لتلك الوظيفة. توحي الخبرة المكتسبة في المرحلة التحضيرية بأنه يجب أن تكون للمقترحات ميزانية قد تصل إلى 000 200 دولار أمريكي. وتكون مقترحات مبادرة تعميم الابتكار، وتخصيص الأموال لهذه المقترحات والميزانية المخصصة لاستعمال المبادرة خاضعة لموافقة رئيس الصندوق.

41- في بداية كل سنة، تحتفظ لجنة فرز المبادرة بنسبة 15–20% من موارد المبادرة، بحسب الطلب، لصرف مبالغ صغيرة من أموال المبادرة (لا تتجاوز 000 50 دولار أمريكي) بسرعة. وسيعمل هذا المرفق التجريبي الصغير بمبدأ اللامركزية التامة على مستوى الشُّعبة، وتُـناط صلاحية الموافقة على استخدام الأموال منه بمدير الشُّعبة. وستكون الإجراءات واضحة غير معقدة لتتسنى تعبئة الأموال بعد تقديم المقترح بفترة قصيرة. وسيستطلع هذا المرفق التجريبي الصغير ويدعم الابتكار صعوداً في دورة المشروع ويستجيب بسرعة لفرص واحتياجات دعم الابتكار – لاسيما تلك التي يعيِّنها موظفو البرنامج التجريبي للحضور الميداني، والشبكات الإقليمية، وموظفو الصندوق وخبراؤه الاستشاريون. وسيتم تفعيل مخصصات الشُّعَب السنوية من أموال المرفق التجريبي

[11] شعبة المشورة التقنية للصندوق، المبادئ التوجيهية والإجراءات لتنفيذ برنامج منح الصندوق، النص رقم 10، روما، يوليو/تموز 2004.

الصغير، على أساس تبرعات، لدى ورود طلب من مدير شعبة إلى مساعد الرئيس، وسيجدد على أساس الطلب والأداء. ويجب اعتبار هذا المرفق التجريبي الصغير مكملاً لبرنامج منح الصندوق ومرفق تمويل تجهيز البرامج. وينبغي إجراء تقييم لاحق للمرفق. وستعلن على الملأ المعلومات المتعلقة بجميع الأموال الممنوحة لزيادة التوعية، وتيسير الإشراك في المعرفة وضمان الشفافية. لدى إنجاز مبادرة تعميم الابتكار، سيتم تقييم هذا المرفق ويمكن أن يصبح جزءاً من مجموعة أدوات الصندوق العادية.

42 - **معايير الاختيار.** ستكون أموال مبادرة تعميم الابتكار متاحة فقط للأغراض التي:

- تكون متسقة مع مهمة الصندوق وإطاره الاستراتيجي؛
- تتوفر فيها إمكانية زيادة جودة الابتكارات في أنشطة الصندوق الأساسية أو عددها أو فعاليتها؛
- لا يمكن تمويلها بموجب برنامج المنح العادية؛
- تقدم دليلاً واضحاً على الالتزام بأموال أخرى من الوحدة التنظيمية الطالبة لتحقيق أهداف المبادرة.

43 - تعطى الأولوية للمقترحات التي تفي بالمعايير التالية:

- أن تبيِّنَ المقترحات الأثر الممكن للابتكار الموصوف؛
- أن تتوفر فيها إمكانياتٌ معرَّفة لتوسيع نطاقها أو تكرارها على أيدي الآخرين؛
- أن تولِّدَ منتجات أو قدرات للتعلُّم على سبيل الأولوية؛
- يُرجَّح أن تحفِّزَ تطويراً للسياسات العامة أو تفتح للفقراء فرصاً لحوار سياسات؛
- تستند إلى مبادرة شاملة للمنظومة بأسرها (المقر والصندوق الموسَّع، أو مشتركة بين الشُّعَب/الدوائر)،[12] وتولِّدُ نتائج ذات أهمية لأكثر من وحدة تنظيمية واحدة من وحدات الصندوق.

رابعاً – الرصد والتقييم ورفع التقارير

44 - ستدار مبادرة تعميم الابتكار، باعتبارها مبادرة لتغيير المنظمة، بموجب هيكل الإدارة العادي للصندوق. غير أنه سيعيَّن منسق لسياسات المبادرةُ ويدفع مرتبه من أموال المبادرة لتيسير المتابعة ورفع التقارير. وستُرفع تقارير مرحلية إلى المجلس التنفيذي سنوياً.

45 - ستُرفع تقارير أيضاً عن تخصيص الموارد واستخدامها إلى المجلس التنفيذي سنوياً. وسيُضمَنُ أكبر قدر ممكن من الشفافية بنشر تقارير سنوية على الموقع المفتوح للصندوق، وستشمل تقارير عن التقدم المحرز في برامج عمل الوحدة، وتقارير الصندوق السنوية،

[12] من شأن إشراك مجموعة مواضيعية أو مصلحة مماثلة مشتركة بين الشُّعَب، أو مجموعة عمل أن يساعد على الوفاء بهذا المعيار.

وموقع الصندوق على شبكة الإنترنت. ويمكن الاستفادة من ندوة السياسات العامة وموقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت كليهما لزيادة الشفافية وتعزيز مشاركة واسعة النطاق في التعلُّم وإشراك الآخرين في الدروس المُتعلَّمة.

46 - سيتولى مكتب التقييم تقييم مبادرة تعميم الابتكار بكاملها. وتوزع تقارير التقييم في كل أنحاء الصندوق وتُنشر على الموقع المفتوح للصندوق، إما بصورة فردية أو بشكل موجز، حسب الاقتضاء.

الملحق

المشاريع الصغيرة في المرحلة التحضيرية لمبادرة تعميم الابتكار

أولاً – نظرة عامة على المشاريع

ألف – الخلفية

1 - أدى نهج الصندوق تجاه الابتكار، الذي كان حتى الآن غير منهجي إلى حد ما، إلى الحد من التعلم والمعلومات المتاحة عن الابتكار الذي يسهله الصندوق. ولذلك كان واحد من أنشطة المرحلة التحضيرية من مبادرة تعميم الابتكار، كما جاء في الوثيقة EB 2003/80 INF.4[1]، ما يلي:

"تحديد ابتكارات الصندوق ومفاهيمه وخبراته الواعدة أكثر والبدء في تحضيرها لتنفيذها أو نشرها فيما بعد".

2 - كان نشاط اختيار هذه المشاريع الصغيرة وتنفيذها موازياً لقيام فريق تصميم المرحلة التحضيرية من المبادرة بإعداد.إطار الصندوق لتعميم الابتكار. ويقدم هذا الملحق تقريراً موجزاً عن المشاريع الصغيرة التي نُفِّذت في المرحلة التحضيرية للمبادرة.

باء – الاختيار

3 - مولت المرحلة التحضيرية من المبادرة ثمانية مشاريع صغيرة مختلفة الأنواع. وأتيحت فرصة لإعداد وتقديم مقترحات إلى دائرة الشؤون الخارجية ودائرة إدارة البرامج. وأتاحت مبادرة تعميم الابتكار دليلاً موجزاً لهذا الغرض. ونظراً إلى ضيق الوقت المتاح لتقديم المقترحات لم يقدَّم سوى 19 اقتراحاً في حالة كاملة. اختار فريق التصميم وشعبة تعبئة الموارد ثمانية من هذه المشاريع، واستخدما في الاختيار نظاماً رسمياً لتحديد الدرجات المعطاة، بناء على المعايير التالية:

- درجة الابتكار الكامنة في الاقتراح؛
- الأثر المحتمل للابتكار؛
- دليل على قابلية التحقيق في الأجل القصير؛
- الفائدة المحتملة (في النتائج المتوقعة) في أكثر من إقليم؛
- الأصل في مجموعة مواضيعية/فريق تجهيز مشاريع أو آلية مماثلة واسعة القاعدة، مما يشير إلى دعم مؤسسي واسع النطاق؛
- الربط بموارد الصندوق الأساسية/تطوير قدراته.

---

[1] مذكرة إعلامية: مبادرة الصندوق لإدراج الابتكار في صميم أنشطته الأساسية، روما 17–18 ديسمبر/كانون الأول 2003، الصفحة 2

4 - بالإضافة إلى معايير الاختيار الإيجابية المذكورة أعلاه، حُدِّدَت أيضاً خصائص تجعل من المشروع غير مؤهل للاختيار. وكان الغرض من هذه الخصائص هو التأكُّد من أن المشروع ليس مفرطاً في الطموح، ولذلك يمكن تحقيقه في الوقت المحدد؛ وأنه سينتج منتجات ملموسة؛ وأنه لن يلقى معارضة من أي طرف من الأطراف الرئيسية المعنية بالتنفيذ.

5 - كانت المشاريع الثمانية التي وقع عليها الاختيار هي التالية:

- النُّهُج الابتكارية للاستهداف في المشاريع المدفوعة بالطلب؛
- توسيع نطاق الممارسات الابتكارية لإدارة القطعان الصغيرة؛
- مبادرة تجريبية لتبادل المعلومات عن التمويل الصغري؛
- الربط بين الإدارة الرشيدة للمياه والأراضي؛
- موقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت؛
- عقد الشراكات للوصول إلى الأسواق وتطويرها؛
- إرساء الشراكات مع القطاع الخاص وتنميته؛
- المبادئ التوجيهية للتحليل المؤسسي ونماذج التدريب.

تمَّ تمويل كل واحد من المشاريع المذكورة أعلاه بما مجموعه 000 75 دولار أمريكي.

جيم – التنفيذ

6 - قام بتنفيذ المشاريع المذكورة أعلاه موظفو الصندوق. وفي الحالات التي تم فيها توظيف خبراء استشاريين، أو شُكِّلَت شراكات في التنفيذ (كان ذلك أحياناً لغرض صريح هو تقييم تلك الشراكات الحديثة)، خصص موظفو الصندوق وقتهم وشاركوا بنشاط طيلة الوقت.

