

Document: EB 2009/96/INF.5
Date: 24 April 2009
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية الصندوق في إدارة المعرفة

المجلس التنفيذي - الدورة السادسة والتسعون

روما، 29-30 أبريل/نيسان 2009

للعلم

مذكرة إلى السادة المدراء التنفيذيين

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للعلم.

وبغية الاستفادة على النحو الأمثل من الوقت المتاح لدورات المجلس التنفيذي، يرجى من السادة المدراء التنفيذيين التوجه بأسئلتهم المتعلقة بالجوانب التقنية الخاصة بهذه الوثيقة قبل انعقاد الدورة إلى:

Willem Bettink

موظف مسؤول عن البرامج والتغيير

رقم الهاتف: +39 06 5459 2472

البريد الإلكتروني: w.bettink@ifad.org

Roxanna Samii

مديرة خدمات الويب، والمعرفة، والتوزيع

رقم الهاتف: +39 06 5459 2375

البريد الإلكتروني: r.samii@ifad.org

أما بالنسبة للاستفسارات المتعلقة بإرسال وثائق هذه الدورة فيرجى توجيهها إلى:

Deirdre McGrenra

الموظفة المسؤولة عن شؤون الهيئات الرئاسية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2374

البريد الإلكتروني: d.mcgrenra@ifad.org

المحتويات

- 1 أولاً - مقدمة
- 1 ثانياً - الهيكل التنظيمي
- 2 ثالثاً - إنجاز الأهداف الاستراتيجية: النتائج التي تحققت في عام 2008
- 5 رابعاً - التقييم الذاتي لنضج إدارة المعرفة
- 7 خامساً - تنفيذ الاستراتيجية في عام 2009: التحديات والفرص

الذيول

- 1 الذيول الأول - إطار النتائج لاستراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة
- 7 الذيول الثاني - أداة التقييم الذاتي للكفاءات المعرفية

تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية الصندوق في إدارة المعرفة

أولاً - مقدمة

- 1- في نيسان/أبريل 2007، وافق المجلس التنفيذي على استراتيجية الصندوق في إدارة المعرفة بغية تمكين الصندوق من أداء مهمته بصورة أفضل، وهي تهدف إلى تحسين التعلم وتقاسم المعرفة داخل الصندوق ومع شركائه الخارجيين.
- 2- يسترشد تنفيذ الاستراتيجية بأربعة أهداف استراتيجية:
 - تعزيز عمليات التعلم وتقاسم المعرفة؛
 - تزويد الصندوق ببنية أساسية أكثر دعماً للتعلم وتقاسم المعرفة؛
 - تعزيز شراكات للتوسع في التعلم وتقاسم المعرفة؛
 - الترويج لثقافة داعمة للتعلم وتقاسم المعرفة.
- 3- يجري تنفيذ الاستراتيجية من خلال إطار للنتائج يتضمن اثنتي عشرة نتيجة متوقعة ترمي إلى تعميم الأنشطة ذات الصلة بإدارة المعرفة في تصميم البرامج القطرية وتنفيذها، وتحسين كفاءة العمليات والنظم وفعاليتها، وتعزيز ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة.
- 4- ويتوقع أن يستغرق تنفيذ الاستراتيجية ثلاث سنوات. وتقدم هذه المذكرة الإعلامية لمحة عامة عن التقدم المحرز خلال 2008، وهي السنة التامة الأولى لتنفيذ الاستراتيجية. وتنقسم المذكرة إلى أربعة أقسام: (1) الهيكل التنظيمي للتنفيذ؛ (2) التقدم المحرز وفقاً لإطار النتائج وفي الأهداف الاستراتيجية الأربعة؛ (3) نتائج التقييم الذاتي لمدى نضج إدارة المعرفة في الصندوق، الذي يتناول العمليات والجوانب الثقافية والسلوكية؛ (4) التحديات والفرص لعام 2009.

ثانياً - الهيكل التنظيمي

- 5- في أكتوبر/تشرين الأول 2007، وكما تنص عليه استراتيجية إدارة المعرفة، طلب رئيس الصندوق من نائب الرئيس أن يشرف على تنفيذ الاستراتيجية وأن يعمل كقائد لإدارة المعرفة. وقام نائب الرئيس بإنشاء فريق أساسي يضم ممثلاً عن كل دائرة من الدوائر الثلاث، إضافةً إلى سكرتير من مكتب نائب الرئيس.
- 6- ويساعد الفريق الأساسي نائب الرئيس في الإشراف على تنفيذ الاستراتيجية من خلال:
 - ضمان مواءمة العمليات والأنشطة في مجال إدارة المعرفة مع الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات والمساءلة توزيعاً جيداً؛
 - تصدُر مبادرات إدارة المعرفة، وضمان أن تكون الأنشطة في هذا المجال متسقةً ومنسجمة مع العمليات والهيكل المؤسسية؛

- الإبلاغ بانتظام عن تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة وتحديد ما يتعلق بها من قضايا.
- 7- دعا نائب الرئيس موظفين من مختلف دوائر الصندوق ومن شبكاته الإقليمية المعنية بالمعرفة إلى تشكيل جماعة لممارسي إدارة المعرفة. وقد بدأت الجماعة عملها في مارس/آذار 2008 وهي تدعم بنشاط تنفيذ الاستراتيجية. وهي عبارة عن فريق من ممارسي إدارة المعرفة يضطلعون بدور المرشدين والرواد في إدارة المعرفة، ويحفزون الآخرين على تبني مبادئ تقاسم المعرفة، ويساعدون الصندوق في أي يصبح منظمة تستند أكثر إلى المعرفة والتعلم. وقامت الجماعة، في سنتها الأولى، بمبادرات لإنشاء منتديات جديدة لتقاسم المعرفة فيما بين الموظفين مثل "منتدى تشاطر المعلومات" (الذي شارك في تنظيمه كل من الصندوق ومنظمة التنوع البيولوجي، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وبرنامج الأغذية العالمي). وقدم أعضاء الجماعة أيضا نتائج محددة وردت في إطار النتائج للاستراتيجية.
- 8- وسعياً لدمج أنشطة إدارة المعرفة في العمليات الأساسية، دعا نائب الرئيس شعبة الميزانية والتخطيط الاستراتيجي إلى إيلاء اهتمام خاص بهذه الأنشطة خلال إعداد ميزانية 2009. ونتيجة لذلك، زُوِّدت دوائر الصندوق بمبادئ توجيهية لتسهيل إدراج أنشطة إدارة المعرفة في الخطط الإدارية للدوائر والشعب وتخصيص ما يلزمها من موارد في الميزانية.

ثالثاً - إنجاز الأهداف الاستراتيجية: النتائج التي تحققت في عام 2008

- 9- تتمحور هذه الاستراتيجية، كما ذكر آنفاً (الفقرة 2)، حول أربعة أهداف استراتيجية وإطار للنتائج (انظر الذيل الأول). ويقدم هذا القسم لمحة عامة عن التقدم المحرز في عام 2008 على صعيد كل هدف منها. ويستند تقييم التقدم إلى استعراض مكتبي وإلى تقييم ذاتي لمدى نضج إدارة المعرفة في الصندوق (انظر الفقرة 27).

تعزيز عمليات التعلم وتقاسم المعرفة

- 10- في عام 2008، أحرز تقدم في دمج ممارسات إدارة المعرفة في العمليات التي تشمل الجوانب الهامة من عملنا. وخير مثال على ذلك هو استعراض ضمان الجودة الذي أجري للمرة الأولى في عام 2008. وينطوي الأمر على فترة أسبوعين تُستعرض وتُقيم خلالها 10 مشروعات على أساس معايير الجودة قبل عرضها على المجلس. وفي نهاية استعراض الأسبوعين، تُعقد جلسة ختامية تُعرض فيها القضايا الرئيسية المتعلقة بجودة التصميم التي تم مواجهتها ويُطلب من جميع الأطراف الرئيسية المشاركة في الاستعراض وأن تُقدم تعليقاتها عليها. وفي نهاية المطاف، تُستخلص الدروس المستفادة في شكل مذكرة تتقاسمها جميع الشعب كيما يُسترشد بها في تصميم المشروعات الجديدة.

- 11- ينبغي القيام بالكثير لدمج الدورة الكاملة للعمل والتعلم والمشاركة، وتحصيل المعارف وإعادة توظيفها ضمن جميع عمليات الصندوق. في عام 2008، أحرز تقدم جيد في هذا الاتجاه في دائرة إدارة البرامج على صعيد تعزيز جودة عمليات الاستعراض، التي استُعرض من خلالها نحو 40 عملية جديدة، كما أُجريت عملية استعراض أقران لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج. ويركز الجزء

خامساً من هذه الوثيقة على كيف يمكن للصندوق أن يحسّن تعلم المعارف المتولدة من مشروعاته وبرامجه وتقاسمها وتحصيلها وإعادة توظيفها.

12- كما أحرز تقدم كبير في توسيع نطاق تغطية الشبكات التي تدعم أنشطة إدارة المعرفة على الصعيد الإقليمي، أما على الصعيد القطري فقد تم تعزيز إدارة المعرفة ولا سيما في العمليات الجارية. وقد تعززت عملية استعراض الحافظة واستفادت من زيادة التعاون مع الشبكات الإقليمية؛ وتُجرى الاستعراضات القطرية من خلال التزام أكبر باكتساب الدروس واستخلاصها. وأخذت قصص النجاح التي يتم توثيقها خلال عمليات الإشراف والاستعراض تُدرج بوتيرة أكبر ضمن الشبكات وبوابة الفقر الريفي: إذ يوجد حالياً نحو 40 من هذه القصص مقارنةً بعدد أقل بكثير في 2007.