7 - كانت فترة التنفيذ الفعلي نحو ستة أشهر. وفي حدود هذا الوقت الضيق، طوَّر كل واحد من المشاريع الصغيرة للمرحلة التحضيرية من مبادرة تعميم الابتكار مُنتَجاً أولياً لحلقة العمل المعنية بمبادرة تعميم الابتكار التي نظمها الصندوق في مايو/أيار 2004، ومنتجات نهائية. وفي جميع الحالات اشتمل المنتَجُ النهائي على تقرير مركَّب وواحدٍ أو أكثر من أنواع المنتجات التالية: دراسات حالات إفرادية، مشاريع تجريبية، عمليات جرد، أدوات تصميم أو تنفيذ. واشتركت عدة مشاريع من مشاريع المرحلة التحضيرية من المبادرة أيضاً في حلقات عمل أو مؤتمرات مشتركة بين الوكالات أو غير مشتركة، مع إعداد منتجات خاصة لهذه الأغراض.

ثانياً – ملخصات المشاريع[2]

8 - يعمل الصندوق في الابتكار بطرق مختلفة. وتقع أغلبية ابتكارات الصندوق، المطبقة في الميدان، في النَّهج أو في الاستراتيجية، وبعضها يقع في الممارسات والتكنولوجيا. أما

[2] ستكون التقارير الكاملة متاحة للمناقشة في دورة المجلس التنفيذي التي ستعقد في ديسمبر/كانون الأول

الابتكارات في مجال السياسات فأقل تكراراً، وإن كانت توجد عدة حالات بارزة في هذا المجال. واتَّبَعَ تركيز المشاريع الصغيرة للمرحلة التحضيرية من المبادرة نمطاً مماثلاً. يضاف إلى ذلك أنها كانت تعكس حقيقة أن الابتكار لا يحتاج دائماً إلى أن يشمل تغيُّراً جذرياً: يمكن أن يكون تراكُمياً، أو ينطوي على تكييف، أو يكون توليفات جديدة من إجراءات أو تكنولوجيات موجودة. غالباً ما ينجح هذا النهج على خير وجه في الابتكارات التي تتم على مستوى المجتمع المحلي.

9 - كانت بضعة مشاريع من هذه المشاريع الصغيرة ابتكارية أيضاً في نهج تنفيذها، وأبدَت نماذج تغيير في عمليات الصندوق وثقافته. ويرد ملخص للدروس المستفادة في موضوع الابتكار في نهاية المقطع الثالث، مع إسناد ترافُقي إلى المشاريع الفردية.

ألف – النُهُجُ الابتكارية في استهداف المشاريع المدفوعة بالطلب

الابتكار. هذا المشروع له أهمية لتعميم الابتكار في البرامج القطرية للصندوق ولإدخال طرق عمل جديدة في الصندوق نفسه:

- يركِّز على استراتيجية مشروع جديدة نسبياً – للتنمية المدفوعة بالطلب. فقد درس، في هذا الإطار الأوسع، نُهُجاً ابتكارية استعملتها المشاريع التي يمولها الصندوق في استهداف النساء والفقراء.
- الطريقة المستخدمة لتنفيذ المشاريع، على صعيد المنظمة، وهي طريقة تعاونية شاملة لعدة أقاليم وعدة دوائر (دائرة إدارة البرامج، ودائرة الشؤون الخارجية)، طريقة ابتكارية في حد ذاتها، وهي نموذج لما يمكن عمله في المستقبل.
- تطعن الاستنتاجات والتوصيات الاستراتيجية للمشروع إلى حد كبير في النُهُجِ 'الاستبعادية' تجاه الاستهداف الاجتماعي–الاقتصادي، وتقترح تركيزاً أكبر على تدابير التمكين والتفويض، وكذلك إيلاء انتباه للجوانب الإجرائية للأموال المدفوعة بالطلب، كعناصر في الاستهداف.

---

10 - **نظرة عامة**. استُنبِطَ المشروع من نتائج مستمدة من دراسات سابقة أجراها الصندوق في وقت سابق، مفادها أن توجيه المنح إلى فئات محددة من الناس – كالناس الذين هم أفقر أو أضعف من غيرهم – يثير تحدياً بوجه خاص في المشاريع التي تأخذ بنُهُجٍ مدفوعة بالطلب. وتقع أنواع مختلفة من صناديق التنمية التي يمولها الصندوق بصورة متزايدة في هذه الفئة. وفي هذا النوع من المشاريع غالباً ما يكون الأغنياء نسبياً هم الأقدر على تقديم المقترحات، ودفع المساهمات المطلوبة، والتأثير في الخيارات لتكون في صالحهم. لذلك قام المشروع بتقييم الفعالية وتوثيق بعض الاستراتيجيات الابتكارية للاستهداف، التي تُستخدَم بموجب هذه الأنشطة التي تموّل بقروض من الصندوق. وكان الهدف هو اكتساب دروس من هذه النُهُج بُغية تحسين تصميم المشاريع وتنفيذها في المستقبل.

11 - بالإضافة إلى استعراضٍ عامٍّ للمعلومات الأساسية، نُفِّذَت أربع دراسات متعمقة لحالات إفرادية في كاب فيردي والهند ونيكاراغوا وبيرو. كانت الدراسات الثلاثة الأولى منها دراسات ميدانية، والرابعة دراسة مكتبية تستند إلى قدر كبير من المعلومات الموجودة. وكان محور التركيز الأساسي الاستهداف على أساس اجتماعي–اقتصادي لا جغرافي. وأظهرت النتائج أي الأدوات أو النُهُج المستخدمة في الاستهداف هي الأنجع. وبوجه عام، بينت أن التدابير الاستبعادية المستخدمة عموماً ليست فعالة بقدر التدابير التمكينية، التي تخلق بيئة ممكِّنة لاستهداف الأفراد الأكثر ضعفاً بصورة فعالة. وغالباً ما يحدث الاستهداف هذا بناء على معلومات مستهدفة، مما يعزز قدرة المنظمات المجتمعية وتمثيلها، ويضمن الشفافية في اتخاذ القرارات. علاوة على ذلك، تدعو المشاريع المدفوعة بالطلب إلى مفهوم أوسع للاستهداف، يشمل إجراءات كل صندوق تنمية وقائمة بما يقدمه.

12 - يعود هذا المشروع بعدة فوائد تتعلق بعملية التنفيذ بالإضافة إلى المنتجات النهائية. ولذلك فإن عملية التعلُّم الشاملة لعدة أقاليم، والنهج الشامل لعدة دوائر (دائرة إدارة البرامج ودائرة الشؤون الخارجية)، أوجدا نموذجاً للتعاون في الصندوق. على الصعيد الميداني، زادت عملية إجراء دراسات الحالات الإفرادية الالتزام باستهداف جميع أصحاب المصالح. وعلى صعيد آخر، منذ أظهرت قيمة النمط المواضيعي لبعثات الإشراف أثناء تنفيذ النُهُج الابتكارية في المشاريع الممولة بقروض الصندوق. وقُدِّمَت نتائج المشروع بالفعل في حلقة عمل ضمت العديد من الشركاء عقدت في الهند.

13 - **النتائج النهائية.** أنجز المشروع أربع دراسات حالات إفرادية ومسودة مذكرة تعلُّم أعدتها دائرة إدارة البرامج عن الاستهداف بموجب نُهُجٍ مدفوعة بالطلب للاسترشاد بها في تصميم المشاريع وتنفيذها.

14 - **الأثر المتوقع.** سيقع الأثر الرئيسي على تصميم المشاريع الممولة بقروض من الصندوق وتنفيذها. وبينما يتم تطبيق الدروس المستفادة، ستحدث زيادة في الحصة التي ينالها الفقراء والنساء والفئات المستضعفة الأخرى من الموارد بموجب المشاريع المدفوعة بالطلب، التي يمولها الصندوق، كالصناديق المجتمعية وصناديق التنمية الأخرى.

باء – توسيع نطاق الممارسات الابتكارية لإدارة القطعان الصغيرة

الابتكار. يركز هذا المشروع على تغيير ممارسات الفقراء. ويبرز عدة جوانب هامة لطريقة الابتكار على هذا المستوى، كما ينطبق على الممارسات الابتكارية لإدارة القطعان الصغيرة:

- يركِّز على استراتيجية مشروع جديدة نسبياً – للتنمية المدفوعة بالطلب. فقد درس، في هذا الإطار الأوسع، نُهُجاً ابتكاريةً استعملتها المشاريع التي يمولها الصندوق في استهداف النساء والفقراء.
- الطريقة المستخدمة لتنفيذ المشاريع، على صعيد المنظمة، وهي طريقة تعاونية شاملة لعدة أقاليم وعدة دوائر (دائرة إدارة البرامج، ودائرة الشؤون الخارجية)، طريقة ابتكارية في حد ذاتها، وهي نموذج لما يمكن عمله في المستقبل.
- تطعن الاستنتاجات والتوصيات الاستراتيجية للمشروع إلى حد كبير في النُّهُج 'الاستبعادية' تجاه الاستهداف الاجتماعي–الاقتصادي، وتقترح تركيزاً أكبر على تدابير التمكين والتفويض، وكذلك إيلاء انتباه للجوانب الإجرائية للأموال المدفوعة بالطلب، كعناصر في الاستهداف.

15 - **نظرة عامة**. انبثق هذا المشروع من إدراك ثلاث حقائق هامة، هي: (i) القطعان الصغيرة ذات أهمية بالغة لمعيشة أفقر سكان الريف، لاسيما النساء والمسنون؛ (ii) يبنى كثير من الممارسات الواعدة جداً في إدارة القطعان الصغيرة في العالم بأسره على ربط التكنولوجيات الجديدة بالممارسات والمعارف الأصلية – وهذا غالباً ما يكون أكثر أنواع الابتكار نجاحاً؛ (iii) تطوير واختيار أنسب خدمات الإنتاج الحيواني (مثلاً، للقطعان الصغيرة أو مع تأكيد ملكية المجتمعات المحلية لها) وسيلة هامة لتمكين الفقراء من الحصول على الموارد التي يحتاجون إليها، لكن يلزم تكييفها مع الأحوال السائدة في كل وضع بعينه.

16 - حلل المشروع ثلاث حالات يقال إنها ناجحة من ممارسات إدارة القطعان الصغيرة يمولها الصندوق. وكانت الابتكارات في: **نموذج إنتاج الدواجن في مزارع صغيرة الحجم**، الذي استهدف نساء الأسر الفقيرة في بنغلاديش؛ **نموذج توفير خدمات الصحة الحيوانية المباشرة للقرية/المجتمع المحلي** في كمبوديا؛ ونموذج **إدارة المراعي القائمة على المجتمع المحلي**، التي مكنت المجتمعات المحلية من إدارة المراعي في المغرب. واضطُلِعَ أيضاً بتحليل مستفيض لثلاث دراسات حالات إفرادية مكررة في السنغال (نموذج إنتاج الدواجن في مزارع صغيرة الحجم)، والسودان (نموذج عمال الصحة الحيوانية القائم على القرية/المجتمع المحلي)، وسوريا (وإدارة المراعي القائمة على المجتمع المحلي)، بإتباع نفس العمليات. وكانت الغاية تعيين أنسب الظروف لتوسيع نطاقها أو تكرارها بنجاح في البلد نفسه أو في بلدان أخرى.

17 - أدى تحليل الابتكارات الثلاثة إلى استنتاج أنه يمكن رؤية التداخل الحرج لتوسيع نطاق هذا النوع من الابتكارات على أنه يتألف من ثلاثة مجالات، هي: (i) مجال البحث/ البحث

العملي، الذي يتم فيه تطوير أو اعتماد الابتكار على نطاق صغير، ويكون عدد المستفيدين منه صغيرا نسبيا؛ (ii) مجال التطوير/التنفيذ الذي يكون فيه الابتكار مشمولاً بمشروع استثماري (كمشاريع الصندوق)، ويكون المستفيدون منه أكثر بكثير ثم تقوم السلطات الوطنية بتوسيع نطاقه؛ (iii) مجال الرصد والتقييم، الذي يعمل كمحفِّز للمجالين الآخرين، ويولد تعلما أساسياً. وفي المشاريع التي اختبرت الابتكارات الثلاثة أو وسعت نطاقها، أضعفت رداءةُ نُظُم الرصد والتقييم قدرةَ الصندوق على التعلُّم من أثر الخيارات والآليات والعناصر المختلفة لكل مشروع، وتقييم هذا الأثر، وبذلك حدَّت من القدرة على توسيع نطاق هذه الابتكارات.

18 - **النتائج النهائية.** ست دراسات حالات إفرادية لثلاثة ابتكارات؛ تطبيق تجريبي في مشروع من مشاريع الصندوق؛ أدوات دعم اتخاذ القرارات؛ مواد للنشر على موقع للصندوق على الإنترنت من خلال نظام قاعدة المعارف المتعلقة بالإنتاج الحيواني والمراعي.

19 - **الأثر المتوقع.** قدم المشروع تصميم قروض للمستقبل مع تفهُّم المبادئ التوجيهية لتوسيع نطاق تنفيذ ابتكارات متعلقة بالقطعان الصغيرة. ومن شأن التعلُّم المكتسَب أن يعزز أيضاً النظم المستمرة القائمة على شبكة الإنترنت لإدارة المعرفة الخاصة بالإنتاج الحيواني، بما في ذلك الربط بين المعارف الأصلية والمعارف الخارجية لتطوير الابتكار. وقد جرى بالفعل دمج هذه المبادرة في عملية التطوير المستمرة لسياسات الصندوق واستراتيجيته.

جيم – المبادرة التجريبية لتبادل المعلومات عن التمويل الصغري

الابتكار. يضم مشروع تبادل المعلومات عن التمويل الصغري ابتكاراً بطرق مختلفة:

- نظام الإبلاغ عن سوق تبادل المعلومات عن التمويل الصغري نظام ابتكاري، بما في ذلك طبيعته اللامركزية وخصائصه القائمة على الإنترنت، التي تمكِّن من إدخال البيانات مباشرة من قبل مؤسسات التمويل الريفي.
- السوق المفتوحة الشفافة التي أوجدتها مبادرة تعميم الابتكار – تبادل المعلومات عن التمويل الصغري ابتكارية هي أيضاً، وتعمل على اجتذاب المستثمرين المهتمين بتمويل التمويل الصغري.
- طبيعة شراكة الصندوق مع تبادل المعلومات عن التمويل الصغري هي أيضاً جديدة. فقد كان الصندوق أول جهة مانحة تقيم شراكة مع تبادل المعلومات عن التمويل الصغري، وبذلك أوجد فوائد هامة لكلا الطرفين.
- تطبق هذه المبادرة نهجاً جديداً نسبياً للصندوق لرصد عمليات التمويل الريفي، وهو تحوُّلٌ عن الرصد القائم على النشاط إلى رصد 'قائم على الأداء'، فكانت له آثار هامة على أثر المشروع والتعلم منه.

---

20 - **نظرة عامة.** انبثق مشروع تبادل المعلومات عن التمويل الصغري من الاعتراف، في الإطار الاستراتيجي للصندوق، بالحاجة إلى تحسين رصد أداء عمليات الصندوق في

الميدان، بما في ذلك التمويل الريفي، وأثر هذه العمليات. واعترف الصندوق بأن تبادل المعلومات عن التمويل الصغري حلٌّ يبشر بخير. وأقيمت سوق تبادل المعلومات عن التمويل الصغري في عام 2002 باعتبارها أول سوق افتراضية عالمية بين مؤسسات التمويل الصغري والمستثمرين المحتملين (الجهات المانحة، والمستثمرين ذوي التوجُّه الاجتماعي، والمؤسسات المالية). غير أنه لم يكن معروفاً، ومن ثم لم تستعمله مؤسسات التمويل الصغري على وجهٍ كافٍ في المشاريع التي يدعمها الصندوق. لذلك، كان القصد من مشاريع تبادل المعلومات عن التمويل الصغري، الممولة من المرحلة التحضيرية من مبادرة تعميم الابتكار، ما يلي: (i) رفع وعي مدراء برامج الصندوق القطرية وشركائه الممولين الريفيين في الميدان بالفوائد المحتمل أن تعود بها سوق تبادل المعلومات عن التمويل الصغري؛ (ii) تقدير إمكانيات انضمام مؤسسات التمويل الريفي الصغري التي يدعمها الصندوق إلى السوق؛ (iii) مساعدة شركاء الصندوق في التمويل الريفي الذين بلغوا حداً كافياً من التقدم ولديهم القدرة الكافية على بدء تقديم تقارير عن السوق

21 - عمل المشروع في تعاون وثيق مع مدراء البرامج القطرية. ولقي استجابة قوية داخل الصندوق ولدى وحدات إدارة المشاريع ومؤسسات التمويل الصغري في الميدان. وأُنتِجَ ما مجموعه 23 دراسة حالة إفرادية لاستجابات مؤسسات التمويل الصغري لسوق تبادل المعلومات عن التمويل الصغري. واكتسب المشروع منزلة دولية عالية في اجتماعات الجهات المانحة. ونتيجة للمشروع، بدأت تسع مؤسسات تمويل صُغرى في بوركينا فاسو، ونيكاراغوا، وأوروغواي، بالفعل، تقديم تقارير تبادل المعلومات عن التمويل الصغري، بينما يتوقع أن تفعل ذلك تسع مؤسسات تمويل صُغرى أخرى في كولومبيا، والسلفادور، وهندوراس، وكينيا، ونيكاراغوا، وأوروغواي، في غضون بضعة الأشهر القادمة. وهذا مكَّنها من الوصول إلى برنامج على الإنترنت من شأنه لا أن يحسِّن أداءها في تقديم التقارير وتشجيع مزيد من المشاركة والشفافية في المعلومات المالية الأساسية في مؤسسات التمويل الصغري فحسب، وإنما يتيح لها أيضاً فرصاً أفضل لاجتذاب اهتمام الجهات المانحة الممكنة والمستثمرين المحتملين

22 - أسفرت المرحلة التحضيرية عن ثلاثة دروس هامة ستساعد على تحسين توسيع نطاق المبادرة في المستقبل، وهي: (i) يلزم إجراء تدريب وبناء قدرات باستمرار لجميع أصحاب المصالح، وذلك للحصول بأتمِّ طريقة ممكنة على فوائد استخدام سوق تبادل المعلومات عن التمويل الصغري كبرنامج لرصد الأداء رصداً شفافاً؛ (ii) إقامة علاقات طويلة الأجل مع شركاء إقليميين ووطنيين أمرٌ أساسي لتحويل وظائف معينة إلى النظام اللامركزي؛ (iii) ما زال يوجد طلبات من جانب مؤسسات التمويل الصغري التي يدعمها الصندوق دون تلبية، وهذا يعطي الصندوق فرصة قيِّمَة للبناء على هذه المبادرة أثناء السنوات القليلة القادمة.

23 - **النتائج النهائية.** أتمَّ هذا المشروع في غضون فترة التنفيذ القصيرة 23 دراسة حالة إفرادية شاملة لاستجابات مؤسسات التمويل الصغري لسوق تبادل المعلومات عن التمويل

الصغري، المرتبطة بـــ 11 مشروعاً من مشاريع قروض الصندوق؛ وأنتج أداة إخبار موجز عن توحيد رصد الأداء في التمويل الصغير وعن سوق تبادل المعلومات عن التمويل الصغري، مسجلة على قرص مدمج؛ وحقق مرتبةً عاليةً للصندوق بين الوكالات، بوصفه منظمة مهتمة برصد الأداء وبالشفافية.