13- بذلت جهود كبيرة في 2008 لضمان تحصيل المعارف من تنفيذ البرامج القطرية بصورة مناسبة لتحسين فعالية البرامج والتأثير على السياسات في البلدان والأقاليم. وقد أحرز تقدم كبير في هذا المجال بفضل بعثات الإشراف المباشر والنهج المنظم المتبع في تحصيل المعارف المفيدة وتقاسمها داخل الصندوق. وحققت شعبة آسيا والمحيط الهادي أكبر قدر من التقدم في هذا المجال.

14- سيكون تقرير الفقر الريفي المقبل المنتج المعرفي الرئيسي الذي يصدره الصندوق. في عام 2008، أُجريت مشاورات في جميع الأقاليم، ونفذت عملية لجمع المعلومات عن النهج المبتكرة للقضاء على الفقر.

15- ما زال الرصد والتقييم يمثلان تحدياً، على الرغم من إحراز بعض التقدم في عام 2008. وطراً تحسن في بعض المجالات الرئيسية منها مجال تحليل بيانات الرصد والتقييم للإرشاد في صنع القرار. وفي شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية، يُتبع نهج مبتكر في مدغشقر يربط الرصد والتقييم ربطاً مباشراً مع إدارة المعرفة، باستخدام عملية الرصد والتقييم كمدخل لتحليل المعلومات. ورغم أنّ هذه المبادرات ذات طابع مخصص بوجه عام في الوقت الراهن، فمن الممكن تطبيقها في البرامج القطرية الأخرى.

16- وفي الآونة الأخيرة، قام مكتب المراجعة والإشراف بتطبيق استراتيجية إدارة المعرفة بطريقة مثيرة للاهتمام. فبعد الانتهاء من مراجعة الإشراف على التوريد في المشروعات، أُجري نشاط تعليمي لنشر النتائج وضمان متابعة أفضل لتوصيات المراجعة.

تزويد الصندوق ببنية أساسية أكثر دعماً للتعلم وتقاسم المعرفة

17- أحرز تقدم كبير في تحقيق هذا الهدف المحددة مدته بثلاث سنوات. خلال العام الماضي، تم تعزيز الأفرقة المواضيعية وشبكات التعلم بشكل كبير. ونظم الفريق المعني بالتمايز بين الجنسين والفريق المعني بالتمويل الريفي حلقات دراسية واجتماعات "فترة الغداء" بشأن طائفة واسعة من المواضيع ذات الصلة. وقد مثل "كتاب مصادر قضايا الجنسين في الزراعة" أحد المخرجات الهامة في عام 2008 التي أسهم فيها الفريق المواضيعي المعني بالتمايز بين الجنسين، بالتعاون مع منظمة الأغذية والزراعة والبنك الدولي.

18- ويتضح تزايد الشراكات والروابط القوية مع مختلف الجهات المعنية في جميع الشبكات الإقليمية للمعرفة، منها: فيدأمريكا، وفيدأفريكا، وقرية نت، وبرنامج الربط الشبكي الإلكتروني للمشروعات الريفية في آسيا

والمحيط الهادي. ويجري ربط هذه الشبكات تدريجياً بشبكات مواضيعية تضطلع بمهام قوية في إدارة المعرفة، ويسترشد بها في تقديم الخدمات ودعم تنفيذ المشروعات والبرامج القطرية للصندوق.

19- أخذت بوابة الفقر الريفي تصبح تدريجياً مستودعاً مركزياً للمعارف المتولدة من البرامج القطرية الإقليمية للصندوق. وهي تعمل كحجر زاوية للمعلومات وإدارة المعرفة في الصندوق، وتُتأثر على جمع ثروة من المعارف بشأن الحد من الفقر الريفي باستخدام معلومات وموارد من شتى المصادر ومقدمي الخدمات. وقد صُمِّمت على نحو يضمن وصول المستخدمين ذوي الاتصال البطيء بالإنترنت إليها. وفي عام 2008، زُوِّدت البوابة بنظام إدارة المحتويات أدى إلى تحقيق مكاسب في الكفاءة من حيث السماح بروابط مشتركة سلسة، وتسهيل تخزين المحتويات واسترجاعها، وإعادة تحديد الأهداف من المحتويات وربطها مع غيرها من نظم المعلومات والمعارف المؤسسية. ومنذ انطلاق البوابة في عام 2007، زادت حركة استخدامها بنسبة 30 في المائة تقريباً، كما يقوم العديد من المواقع الأخرى بوضع وصلات لها أو الاقتباس منها كمصدر للمعرفة.