24 - **الأثر المتوقع.** حسَّنت مبادرة تعميم الابتكار – تبادل المعلومات عن التمويل الصغري تقديم التقارير عن أداء مؤسسات التمويل الصغري الشريكة. فبالنسبة إلى مؤسسات التمويل الصغري الشريكة التي بدأت بالفعل تقديم تقارير عن سوق تبادل المعلومات عن التمويل الصغري، يتيح المشروع زيادة في بروزها في أعين الجهات المانحة والمستثمرين الاجتماعيين، ويتيح مقارنة أدائها بأداء أقرانها، ويسلط الأضواء على احتياجاتها من التمويل والمساعدة التقنية أمام أعين الجهات المانحة المحتملة. ومن شأن هذا المشروع، بوجه عام، أن يزيد أثر أنشطة التمويل الريفي التي يمولها الصندوق في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

دال – الربط بين الإدارة الرشيدة للأراضي والمياه

الابتكار. يعتمد هذا المشروع نظرة كلية على موضوع الأرض وإدارة المياه للمجتمعات الريفية الفقيرة كأساس لاستعراض الخبرة وتطوير إرشاد للمشروع:

- الربط بين الإدارة الرشيدة للأراضي والمياه خطوة ابتكارية لكثير من وكالات التنمية والجهات الفاعلة التي تعاملهما في العادة كمسألتين منفصلتين. ويبين المشروع أن لدى الصندوق خبرة كبيرة في موضوع إدارة الأراضي وإدارة المياه في برامجه القطرية، ويمكن أن يكون واحداً من الرواد في هذا الميدان.
- وهو يستخدم نهجاً ابتكارياً ينطوي على العمل من خلال فنيين محليين، يمكِّنهم تعاطفهم مع السكان المحليين من 'الاستماع إلى الفقراء والتعلُّم منهم'. وهذا يشجع تلاقُح الأفكار بين المزارعين ومنظمات التنمية وموظفيها.

25 - **نظرة عامة.** تطور المشروع من مخاوف ألاّ تكون التغييرات المقترحة دولياً لسيناريوهات 'مواصلةُ العمل كأن شيئاً لم يكن'، كافيةً لتلبية الأهداف الإنمائية للألفية فيما يخص المياه. فالمناقشة الدولية لأزمة المياه، التي تركز الآن على إدارة المياه باعتبارها القضية الرئيسية، لا تقدِّر أهمية الأرض واحتياجات الزراعة الكبيرة من المياه لتلبية الأهداف الإنمائية للألفية، المتمثلة بتخفيض نسبة السكان الذين يعيشون في فقر مدقع وجوع بحلول عام 2015. فمعظم المزارعين الفقراء في البلدان النامية يرون أن الأرض والماء صنوان لا يفترقان – فالحصول على الأرض بأمان أمر أساسي للحصول على الماء بأمان، والحصول على المال للاستثمار في معيشتهم في المستقبل. ولا يمكن تناول أزمة المياه المتنامية بصورة شاملة إلا إذا اعترف جميع الأطراف اعترافاً تاماً بالصلات بين الأرض وأثرها على إدارة المياه.

26 - سبق أن استخدمت عدة مشاريع للصندوق طرقاً ابتكارية للربط بين الإدارة الرشيدة للأراضي والمياه وأظهرت أهمية هذا الربط لتحسين أحوال معيشة المجتمعات الريفية المحرومة. وأتاح هذا فرصةً لتجربة–اختبار عمليةٍ تجمع هذه الخبرة وتركِّبها وتستنتج منها دروساً، لكي يستفيد أصحاب مصالح آخرون، ولاستطلاع سبل لنشر هذه المعرفة على نطاق أوسع.

27 - اختيرت خمس دراسات حالات إفرادية من بين مشاريع القروض التي مولها الصندوق في بنغلاديش، وغامبيا، وبيرو، والسودان، وزمبابوي. وفي كل بلد استُخدِمَ نهج مختلف تجاه إدارة الأراضي والمياه – نتيجةً لتكييف مبدأ الربط مع البيئة المحلية السياساتية والاجتماعية والثقافية. درست كل حالة استراتيجية الربط بين الأراضي والمياه: كيف عُرِّفَ الابتكار، وكيف ولماذا اختير، وكيف نُفِّذَ وماذا كان أثره. جُمِعَت المعلومات من الميدان، وأكدت الاستماع إلى وجهة نظر فقراء الريف أنفسهم وفهمها. استُخدِمَ فنيون محليون لهذا الغرض بسبب معرفتهم العميقة بالمشاريع واللغة والثقافة المحليتين. واستُخدِمَت وجهات نظر المستفيدين النهائيين لفحص حقائق التعلُّم من بحوث 'الخبراء' ومعرفتهم.

28 - استفادت استراتيجية النشر في هذه المرحلة استفادةً تامة من الأحداث الوطنية والدولية بشأن إدارة المياه. فعلى الصعيد الدولي، عُقدت حلقة دراسية مدتها نصف يوم في أسبوع المياه العالمي في استوكهولم، السويد في أغسطس/آب 2004، بشأن وجهات نظر المزارعين أوَّلاً: الربط بين إدارة الأراضي والمياه. وأكد اهتمام الحضور وتأييدهم كلهم أهمية مشاركة الصندوق بقطعة عن إدارة الأراضي والمياه – وهو موضوع لم تتم تغطيته في الطبعات السابقة – للطبعة القادمة من تقرير الأمم المتحدة عن تنمية المياه العالمية، الذي سينشر في عام 2006. وعُقدت حلقتان دراسيتان في روما، إحداهما لموظفي الصندوق والثانية لطلاب الدراسات العليا الدوليين في جامعة روما. وفي كل حالة أظهر الصندوق للمجتمع الدولي أهمية الربط بين إدارة الأراضي والمياه، كما أوضح قدرة الصندوق واستعداده للاستماع إلى الذين هو مسؤول أمامهم في نهاية المطاف والتعلُّم منهم: وهم رجال ونساء المجتمعات الريفية المحرومة.

29 - تمَّ تعلُّمُ دروس كثيرة من هذا المشروع عن إيجاد أحوال لتغيير مناسب لأحوال المعيشة. من هذه الدروس: أنَّ البناء على الإدارة القائمة والمعرفة الأصلية – 'القديم زائداً الجديد' – أفضل من البدء من نقطة الصفر؛ يجب الاعتراف بدور المرأة في موضوع إدارة الأراضي والمياه اعترافا تاما بأنه جزء هام من أي عملية تغيير في الإدارة؛ يجب إعطاء وقت كافٍ لكسب تأييدٍ وثقةٍ واسِعَيْ النطاق من أصحاب المصالح للتغيير؛ يجب معالجة مسألة حلِّ المنازعات ومسألة الإنصاف حلاًّ خلاّقاً وابتكارياً لتجنب زيادة التنافس على الموارد؛ ويجب أن تتوفر قدرة كافية لدى الأفراد والمؤسسات، وبيئة ممكِّنة لتسمح بإحداث التغيير.

30 - **النتائج النهائية.** كان من بين النتائج: (i) خمس دراسات حالات إفرادية لموضوع إدارة الأراضي والمياه وثَّقها فنيون محليون في الميدان؛ (ii) تركيب القضايا والخبرات الرئيسية من دراسات الحالات الإفرادية من وجهة نظر المزارعين؛ (iii) جرد ابتدائي لخبرات الصندوق في موضوع إدارة الأراضي والمياه (شمل حتى الآن 25 خبرة)؛ (iv) يمكن أن يشكل تعيين مجالات ذات صلة للبحث أساساً لمقترحات التمويل من باب مِنَح الصندوق؛ (v) عقد حلقة دراسية دولية وحلقتين وطنيتين بشأن إدارة الأراضي والمياه لنشر المعرفة والخبرة المكتسبتين من المشروع وإشراك الآخرين فيهما.

31 - **الأثر المتوقع.** سيتحسَّن أثر برامج الصندوق القطرية واستدامتها تحسُّناً كبيراً بالاعتراف المبكر بأهمية إدارة الأراضي في التماس تحسينات في إدارة المياه ووضع استراتيجيات تربط بينهما لفائدة فقراء الريف. يمكن للصندوق أيضاً أن يضع استراتيجية لموضوع إدارة الأراضي والمياه تمكِّنُ من التأثير في برامجه هو ومنظمات التنمية الدولية بشأن أهمية هذه القضية.

هاء – موقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت

الابتكار. يساهم موقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت في الابتكار على مستوى الصندوق كمنظمة بعملية التنفيذ التشاركي:

- يستخدم المشروع نهجاً تعاونياً غير عادي يقوم على الاحتياجات. فهو لا يكتفي بعبور الحواجز بين الدوائر في مقر الصندوق، لكنه يشرك بنشاط أسرةَ الصندوق الموسعة، كالشبكات الإقليمية ووحدات إدارة المشاريع، في تصميم الموقع.
- يستخدم نموذج الموقع نهجاً ابتكارياً إزاء المشاركة في المعرفة وتوليد معارف جديدة متفاعلة إلى حد كبير جداً، وهذا النجاح يتطلَّع إلى الخارج، ولا يركِّز على الصندوق وحده ومنفتح. ومن بين الجوانب الابتكارية العديدة النقاش الصريح والتعلم من النجاح والفشل على حد سواء، والسماح بسماع أصوات الفقراء، والتعلم الفوري وإشراك الآخرين.
- ستوجد الخصائص والوظائف المختلفة ومضمون الموقع فرصاً لمزيد من الابتكار في المستقبل.

32 - **نظرة عامة.** غاية مشروع موقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت هي المساعدة على استئصال الفقر بزيادة المشاركة في المعلومات والمعرفة وبوضع الكفاح لاستئصال الفقر الريفي في موقع الأولوية العالمية. وتم تصور الموقعَ كأداة وخدمة توصلان إلى سكان المجتمعات الريفية المعلومات والمعرفة التي يحتاجون إليها لاستئصال الفقر الريفي، بما في ذلك القدرة على إيجاد المعلومات والمعرفة واكتسابها وتكييفها ونشرها وإدارتها.

33 - الموقع أداة لتحسين عملية التشارك في المعلومات والمعرفة، ويعمل بمثابة أساس لإدارة المعلومات والمعرفة في الصندوق، وما وراءه ليصل إلى 'الصندوق الافتراضي '.

سيساعد الموقع على إيجاد بيئة مواتية للتعلم والتشارك في المعرفة، وطرح الأسئلة، والاتصال والتعاون بطرق أفضل، وإعادة استعمال المعرفة وتهذيبها بغية التأثير في السياسات.

سيمكن المستودع الوحيد للموقع ونهج إدارة مضمونه اللامركزي من اكتساب المعرفة من منبعها، وبذلك يُضمَنُ نشرها بدقة وفي حينها.