20- فيما يتعلق بتطبيق أدوات تستند إلى شبكة الإنترنت، وإلى أدوات الويب 2.0 بصورة أكثر تحديداً، فقد أنشأ الصندوق مؤخراً موقعاً إلكترونيًا لمدونات التقارير الاجتماعية. فعلى سبيل المثال، استخدمت شعبة آسيا والمحيط الهادي الموقع لتقديم تقارير يومية عن سير حلقة العمل السنوية بشأن الأداء، كما استخدم لتبادل نتائج دورات التقييم الذاتي لإدارة المعرفة، ومؤخراً لتبادل نتائج أعمال معتكف الفريق القطري لموريتانيا. وتُعتبر التقارير الاجتماعية وسيلةً لإدارة المعرفة تعمل على تعزيز التعاون إذ أنها تشجع الزملاء على العمل معاً لإنشاء المحتوى. وهي تسمح لمجموعة من المشاركين في حدث معين بإنشاء محتوى بصورة تفاعلية ومشاركة وتبادل ما يتعلق به من نتائج ومخرجات وتحديات في الوقت الحقيقي مع أصحاب المصلحة الذين لا يحضرون الحدث. وعادةً ما يوضع "التقرير الاجتماعي" المتخض عن ذلك في متناول الجمهور، مما يتيح للآخرين إمكانية الانضمام إلى المحتوى أو إغنائه أو تعديله أو إعادة ترتيبه.

تعزيز شراكات للتوسع في التعلم وتقاسم المعرفة

21- تم تعزيز شراكات الصندوق ووكالات الأمم المتحدة الأخرى التي تتخذ من روما مقراً لها في مجال إدارة المعرفة. في عام 2008، تركزت الجهود المشتركة مع منظمة الأغذية والزراعة وبرنامج الأغذية العالمي على البحث عن فرص جديدة لتعزيز وتعميق هذه الشراكات. ومنذ عام 2007، يجري تبادل منتظم بين موظفي الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة نتيجة زيادة التعاون بين دائرة إدارة البرنامج ومركز الاستثمار التابع لمنظمة الأغذية والزراعة. والدليل على ذلك زيادة مشاركة موظفي المركز في إعداد مقترحات الاستثمار الجديدة وتصميمها، وعملهم كأعضاء في فريق استعراض تعزيز الجودة ليسهموا بما لديهم من خبرات ونصائح في تعزيز جودة تصميم المشروعات. وخلال عام 2008، عملت شعبة السياسات في الصندوق عن كثب مع منظمة الأغذية والزراعة للاستفادة من قاعدتها المعرفية في صياغة سياسة الصندوق بشأن تحسين الوصول إلى الأراضي وأمن حيازتها. وبالمثل، تعاونت شعبة السياسات مع برنامج الأغذية العالمي في مبادرة "الشراء من أجل التقدم" لدعم البرامج القطرية للصندوق لضمان تحسين ربط صغار المزارعين بالأسواق.

- 22- أقيمت شراكة مهمة جديدة في عام 2008 بين الصندوق والمعهد الدولي لبحوث السياسات الغذائية بهدف وضع برنامج بحوث للسنوات الثلاث المقبلة يركز على تغير المناخ، والوصول إلى الأسواق. كما سيجري تعزيز تبادل الموظفين على المستوى القطري لتحسين التعاون.
- 23- وبالإضافة إلى الشراكات الاستراتيجية المشار إليها أعلاه، ينخرط الصندوق في شراكات مع منظمات أصحاب المصلحة على المستوى القاعدة الشعبية ومنها منظمات المزارعين على سبيل المثال. وتتكامل هذه الشراكات مع شبكات المعرفة التابعة للصندوق وتزيد من فعالية المشروعات التي يدعمها.