34 - موقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت عبارة عن توسيع نطاق للابتكارات من الأرض، وهو على وجه أكثر تحديداُ توسيع لنطاق شبكات الصندوق الإقليمية، وفيدامـــريكا، وفيدافريقيا وبرنامج الربط الشبكي الإلكتروني للمشاريع الريفية في آسيا والمحيط الهادي، وهو أيضاً تحسين لأنشطة قائمة كثيرة. يساعد تطويرُهُ الصندوقَ على القيام بدوره التحفيزي بزيادة قدرة المنظمة على أداء وظيفتها كوسيط لنشر المعرفة عن الفقر الريفي والتأثير في السياسات. وهو يفعل ذلك بما يلي:

- بتوفير إمكانيات الوصول إلى معلومات مقطَّرة؛
- إيجاد بيئة تعاونية للتشارك والتعلُّم؛
- الربط بين المزارعين، والحكومات، وصانعي القرار، والموظفين الميدانيين، وموظفي المقر، وجميع الشركاء في التنمية الريفية، وجميع الشبكات القائمة؛
- إيجاد منبر للاستماع إلى فقراء الريف ومنظماتهم والتعلُّم منهم؛
- دعم التشارك في المعلومات عن أوجه النجاح وأوجه الفشل؛
- الوصل بين الميدان وصانعي السياسات.

35 - اتُّخِذَت، بواسطة مبادرة تعميم الابتكار، الخطوةُ الهامة الأولى لإنشاء موقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت.

36 - وَضع النهجُ التعاوني الذي اعتمده المشروع النمطَ ومهَّد الأرض لوضع الموقع والمحافظة عليه. وأسفر أيضاً عن طريقة ابتكارية للاتصال ولتعزيز تعاون أقوى وتجميع الأفكار الآتية من الصندوق وأسرته الموسعة، بما في ذلك الشبكات الإقليمية، والشركاء على الأرض، ومشاريع الصندوق وبرامجه.

37 - **النتائج النهائية.** ولَّدَ مشروع الموقع نموذج عمل يقوم على شبكة الإنترنت، وسلسلة من الدراسات الاستقصائية لتقدير الاحتياجات من المعلومات عن الفقر الريفي. وجرب–نموذجُ العمل التجريبي صفحتين إقليميتين (آسيا والمحيط الهادي، وأمريكا اللاتينية والكاريبي)، وصفحتين قُطريتين (الهند وبيرو)، وصفحة مواضيعية واحدة (التمويل الريفي)، ودرساً جرى تعلُّمُهُ من نُهُجٍ مختلفة للحد من الفقر الريفي (الحراجة المجتمعية والحراجة في أرضٍ مؤجَّرة)، وجزءاً بعنوان 'استمع إلى الأصوات' يتضمن قصصاً وأشرطة فيديو وشهادات من المشاركين في برامج/مشاريع الصندوق (أربعة من أمريكا اللاتينية وواحد من إفريقيا الغربية والوسطى)، وأسرة الصندوق الموسعة، والشركاء الآخرين. ويجري الآن تطوير نموذج العمل زيادة على ما هو عليه. واشتملت عملية التنفيذ أيضاً على عروض لنموذج العمل في الموقع في عدة اجتماعات إقليمية. وعلى مستوى أكثر عمومية

أثر المشروع في ثقافة الصندوق وممارساته بواسطة النهج التشاركي الذي اعتمده الصندوق.

38 - **الأثر المتوقع.** في الصندوق، يمكن أن يوجِد موقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت أساساً لإدارة المعلومات والمعرفة إدارة فعالة عابرة للحدود. ويمكن لهذا التشارك في المعلومات أن يساعد على تشجيع إقامة ثقافة تعلُّمٍ منفتحة في الصندوق. وعلى الصعيد الخارجي سوف يعزز الموقع قدرة الصندوق على العمل كوسيطِ معرفةٍ بالفقر الريفي ومؤثر في السياسات.

39 - الفائدة الرئيسية المتوقعة من الموقع هي أن يصبح حافزاً للتشارك في المعرفة وتوليد معرفة جديدة. ومن شأن مختلف جوانب الموقع ووظائفه ومحتواه أن تخلق بدورها فرصاً لزيادة الابتكارات. وسيساهم الموقع، بإيجاده ممارسة مشتركة بشأن القضايا المتعلقة بالفقر الريفي، في الخطاب الدولي في موضوع استئصال الفقر الريفي.

واو – إرساء الشراكات من أجل الوصول إلى الأسواق وتطويرها

الابتكار. كما هو الحال في بضع حالات أخرى، تَمكَّنَ هذا المشروع الصغير من التركيز على الابتكار ومن أن يكون ابتكارياً في تطبيق النهج الذي يستخدمه:

- تبني عملية تنفيذ المشروع على شراكة جديدة بين صندوق دولي وشبكة إقليمية أنشئت بقصد تشجيع وصول صغار المنتجين إلى الأسواق بطرق أفضل.
- داخلياً، في إطار الصندوق، يولِّد تنفيذ المشروع عملية تعلُّم وتشارُك في المعرفة عن الوصول إلى الأسواق تكون مشتركة بين الأقاليم وبين الدوائر المختلفة.
- ينصبُّ تركيز المشروع نفسه على تطوير استراتيجيات وأدوات جديدة وأفضل لمساعدة المنتجين الفقراء على الوصول إلى الأسواق الوطنية والدولية. وتبني هذه الممارسة على عملية استطلاعٍ للابتكارات العالمية.

---

40 - **نظرة عامة.** انبثقت المبادرة من اهتمام الصندوق الحالي في جعل الوصول إلى الأسواق وتطويرها عناصر أكثر فعالية في الحد من الفقر الريفي – وفي المساعدة على تقليل بعض العقبات التي يواجهها صغار المنتجين في الحصول على الفرص التي تتيحها العولمة، لا سيما في أسواق متخصصة معينة. والغرض المحدد من المشروع هو تصميم وتطوير أدوات نموذجية من شأنها تسهيل وصول صغار المنتجين إلى الأسواق الوطنية والدولية.

41 - تَشارَكَ المشروع مع جهة دولية رائدة تعمل في ميدان الوصول إلى الأسواق وبنى على درايتها – وهي رابطة التجارة الدولية العادلة – ومركز ترايدكرافت للوصول إلى الأسواق. الرابطة عبارة عن شبكة عالمية تعمل مع صغار المنتجين في 59 بلداً. وقد أُنتِجَ ما مجموعه 6 منتجات بتشارك على مستوى عالٍ وبنهج شامل لعدة أقاليم، وانبثقت نتائجه من مخاوف ومصالح مشتركة بين الشُّعَبِ الإقليمية. وكانت ثمة مشاركةٌ نشطة من قبل

برنامجين إقليميين في شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي (فيدامريكا، وبرنامج دعم المؤسسات الريفية في أمريكا اللاتينية والكاريبي).

42- استنتجت عملية جرد المشروع أنه، وإن كان الوصول إلى الأسواق في معظم مشاريع الصندوق يمثل عنصراً صغيراً نسبياً، يوجد لدى الصندوق قدر كبير من الخبرة ذات الصلة، بما في ذلك العمل على تطوير المؤسسات الريفية، وبناء صلات بين الأسواق والقطاع الخاص والتدريب. غير أن خبرة البرامج القطرية هذه تظل مشتتة وغير مُستغَلَّة وتتركز إلى حد كبير في أيدي الخبراء الاستشاريين، وبذلك تعوق إمكانيات التعلُّم وتطوير الأدوات والسياسات. واستُنتِجَ كذلك أن النهج المتخذ للوصول إلى الأسواق يختلف من إقليم إلى آخر، وأحياناً يكون الاختلاف كبيراً جداً، وبذلك يتيح فرصاً لإجراء تقييم مقارَن للاستراتيجيات والتعلُّم المتبادل. ودعا استنتاجٌ هامٌّ ثالث إلى إقامة صلة قوية في الاتجاهين بين المشاريع الممولة من القروض والمشاريع الممولة من المنح. وقد مولت الأخيرة بعضاً من أكثر المبادرات ابتكاراً وتعرضاً للخطورة في الوصول إلى الأسواق. ويمكن للصلة الأقوى أن تفتح فرصاً قيِّمَةً للتعلُّم وتوسيع النطاق بموجب القروض، حالما أن يتم تقليل مستوى المخاطر أو تعيين آليات مقاومة هذه الخطورة.

43- ولَّدَ المشروع دروساً متنوعة يمكن أن تصبح أساساً لأنشطة مستقبلية، بما في ذلك دروس في إمكانيات التجارة الإلكترونية، لا سيما في العلاقة بين تسويق السلع الزراعية في البلدان النامية. وكان ثمة درس آخر جرى تعلُّمُه، وهو مقدار موارد الإنترنت المفيدة المتاحة (الآن جَمَّعها المشروع في شكل مكتبة افتراضية)، ويتيح مجالاً للتعاون الإنتاجي والتشارُك في أفضل الخبرات الابتكارية في الميدان. ويمكن للصندوق أن يقوم بدور هام في توسيع نطاق الممارسات الناجحة التي طورها أعضاء رابطة التجارة الدولية العادلة والمنظمات المحلية التي يعملون معها.

44- ولَّد المشروع أيضاً دروساً عن عقبات محددة يواجهها المنتجون. ومع أنه يوجد بالطبع تنوُّعٌ كبير بين المناطق الجغرافية والأوضاع الفردية، وكان من بين الفجوات المشتركة: ضرورة الحصول على معلومات أفضل عن الأسواق، والمساعدة التقنية في تطوير المنتجات، والتدريب لتحسين المهارات التجارية والإدارية.

45- **النتائج النهائية.** ولَّدَ هذا المشروع عدداً كبيراً من المنتجات: دراستا حالتين إفراديتين – إحداهما لدراسة مراكز تطوير التجارة، تهدف إلى خدمة المنتجين الريفيين، والثانية لدراسة التجارة الإلكترونية؛ وورقة جرد أعدها الصندوق؛ ومكتبة افتراضية بشأن الوصول إلى الأسواق،؛ ودليل بشأن الوصول إلى الأسواق عنوانه 'إلى الأسواق'؛ وحافظة أدوات للمشاركة في المعارض التجارية الدولية (كيف يمكن الاستفادة القصوى من المعارض التجارية)؛ ودليل يوجز التطورات في ميدان التجارة الإلكترونية يمكن أن يفيد المنتجين الريفيين، ملحق به موجزات بالموارد المتاحة. وقُدِّمَت الخبرات والدروس التي تمَّ تَعلُّمُها من المشروع في مؤتمر دولي.