الترويج لثقافة داعمة للتعلم وتقاسم المعرفة

- 24- في عام 2008، اتخذت إجراءات ملموسة لتعزيز ثقافة التعلم على نطاق الصندوق ككل، مما أدى إلى إزالة الغموض الذي يكتنف إدارة المعرفة، التي لم يعد ينظر إليها على أنها "شيء يتكفل الآخرون أو الأكاديميون القيام به". فقد أصبح الموظفون والمديرون يطبقون إدارة المعرفة ويقدرونها أكثر مما كانوا يفعلون قبل عام.
- 25- ويمكن بصورة أفضل رؤية هذا التغير والتوجه نحو تحويل الصندوق إلى منظمة قائمة على التعلم على ضوء الإنجازات اللذين تحققا في عام 2008. أولاً، تم إنشاء جماعتين جديدتين من جماعات الممارسين تعنيان بالماشية وإدارة المعرفة، وتضمن أعضاء من جميع أنحاء الصندوق، وهما تعملان بنشاط على تعزيز تقاسم المعرفة والتعلم سواء من خلال إجراء أحداث منتظمة أو تقاسم المعرفة فيما بين الشعب والدوائر.
- 26- ثانياً، تم تنظيم حدثين رئيسيين - هما "منتدى نشاطات المعلومات" (انظر الفقرة 7) واليوم المفتوح المكرس لإدارة المعرفة وإطلاقها - حيث أسهم وشارك فيهما العديد من مشروعات الصندوق وبرامجه، وبرامجه الإقليمية، وموظفيه على اختلاف مواقعهم. وأسهم الحدثان في زيادة الاهتمام بتطبيق نهج تقاسم المعرفة في "الطريقة التي نعمل بها"، وساعدا في تشجيع تحسين تعاون فيما بين الشعب.

رابعا - التقييم الذاتي لنضج إدارة المعرفة

- 27- قام الصندوق، لتقييم التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة، بتكييف إطار التقييم الذاتي لإدارة المعرفة¹ الذي غدا مشهوراً (انظر الذيل الثاني).
- 28- التقييم الذاتي لإدارة المعرفة هو أداة للتخطيط الاستراتيجي وللقياس تتيح للمنظمات تقييم مستوى نضج إدارة المعرفة لديها. فهي توفر مصفوفة يمكن للمنظمات من خلالها تقييم المستوى الراهن لنضج إدارة المعرفة لمجموعة من 8 إلى 10 من الكفاءات لديها، بما في ذلك السلوك القيادي، والشبكات وجماعات الممارسين، وتحصيل المعارف وإعادة توظيفها. وتقوم الأداة بتقييم النضج لكل كفاءة من الكفاءات عبر خمسة مستويات، بدءاً من الوعي بممارسات إدارة المعرفة (المستوى 1) ووصولاً إلى إدماج تلك

¹ قام بتطويره كل من Geoff Parcell و Chris Collison.

الممارسات ضمن العمليات الأساسية (المستوى 5). كما تسمح هذه الأداة بتحديد نقاط القوة والضعف الرئيسية وبتعريف الممارسات، والاتجاهات، والجوانب غير الاعتيادية لإدارة المعرفة.

29- صُممت أداة التقييم الذاتي لإدارة المعرفة لتتناسب مع بيئة الصندوق الخاصة. وتم اختيار ثماني كفاءات، هي:

- اتخاذ نهج استراتيجي
- القيادة والدعم
- بناء منظمة تعلم
- الربط الشبكي وجماعات الممارسين
- قياس القيمة
- تحصيل المعارف وإعادة توظيفها
- الابتكار
- زيادة الكفاءة في ممارسات العمل

30- استخدم التقييم الذاتي طريقة المعاينة العنقودية من خلال إشراك ثلاث مجموعات مختلفة من الزملاء: (1) جماعة ممارسي إدارة المعرفة، وتشمل ممثلين من مختلف الدوائر والشعب؛ (2) مجموعة مختلطة تتألف من مديري البرامج القطرية، وموظفي شؤون السياسات، وخبراء اقتصاديين إقليميين، ومستشارين فنيين؛ (3) مجموعة مختلطة من المديرين التنفيذيين وكبار الموظفين من مختلف أنحاء الصندوق.

31- ووضعت المجموعات الثلاث جميعها تصنيفاً شاملاً لمختلف المستويات، وناقشت التحديات والفرص المتاحة للمضي بهذه الاستراتيجية قدماً. وقد التقت المجموعات الثلاث في جلسة ختامية قامت خلالها بالتحقق من نتائج كل مجموعة منها وبمناقشتها.

32- أكد التقييم على أن الصندوق يُصنّف ، فيما يخص معظم الكفاءات، ضمن المستوى 3 (انظر الجدول أدناه)، مما يشير إلى أن الصندوق انتقل من المستوى 2 - "رد الفعل" - إلى المستوى 3 - "اتخاذ الإجراء" - وأنه ملتزم بالانتقال إلى المستوى 5 - "تطبيق ممارسات إدارة المعرفة وتقاسم المعرفة بانتظام".

لمحة عامة عن مستوى نضج الكفاءات المعرفية

الكفاءات المعرفية	مستوى النضج الحالي
اتخاذ نهج استراتيجي	3
القيادة والدعم	3
بناء منظمة تعلم	3
الربط الشبكي وجماعات الممارسين	3
قياس القيمة	2
تحصيل المعارف وإعادة توظيفها	3-2
الابتكار	2
زيادة الكفاءة في ممارسات العمل	3-2

33- وشدد التقييم الذاتي على ما يلي:

- خطأ الصندوق خطوات هامة واتخذ إجراءات ملموسة، رغم بعض التفاوت بين الدوائر والشعب؛
- لا يسير التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة بخطى منتظمة في مختلف أنحاء الصندوق: فبينما حقق جدول أعمال إدارة المعرفة قفزات كبيرة في بعض الدوائر والشعب، فهو ما زال متناقل الخطى في بعضها الآخر، كما ما يزال يتعين دمج إدارة المعرفة ضمن العمليات الأساسية؛
- تحقق إدارة المعرفة قيمة مضافة للصندوق، لكن ينبغي عليه أن يحسن من قدرته على تحصيل المعارف وإعادة توظيفها؛
- ينبغي أن يبادر القادة والمديرون، بوصفهم قدوة يحتذى بها، إلى إزالة العقبات وتهيئة بيئة مواتية لتقاسم المعرفة والابتكار وركوب الأخطار.

34- وفرت هذه العملية معلومات ورؤى قيمة بشأن نقاط قوة الصندوق في مجال إدارة المعرفة ومجالات التحسين ذات الأولوية. وكان هناك توافق في الآراء على أنه "إن لم يكن لإدارة المعرفة مكان في عملنا، فلا مكان لنا فيه". وأكدت هذه العملية على أن إدارة المعرفة ليست "إضافة"، وأن ليس ثمة توتر بين تنفيذ برنامج العمل والمشروعات المقررة وبين متابعة إدارة المعرفة، فهما عمليتان تتداخلان وتستكمل إحداها الأخرى، كما أنهما ترتبطان، بحكم الواقع، ارتباطاً لا انفصام له.

35- وأخيراً، كان هناك اتفاق واسع على أن الصندوق يحتاج إلى قيادة وتوجيه مستمرين للمضي في تحسين مختلف الكفاءات المتعلقة بإدارة المعرفة. وتم التأكيد على أنه من أجل تعزيز ثقافة تعلم في الصندوق، من الضروري أن تعتمد القيادة توجهاً يقوم على قدر أكبر من التقدير. ومن شأن ذلك أن يشجع الموظفين على تكريس الوقت لتقديم منتجات معرفية قادرة على مواجهة التحديات وتحقيق النتائج المتوقعة من هذه الاستراتيجية.

خامساً - تنفيذ الاستراتيجية في عام 2009: التحديات والفرص

36- مثل تنفيذ الاستراتيجية في سنتها الأولى مهمة شاقة ومثمرة للصندوق في آنٍ معاً. وتشمل التحديات لعام 2009 ما يلي:

- دمج إدارة المعرفة في جميع العمليات الأساسية ومشاركة جميع الدوائر والشعب؛
- زيادة الجهود التي تبذلها الدوائر لتحديد منجزات ملموسة لإدارة المعرفة ومؤشرات مناسبة تتيح الرصد الفعال للتقدم والإنجازات على أساس إطار النتائج لاستراتيجية إدارة المعرفة؛
- تشجيع التعاون داخل الوحدات وفيما بينها وحفز الموظفين على تقاسم المعرفة بصورة نشطة يمثل عملية بطيئة. وحيثما يتم إحراز تقدم جيد في الصندوق، فعليه أن يضمن استمرار هذا الوضع لكن دون الوقوع في فخ "تخمة المعلومات"؛

- تهيئة بيئة مواتية للتعلم وتقاسم المعارف مبنية على الثقة، يشعر الموظفون والشركاء من خلالها بالراحة والثقة في تبادل ما في جعبتهم من نجاحات وتحديات وإخفاقات، ويتسنى لهم جميعاً عبرها إيجاد حلول للمشاكل، والتعلم من بعضهم البعض، والعمل بمتعة ونشاط؛
- توفير الموارد المالية والبشرية ضمن قيود الميزانية القائمة لتمكين الدوائر والشعب من القيام بالأنشطة ذات الصلة بإدارة المعرفة وتقديم نتائج ذات قيمة.

37- يظهر مدى الأولوية المعطاة لإدارة المعرفة في عام 2008 بوضوح من خلال الأنشطة الموثقة، والنتائج، وزيادة مشاركة الموظفين من جميع دوائر الصندوق فيها. لكن لا بد من أن تصبح إدارة المعرفة أكثر انتظاماً إذ أنّ كثيراً من الجهود ما زال يقودها أفراد. وما زال توثيق خبرات التعلم إلى حد كبير ذا طابع غير رسمي، رغم أنه يشهد تحسناً على مستوى الشعب. ومن الضروري بذل جهود على مستوى الدوائر لتجميع المعارف وخبرات التعلم وإفساح المجال للتعلم والتبادل بصورة أفضل فيما بين الدوائر وعلى مستوى الصندوق كمؤسسة.