46 - **الأثر المتوقع.** ستعزز النتائج المذكورة أعلاه قدرات الصندوق وشركائه على مساعدة المنتجين والمزارعين ذوي الدخل المحدود في الوصول إلى الأسواق على الصعيدين الوطني والدولي. في الصندوق نفسه، أدى المشروع بالفعل إلى زيادة اهتمام موظفي الصندوق والحوار بين الشُّعَب بشأن الموضوع. ويمكن أيضاً أن تقدح الاستنتاجات زناد تغييرٍ في الأنشطة المتصلة بالوصول إلى الأسواق في البرامج القطرية، مع زيادة التركيز على الخدمات.

واو – إرساء الشراكات مع القطاع الخاص وتنميته

الابتكار. يساهم المشروع في ابتكارات الصندوق بعدة طرق منها:

- يستمد الدروس من عدد من المشاريع القديمة والجارية التي مولها الصندوق والتي يكون من أهدافها تنمية القطاع الخاص أو يكون فيها عنصر مشاركة مع القطاع الخاص. وهذه الدروس هي أساس لتطوير مبادئ توجيهية لتحديد الشراكات في المستقبل.
- يطوِّرُ المشروع "مصفوفة قيود وتدخلات" ابتكارية تكون أداةً أساسيةً لتسهيل تصميم البرامج القطرية واختيار الشراكات.
- ينتج المشروع عناصر أساسية كدليلٍ لمدراء البرامج القطرية، وعناصر أخرى تدرج في تطوير متكامل للقطاع الخاص، وتحليل فرص الشراكات في جميع مراحل دورة المشروع. ويشمل هذا تكييف المبادئ الأساسية للشراكة مع القطاع الخاص، التي طورتها الأمم المتحدة لإقامة شراكات على مستوى المنظمة.

47 - **نظرة عامة.** جاء الحافز لهذا المشروع من التقرير النهائي لهيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق، الذي أبرز الحاجة إلى بذل مزيد من الانتباه لارتباط القطاع الخاص ارتباطاً مباشراً بتمويل وتنفيذ مشاريع الصندوق وبرامجه.

48 - كانت أهداف المشـــروع ما يلي: (i) تعيين الاحتياجات التي يمكن تلبيتها من خلال تنمية القطاع الخـــاص؛ (ii) تحليل الأمثلة السابقة لمشاركة القطاع الخاص لعله يمكن أن تستمد منها دروس؛ (iii) تحضير أدوات يستخدمها الصندوق للمساعدة على إقامة مثل هذا التعاون الفعال مع القطاع الخاص. وقد استخدم المشروع شبكة مشتركة بين شُعَب الصندوق لتحقيق الأهداف المذكورة أعلاه.

49 - **النتائج النهائية.** مكَّنَ تمويل مبادرة تعميم الابتكار من إنجاز ثماني دراسات حالات إفرادية، تغطّي خمسة أقاليم، وتركز على مستويات مختلفة من الشراكة مع القطاع الخاص في برامج ومشاريع قائمة للصندوق. وأنتج الصندوق دليلاً فيه مبادئ توجيهية وعمليات تقوم على الاجتهاد الواجب لشراكات القطاع الخاص، على مستوى المنظمة بأسرها، وفي كل مرحلة من مراحل أنشطة البرنامج القطري. ويوجد في الدليل ملحق يعطي مجموعة من المبادئ التوجيهية أكثر تفصيلاً لإقامة مثل هذه الشراكات في التمويل الريفي، كمرفق

متمم لسياسات الصندوق ومبادئه التوجيهية القائمة. وأُعِدَّت ثلاثة أمثلة لشراكات الصندوق مع القطاع الخاص.

50 - **الأثر المتوقع**. ستمكِّن المبادرة الصندوق، في الأوضاع التي يكون فيها ذلك مناسباً، من استخدام نهج أكثر منهجيةً وشفافيةً وفعاليةً لاتخاذ القطاع الخاص شريكاً في الحد من الفقر الريفي. وأقام المشروع أيضاً أساساً لتعلُّمٍ مؤسسي أكثر فعالية في الموضوع، لاكتساب ونشر أفضل الممارسات والدروس المستفادة.

حاء – المبادئ التوجيهية للتحليل المؤسسي ونماذج التدريب

الابتكار. يهدف هذا المشروع إلى المساهمة في ابتكارات الصندوق، بخاصةٍ فيما يتعلق بالمبادرتين السابقتين، على النحو التالي:

- يساعد أصحاب الشأن في الصندوق في تشخيص المشاكل والصعوبات المؤسسية، التي تعوق تنفيذ المشروع بنجاح، والتغلب عليها.
- يسهِّل تصميم وتنفيذ مشاريع تنمية ريفية تكون أكثر توجُّهاً للعمليات، وتهدف إلى بناء نظم تسليم خدمات مستدامة ومدفوعة بالطلب، وذلك بالتركيز على القضايا المتعلقة بأحوال المعيشة والإدارة.
- يساعد الصندوق على تحقيق هدفه المتمثل في تعزيز منظمات فقراء الريف بتوفير إطار منهجي يركز على الجهات الفاعلة ويتم في إطاره رسم خرائط لتحويل المؤسسات تحويلاً مناصرا للفقراء.

51 - **نظرة عامة**. بدأ الصندوق بالتحول بصورة متزايدة من المشاريع التي هي من نوع "مدخلات–نتائج" إلى تدخلات من نوع "العمليات"، تؤكد بناء النُّظُم والأثر الطويل الأجل. غير أن هذا لم يكن مصحوباً بتحول ملازم له برفع مستوى مهارات مصممي المشاريع والبرامج ومقيِّميها ومنفذيها ليكونوا أكثر تأهيلاً لتناول القضايا المؤسسية التي تؤثر في نظم تقديم الخدمات. ولكي تعمل مشاريع الصندوق بكفاءة في أوضاع مؤسسية أكثر اتساعاً وتعقيداً، ينبغي تحويل التركيز من مستخدمي الخدمات ومقدِّميها، في حد ذاتهم، إلى من يمكِّنون من تقديمها، أي إلى الجهات الفاعلة والوكالات التي تمكِّن من التفاعل بنجاح بين المستخدِمين والمقدِّمين.

52 - تعتبر البيئات المؤسسية الضعيفة وغير الكافية سببا من الأسباب الرئيسية للأداء دون المثالي لمشاريع وبرامج التنمية الريفية، وغالباً ما تكون سبباً من أسباب قلة المساءلة أمام الفئات التي يستهدفها الصندوق أيضاً. وأكد التقييم الخارجي المستقل أن الصندوق يحتاج إلى تفهُّمٍ أقوى للنظم المؤسسية وقضايا الإدارة أثناء التصميم والتنفيذ. والتحليلُ المؤسسي السليم هو أيضاً أساسي لإرشاد حوار السياسات وتنسيق تدخلات الصندوق في أي بلد بعينه – بوضعها في إطار نظام مشترك يمكِّن من التلاقح والتعلُّم المشترك (أي تعميم ترتيبات تقديم السلع العامة من خلال هياكل لامركزية). لإجراء هذا التحليل المؤسسي في

تصميم المشاريع وتنفيذها، ينبغي توفير أدوات عملية وأساليب وتوجيه تكون مكيَّفةً مع احتياجات الصندوق الاستثمارية المحددة. وفي الوقت نفسه، بينما تعتبر هذه المسائل كلها هامةٌ، أصبح من الواضح بصورة متزايدة أنه لا يمكن استخدامها إلا إذا تم توفير تدريب عملي وكان هذا التدريب مرتكزاً بصورة راسخة على حقائق الميدان.

53 - أدى اعتراف شُعبة إفريقيا الأولى في الصندوق بهذا إلى وضع مسودة نص أولي لدليل الممارسين ومواد تدريبية ذات صلة. تستند هذه المواد إلى اختبار تدريبي لمشاريع الصندوق أثناء مراحل مختلفة (التصميم، والإشراف، والتقييم) في الكاميرون (التمويل الصغري، وتنمية سلسلة السلع الجذرية والدرنية) ومالي (التنمية التي يوجهها المجتمع المحلي). أظهرت الاختبارات بوضوح إمكانياتها الهائلة لإضافة القيمة في جميع حافظات الصندوق المتباينة. وبعد نجاح الاختبارات الميدانية ثُبِّتَت مواد الإرشاد والتدريب ووضعت في صيغتها النهائية بمشاركة الخبراء وغيرهم من أصحاب المصالح ذوي الصلة في حلقة عمل عُقدت في روما في الفترة 22–23 سبتمبر/أيلول 2004. قدم المشاركون في حلقة العمل تعليقات واقتراحات بشأن مسودة الدليل – ومدخلات وسلسلة من أنشطة المتابعة التكميلية الممكنة، صُممت خصيصاً لأنواع مختلفة من المستخدمين والمشاهدين. وقدمت حلقة العمل أيضاً دعماً داخلياً للصندوق لإيجاد مهارات تحليلية مؤسسية أفضل وتعزيز ملكية المنتجات الأولية. بالإضافة إلى ذلك، من المخطط عقد حلقة عمل تدريبية أولية لعدد مختار من 'أبطال' التغيير من موظفي الصندوق وكبار خبرائه الاستشاريين في أواخر عام 2004 أو أوائل عام 2005. وتشمل خطط توسيع النطاق والتعميم تطوير برامج تدريب متعددة السنوات لموظفي الصندوق، والخبراء الاستشاريين المنتظمين وأصحاب المصالح في الأقاليم والأقطار، على غرار نهج التدريب على أحوال المعيشة المستدامة الذي اعتمده الصندوق، وتدعمه إدارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة.

54 - **النتائج النهائية.** المُخرَجُ الرئيسي هو مسودة دليل الممارسين المثبَّت للتحليل المؤسسي، لتحسين تقديم الخدمات التي فيها صالح الفقراء وأوضاع الإدارة التي تؤثر في الفقراء. ومع أن الدليل وُضِعَ لإقليم واحد، فهو ذو صلة بتدخلات الصندوق وحوار السياسات بوجه عام.

55 - **الأثر المتوقع.** يسمح هذا المشروع بتطوير منظور جديد ومهارات جديدة لدى مدراء البرامج الوطنية والخبراء الاستشاريين وموظفي المشاريع، والعاملين الميدانيين، إلخ. – وكذلك المواد اللازمة لدعم تطبيق هذه المهارات الجديدة في كل أجزاء دورة المشروع بنهج منظَّم يتجه من القاعدة إلى القمة. وسيمكِّن الصندوقَ أيضاً من تقديم مساهمة قائمة على معلومات أفضل إلى حوار السياسات بشأن مسائل هامة – مثل تقديم الخدمات التي فيها صالح للفقراء؛ والتنمية المدفوعة من المجتمع المحلي؛ واللامركزية؛ وإصلاح الوكالات الفنية، بما في ذلك خدمات الإرشاد؛ وتطوير سلسلة السلع الزراعية؛ وتطوير نظم التمويل الريفي – للحد من الفقر حداً مستداماً.

ثالثا – نتائج المشاريع ومنجزاتها

ألف – موجز النتائج الرئيسية

56 - نتيجةً لأثر عملية تنفيذ المشروع في المرحلة التحضيرية من مبادرة تعميم الابتكار، الوارد وصفه أعلاه، ينبغي النظر إلى النتائج أو المنجزات الفعلية للمشاريع الصغيرة في مبادرة تعميم الابتكار باعتبارها مجرد جزء واحد فقط من مساهمتها. ومع ذلك، كانت هذه النتائج ملحوظة، لا سيما بالنظر إلى كون فترة التنفيذ محدودة جداً وكون ميزانية التشغيل صغيرة.

نتائج المشاريع الصغيرة في مبادرة تعميم الابتكار

- 48 دراسة حالة إفرادية لابتكارات في الميدان مولها الصندوق
- تنفيذ وتقييم ثمانية مشاريع تجريبية في الابتكار
- بدء جردين اثنين للابتكارات
- التشارك في التعلُّم من مشاريع المرحلة التحضيرية من مبادرة تعميم الابتكار في 11 مؤتمراً أو حلقة عمل
- تطوير تسع أدوات ابتكار لدعم الأنشطة المستقبلة

اكتساب التعلُّم عن الابتكار

57 - كان القصد من دراسات الحالات الإفرادية لمبادرة تعميم الابتكار توثيق واكتساب التعلُّم من بعض خبرات الصندوق في الابتكار على الأرض. وكما يتضح في الإطار الوارد أعلاه، كان أكثر نتائج المشاريع الصغيرة شيوعاً هو دراسات الحالات الإفرادية، من نوع تحليل العملية والأثر تحليلاً متعمقاً، وهذا نادراً ما يوجد في الأنواع الأخرى من الوثائق. ومع أنه افتُرِضَ بادئ الأمر أن مدة المرحلة التحضيرية كانت أقصر من أن تمكِّنَ من اختبار الابتكارات اختباراً تجريبياً، فإن تبادل المعلومات عن التمويل الصغري وموقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت نفَّذا وقيَّما هذه المشاريع التجريبية، ونتجت عنها دروس مفيدة. وقامت مشاريع أخرى في المرحلة التحضيرية من المبادرة هذه بإجراء عمليات تقييم للخبرة الابتكارية الراهنة التي يمولها الصندوق بموجب مشاريع القروض أو المنح، فأسفر تقييمها عن دروس بشأن: موضوع الإدارة الرشيدة للأراضي والمياه، تكرار الممارسات الناجحة في تربية القطعان الصغيرة أو توسيع نطاقها؛ قيمة مراكز تنمية الأعمال التجارية الريفية؛ كيفية إقامة شراكات ناجحة بين القطاعين العام والخاص؛ أفضل استخدام لاستراتيجيات تحديد الأهداف بموجب مشاريع الصندوق المدفوعة بالطلب.

58 - بدأ جرد خبرات الصندوق في أنواع محددة من الابتكارات بموضوع إدارة الأراضي والمياه وبالوصول إلى الأسواق وتطويرها. وسيتم تطوير عمليات الجرد هذه خلال السنة القادمة أو نحو ذلك. حتى عندما لا يُشرع في إجراء عمليات جرد فعلية، قام بعض

مشاريع المرحلة التحضيرية من مبادرة تعميم الابتكار بأعمال تحضيرية لتطوير عمليات جرد ابتكارية، كما حدث في حالة تحديد الأهداف المبتكر في مشاريع مدفوعة بالطلب.

التشارك في التعلُّم عن الابتكار

59 - لم تكتفِ مشاريع المرحلة التحضيرية باكتساب التعلُّم عن الابتكار، وإنما أشركت فيه بالفعل موظفي الصندوق والشركاء الخارجيين. وبالإضافة إلى حلقة العمل التي نُظِّمت خصيصاً في إطار المبادرة في شهر مايو/أيار 2004، استُخدِمَ عدد من منابر المشاركة الأخرى على الصعيدين العالمي والإقليمي وعلى صعيد المقر أثناء هذه الفترة القصيرة، كما هو مبيَّن في الجدول الوارد أدناه.

التشارك في التعلم في مشاريع المرحلة التحضيرية لمبادرة تعميم الابتكار في الصندوق

على الصعيد العالمي	على الصعيد الإقليمي الوطني	الصندوق – روما
عرض تعلُّم في المرحلة التحضيرية بشأن موضوع الإدارة الرشيدة للأراضي والمياه في مؤتمر أسبوع المياه العالمي في استوكهولم، السويد أغسطس/آب 2004	عرض عن الوصول إلى الأسواق وتنميتها التعلُّم من المشروع عن الرابطة الدولية للتجارة العادلة، المؤتمر الأوروبي الإقليمي في برشلونة، أسبانيا	تثبيت المبادئ التوجيهية للتحليل المؤسسي في حلقة عمل عقدت في روما، سبتمبر/أيلول 2004 (شارك فيها أفراد من غير الصندوق أيضاً)
عرض خبرة تبادل المعلومات عن التمويل الصغري في اجتماع المانحين للبرنامج العالمي لتخفيف غازات الاحتباس الحراري، المعقود في باريس، فرنسا أبريل/نيسان 2004	عرض موقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت في اجتماع الشبكة الإلكترونية لمشاريع آسيا والمحيط الهادي المعقود في تايلند في يونيو/حزيران 2004، وفي حلقة العمل لبدء شبكة فيدأفريقيا الإقليمية، المعقودة في السنغال في يوليو/تموز 2004	حلقة دراسية في مقر الصندوق بشأن خبرة مشروع الإدارة الرشيدة للأراضي والمياه في المرحلة التحضيرية من مبادرة تعميم الابتكار، حضرها مندوبون من الصندوق ومن منظمة الأغذية والزراعة
	عرض دراسة الحالة الإفرادية لتحديد الأهداف بطرق مبتكرة في الهند في مؤتمر البنك الدولي/جمعية النساء العاملات لحساب أنفسهن، المعقود في الهند، يوليو/تموز 2004	حلقة دراسية للطلاب في جامعة روما بشأن موضوع الإدارة الرشيدة للأراضي والمياه
	عرض تبادل المعلومات عن التمويل الصغري في حلقة العمل المعنية بسيرفي– رورال* المعقودة في أمريكا اللاتينية في يونيو/حزيران 2004	تدريب مديري البرامج القُطرية للصندوق في تقديم التقارير عن تبادل المعلومات عن التمويل الصغري بواسطة مشروع المرحلة التحضيرية من مبادرة تعميم الابتكار

* سيرفي– رورال: برنامج دعم الخدمات المالية الريفية

تطوير أدوات ابتكار لاستخدامها في المستقبل

60 - أكدت ثلاثة من مشاريع المرحلة الأولية – تنمية القطاع الخاص، والتحليل المؤسسي، والوصول إلى الأسواق – أدوات التنمية والاختبار، أو 'تكنولوجيا الابتكار'، لدعم أعمال

الصندوق وشركائه في موضوع الابتكار في المستقبل. وفي حالة المشاريع الصغيرة الأخرى للمرحلة التحضيرية من مبادرة تعميم الابتكار، طُوِّرَت الأدوات بوصفها واحداً من عدة نتائج ولَّدها المشروع.

- أنتج مشروع تنمية القطاع الخاص عناصر أساسية كدليلٍ لمدراء البرامج القطرية وآخرين من المهتمين بدمج تحليل تنمية القطاع الخاص والشراكات–الفرص في جميع مراحل دورة المشروع. وفي الدليل ملحق يعرض أدوات مفصلة للتمويل الريفي.
- أنتج مشروع الوصول إلى الأسواق دليلاً بشأن الوصول إلى الأسواق، ومجموعة أدوات للمشاركة في المعارض التجارية الدولية، ودليلاً للمنتجين الريفيين يلخص التطورات الحاصلة في ميدان التجارة الإلكترونية.
- ثبَّت المشروع المعني بالتحليل المؤسسي المبادئ التوجيهية لإجراء تحليل مؤسسي أثناء عمل البرنامج القطري للصندوق. ومع أن هذه المبادئ التوجيهية وضعت أصلاً لإقليم إفريقيا الغربية والوسطى واختُبِرَت هناك، فإن فيها إمكانيات لاستخدامها على نطاق واسع في الصندوق، وهي ذات صلة بالمشاريع الابتكارية الأكثر تحدِّياً على وجه الخصوص.
- طوَّر مشروع تحديد الأهداف بطرق مبتكرة الإطار المفاهيمي لنهجٍ عامٍّ إزاء تحديد الأهداف في المشاريع المدفوعة بالطلب ومذكرة تعلُّم جديدة بشأن تحديد الأهداف، وكلاهما يقوم على أساس الدروس المستفادة أثناء تنفيذ المشروع. يُسترشَدُ بمذكرة التعلُّم في تصميم المشاريع والاستعراض الفني لمشاريع القروض من قبل شعبة المشورة الفنية في الصندوق.
- ولَّدَ تبادل المعلومات عن التمويل الصغري قرصاً مدمجاً باللغات الإنجليزية والفرنسية والأسبانية لإعطاء المعلومات والتدريب الابتدائي لمؤسسات التمويل الصغري المهتمة وغيرها من أصحاب المصالح بشأن أسواق تبادل المعلومات عن التمويل الصغري.