38- طرأ تغير واضح في المواقف والسلوك، أدى إلى تبني قيم إدارة المعرفة. ويرسي هذا التغير في الثقافة الأساس لجعل الصندوق منظمة تعلم حقيقية. وتمخض التقدم الإجمالي المحرز في 2008 عن الالتزام على جميع المستويات في الصندوق بنقل إدارة المعرفة فيه إلى المستوى التالي من النضج. ويتطلب ذلك من جميع المديرين قيادة متسقة ونهجاً منتظماً لدمج ممارسات إدارة المعرفة في عمليات الصندوق الأساسية، وفي الإجراءات الاعتيادية لعملائنا وسلوكنا اليومي.

39- في عام 2009، سنتصب جهود الصندوق، باستخدام الخطط الإدارية للدوائر والشعب، على التحسن وتحقيق نتائج في المجالات الرئيسية الأربعة التالية: (1) بناء منظمة تعلم؛ (2) تحصيل المعارف وإعادة توظيفها بانتظام؛ (3) ضمان الالتزام على مستوى الشعب والدوائر بقياس ما لأنشطة إدارة المعرفة ونواتجها من قيمة وتأثير؛ (4) تحسين الكفاءة في مكان العمل.

Results framework for the IFAD Strategy for Knowledge Management

Expected result 1: Knowledge gained from implementation is systematically shared to improve country programme effectiveness and influence policies.

Three-year objective: Knowledge management is mainstreamed in results-based country strategic opportunities programmes (RB-COSOPs) as per the Guidelines for Preparation and Implementation of a Results-based Country Strategic Opportunities Programme.

- All RB-COSOPs systematically include a KM component, although the extent of discussion and strategy is varied.
- The “connecting” aspect of KM (across sectors and partners to ensure that relevant information is available and disseminated when needed) appears more evident than its “collecting” dimension.
- Successfully mainstreaming KM requires building KM capacity and understanding at country level; KM strategies need to be designed with defined objectives, expected results and activities, and monitored in supervision and COSOP reviews.
- The RB-COSOP guidelines will be reviewed in 2009. This review, in itself, is a KM process, using experience from the past and building on this experience to improve development effectiveness.

Three-year objective: Design missions for all programmes systematically use Learning Notes and feed new lessons and insights back into them – as part of their terms of reference.

- Learning Notes are still not used systematically enough. Although they are often referred to in reviewers’ recommendation notes and quality enhancement panel reports, which then triggers their use in post-formulation and appraisal missions, they are not used systematically at project inception.
- Technical advisors brief CPMs on Learning Notes, but the use of this tool should not be driven by technical advisors alone. Nonetheless, involving technical advisors at earlier stages of the project cycle can encourage KM from inception.
- Where technical advisors take part in missions, activities related to KM and Learning Notes are usually included in the terms of reference; 60 per cent of design completion missions include technical advisors.

Three-year objective: For selected, thematically focused activities (for example, rural finance), lessons are captured through supervision and review reports, and key lessons disseminated through Learning Notes, regional and thematic networks and the Rural Poverty Portal.

The KM process is evolutionary: the portfolio review process has been strengthened and has *benefited* from greater collaboration with regional networks; country-level reviews are being taken more seriously and more commitment is shown to the extraction and distilling of lessons learned; country portfolio reviews also allow projects within the country to learn from each other.

- Direct supervision can be viewed as a KM tool as well as a tool to measure project cost-effectiveness. CPM experience is enhanced and can better inform, and feed into, future project design (and implementation). IFAD’s country presence is also effective for KM: knowledge management is mandatory in the terms of reference of country presence officers; country presence shortens the cycle of information, allowing relevant and necessary lessons and information to feed back into the country programme faster.

- It is increasingly common for success stories to be documented during supervision and review missions and then fed into networks, IFAD website, the Rural Poverty Portal and used for public advocacy purposes.

Three-year objective: M&E is strengthened to provide for learning using M&E project guidelines and other tools.

- M&E still remains a challenge, though progress has been made and 35 RIMS indicators are in place. What is needed is analysis of M&E information to inform decision-making processes.
- In the Eastern and Southern Africa Division, an innovative approach is directly linking M&E with KM, as M&E is the entry point for the analysis of information. This could be replicated across other country programmes. At present, these initiatives are ad hoc.

Three-year objective: Learning Notes are regularly updated, and systematically used by design, supervision and policy support missions; feedback on lessons and insights from those missions is incorporated into Learning Notes.