61- هناك عدة أدوات طُوِّرَت أساساً لتنفيذ برامج محددة، لكن فيها إمكانيات لاستخدامها في المستقبل أو لتطويرها زيادة على ما هي عليه. من بين هذه الأدوات دراسات استقصائية لتقدير الاحتياجات استُخدِمَت في موقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت، ودليل توصيف الابتكارات وإطار توسيع نطاق الابتكارات الذي استخدمه مشروع القطعان الصغيرة، ودليل دراسات الحالات الإفرادية لتحليل استراتيجيات تحديد الأهداف، الذي وُضِعَ في مشروع تحديد الأهداف بطرق مبتكرة.

باء – أثر عملية التنفيذ

المساهمة في ثقافة الصندوق عن الابتكار والشراكات

62- أسهمت عملية تنفيذ المرحلة التحضيرية من مبادرة تعميم الابتكار بالفعل، علاوة على مساهمتها المباشرة في التعلُّم عن الابتكار، في إيجاد ثقافة ابتكارية للصندوق وقدرة أكبر على الابتكار. وعزز هذه المساهمةَ نهجُ الشراكة الإيجابية الذي استخدمه الصندوق. وقد

عملت جميع مشاريع المرحلة التحضيرية، ما عدا واحداً، بالتعاون مع مجموعة مواضيعية قائمة في الصندوق، أو أنشأت مورداً جديداً غير رسمي أو مجموعة عمل جديدة، وتعاونت معه/معها بنشاط. وقد تعاون في هذه المرحلة ما مجموعه 14 شراكة، كانت عشر منها موجودة في إطار الصندوق الموسع. وقد تجاوزت مجموعات الدعم أو العمل المتعاونة الحدود الفاصلة بين شُعَب الصندوق، وغالباً ما تجاوزت حدود الدوائر. فموقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت، مثلاً، لم يكتف بإنشاء مجموعة موارد نشطة في الصندوق، وإنما تعاون بنشاط أيضاً مع ثلاث شبكات إقليمية.

الربط بين المشروع ومشاريع القروض والمنح الجارية

63 - لم تكن شراكات مشاريع المرحلة التحضيرية من مبادرة تعميم الابتكار وحوارها مقصورة على مقر الصندوق. وإنما اشترك فيها ما مجموعه 22 قطراً مختلفاً، وكان في بعض الأقطار، مثل بنغلاديش، وهندوراس، والهند، ونيكاراغوا، وبيرو، والسودان، وجمهورية تنزانيا المتحدة، أكثر من مشروع واحد جار. وارتبطت مشاريع المرحلة التحضيرية الثمانية تشغيلياً مع أكثر من 34 مشروعاً جارياً ممولة بقروض من الصندوق، وانطوت على حوار نشط وتعاون بشأن الابتكار مع وحدات إدارة المشاريع والشبكات الإقليمية. ورُبِطَ أيضاً بينها وبين المنح الممولة من الصندوق. فارتبط مشروع التمويل الصغري، مثلاً، بعدد يصل إلى 11 مشروعاً جاريا، ممولاً من منح الصندوق في 9 بلدان، هي: بنن، وبوركينا فاسو، وكولومبيا، والسلفادور، وغانا، وهندوراس، ومالي، ونيكاراغوا، وأوروغواي.

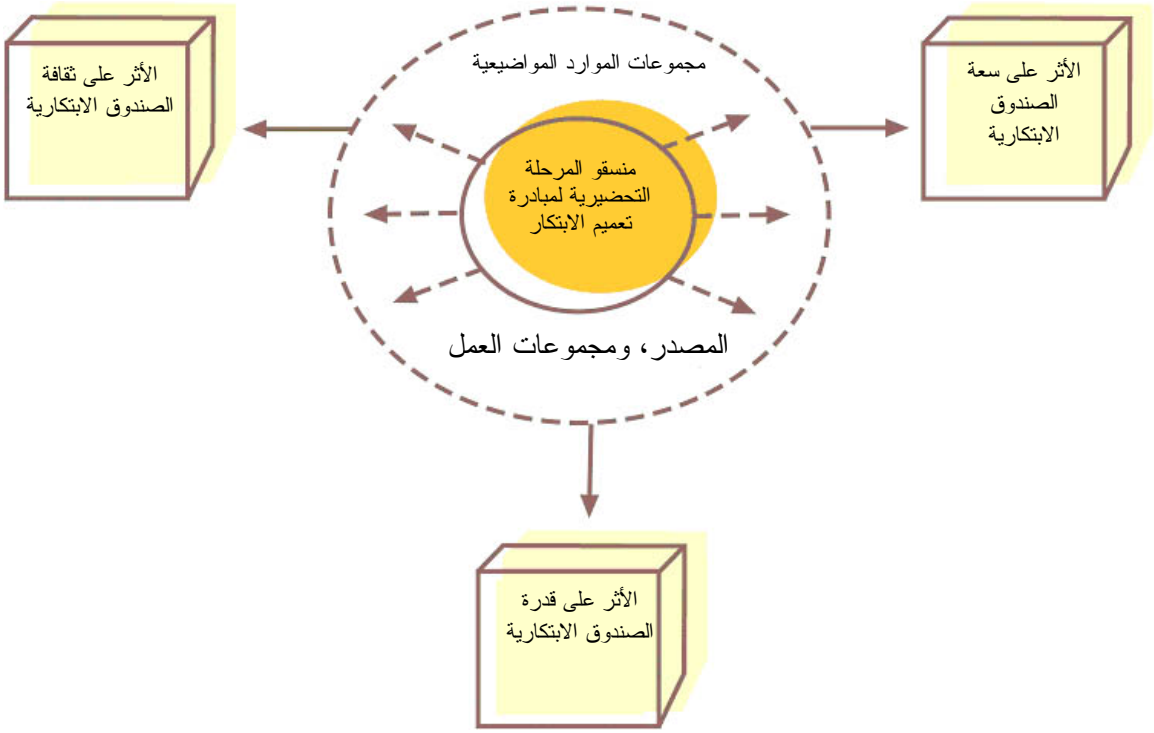
تقديم خبرة في التعلُّم أثناء العمل عن الابتكار

64 - يستفاد من دراسة استقصائية أجراها منسقو المشاريع الصغيرة لمبادرة تعميم الابتكار أن الخبرة في التنفيذ كانت خبرة تعلُّم أثناء العمل عن الابتكار. وهذا التعلُّم ضروري جداً للتغيير الثقافي، وكذلك لتطوير القدرات. وكانت الفوائد التي تحققت من التعلُّم أثناء العمل، كما روى منسقو المشاريع، كما يلي:

- زادت التشارك في المعرفة والتعلُّم عبر الحدود الفاصلة بين الشُّعَب؛
- أدت إلى التعلُّم والتشارك عن الابتكار مع شركاء خارجيين؛
- أثرت في اهتمام المتعلمين أنفسهم بالابتكار؛
- أعطت أفكاراً جديدة عن المشروع وساعدت على زيادة تطوير الأفكار الموجودة.

65 - يمكن، في عملية التعلُّم المؤسسي، النظر إلى منسقي مشاريع المرحلة التحضيرية من مبادرة تعميم الابتكار كنواة لتطوير قدرات التكرار والتغيير الثقافي، مما يبسط نفوذ المرحلة التحضيرية من المبادرة على مجموعات الصندوق المواضيعية أو مجموعات العمل والموظفين المعنيين بصورة غير مباشرة (الشكل أدناه).

أثر المشاريع الصغيرة للمرحلة التحضيرية من مبادرة تعميم الابتكار على ثقافة الصندوق وممارساته



رابعا – بعض الدروس الناشئة عن الابتكار

66 - هناك بعض الدروس العامة الناشئة من هذه المشاريع، ومن بينها ما يلي:

- تتسبب التكنولوجيات والنُّهُج والإجراءات الابتكارية على الدوام بمخاطر لمعتمديها ومستخدميها أكبر مما تسببه نظيراتها التقليدية. ويساعد الاعتراف بهذه المخاطر ومعالجتها أثناء تصميم المشروع على تقليلها إلى الحد الأدنى (الإدارة الرشيدة للأراضي والمياه، والاستهداف الابتكاري).
- تتيح أوجه الفشل والأخطاء، عندما تُعرف وتحلَّل تحليلاً موضوعياً، فرص تعلُّمٍ مفيدة، ويمكن أن توفر منطلقات للنجاح (موقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت، والاستهداف الابتكاري).
- غالباً ما تكون المعارف والأفكار والمهارات التقليدية لدى فقراء الريف أفضل بداية لتطوير ابتكارات فعالة ومعتمدة على نطاق واسع (القطعان الصغيرة، الإدارة الرشيدة للأراضي والمياه).
- غالباً ما تعكس الفجوة الابتكارية بين التصميم الابتكاري لمشاريع الصندوق والتنفيذ الناجح لهذه الابتكارات محدودية القدرات والحوافز. فإرادة وحدات إدارة مشاريع

الصندوق والتزامها ضروريان جداً (تحديد الاستهداف الابتكاري، والتحليل المؤسسي).

- إذا تكرر ابتكار في مكان ما أو رُفِعَ مستواه، ينبغي في جميع الأحوال بلا استثناء تغيير واحد أو أكثر من جوانبه ليتوافق تَوافُقاً أفضل مع الجوانب المتغيرة للسياق الجديد (القطعان الصغيرة، تحديد الاستهداف الابتكاري).
- مشاركة أصحاب المصالح في عملية تطوير الابتكار أمر أساسي لضمان التزامهم بالابتكار (موقع تجميع وتحليل معلومات الفقر الريفي على الإنترنت، الإدارة الرشيدة للأراضي والمياه).
- غالباً ما يكون حوار السياسات شرطاً مسبقاً ودعماً أساسياً في إدخال تغييرات دائمة على مستوى المؤسسة أو المجتمع المحلي (الإدارة الرشيدة للأراضي والمياه، القطعان الصغيرة، التحليل المؤسسي).
- لأنه توجد أشياء كثيرة غير معروفة في أي ابتكار – حتى لو اختُبِرَت اختباراً جيداً وقدِّرَت مخاطرها – من الضروري جداً رصد عملية الابتكار عن كثب.