- Learning Notes are updated yearly, and new Learning Notes are continually developed. Learning Notes are systematically used in the Quality Enhancement review process, thus contributing to improved project and programme design.
- Efforts are underway to capture knowledge emerging from supervision and implementation support process to feed the Learning Notes.

Three-year objective: IFAD in-country policy dialogue is systematically informed by programme experience and sound development research.

- IFAD's in-country policy dialogue is currently informed by annual reviews that capture the knowledge and experience of country programmes, though this is largely driven by CPMs. However, RB-COSOPs are currently being reviewed with a view to capturing key lessons and issues to feed into country policy dialogue. This will be an important way to ensure greater systematic dialogue.

Expected result 2: Initiatives to value and stimulate local knowledge are consolidated and scaled up to inform country programmes.

Three-year objective: Local knowledge initiatives are further developed and scaled up (for example, Linking Local Learners, indigenous knowledge) in ten country programmes.

- In 2008, substantive efforts were made to scale up local knowledge initiatives. Knowledge sharing and connecting (building partnerships) are increasingly common. There is evidence that many country programmes are collecting local knowledge and sharing it with stakeholders and through online regional platforms.
- Initiatives are also being replicated at regional level, with individual country programmes informing the design of other country programmes in the same region.
- Improved networking among key national and regional stakeholders is becoming a best practice.
- Fairs, cultural events and workshops are all forums for knowledge management and sharing. A focus of knowledge management for local initiatives lies in a people-centred KM process. Facilitating linkages with community and grass-roots organizations is an essential characteristic of many initiatives.

Expected result 3: Established and structured thematic learning networks share knowledge and connect internal staff and resources (operations, finance, policy, communications, etc.) with IFAD's partners (country teams, regional networks, knowledge centres, stakeholder organizations, etc.).

Three-year objective: Two structured thematic learning networks (e.g. rural finance, indigenous peoples) are strengthened and aligned with IFAD's strategic priority areas, and use the Rural Poverty Portal.

- In the past year, thematic groups and learning networks have been considerably strengthened structurally, and terms of references have been prepared.
- The thematic groups on gender and rural finance have been increasingly active, holding regular meetings, seminars and knowledge-sharing events and the thematic groups are sharing information with regional networks through the Rural Poverty Portal.
- New communities of practice have been launched (e.g. on livestock, knowledge management) and already appear to have strong KM strategies and activities.
- The active participation of CPMs in thematic groups and networks would further strengthen the process.

Expected result 4: Established and structured regional learning networks share knowledge, including stronger linkages with IFAD country programmes and thematic networks, other partners and the Rural Poverty Portal.

Three-year objective: Two structured regional learning networks are strengthened. They are integrated with IFAD's information technology platform and the Rural Poverty Portal, and linked to the thematic networks and other practitioners and networks. They are driven by participants. They provide broader information and KM services.

- Regional knowledge networks have been strengthened. For the Eastern and Southern Africa Division, IFAD Africa, for example, an extension of FIDAfrique, will be launched in early 2009.
- Regional networks are linked more effectively to thematic networks and the Rural Poverty Portal. They are providing support, advice and capacity-building to thematic networks to ensure systematic learning and sharing of knowledge and experience.
- Partnerships within the regional networks are allowing for greater interaction and learning (also through training). These networks are sharing resources (primarily human resources) for joint KM activities at national and local levels, which are often linked to IFAD's country programmes.
- In the Latin America and the Caribbean Division, a new regional platform will eventually replace the existing regional network, promoting a new, and more autonomous and sustainable, generation of KM efforts.

Expected result 5: The Rural Poverty Portal is building on the thematic and regional networks and is supported by IFAD's information technology platform.

Three-year objective: The Rural Poverty Portal continually evolves to meet the learning and sharing needs of IFAD, its partners and the international development community.

- The Rural Poverty Portal is now supported by a content management system and is fully integrated with IFAD's corporate databases such as the Project and Portfolio Management System (PPMS) and the Contact Information Available On-line System (CIAO). In the coming months, it will be fully integrated with the Project Life File (PLF). The PLF will be using the country pages as an entry point and complementing the pages with all the relevant PLF documents.

- In 2008, initial efforts have been made to integrate IFAD's documents and records management system with the content management system, putting in place all the necessary checks and balances. This will allow country offices, country programme management teams, regional grants and regional networks to use the Portal's infrastructure to establish a web presence.

Expected result 6: Learning events are systematically planned and implemented.

Three-year objective: Planning of learning events is improved at corporate and regional levels.

- In 2008, learning events became a staple KM activity, with IFAD departments and divisions organizing over 70 brown-bag lunches and seminars. IFAD also took full advantage of international events – such the High-level Conference on World Food Security: The Challenges of Climate Change and Bioenergy, in Rome; the Global Agro-Industries Forum, in New Delhi; the Third High-level Forum on Aid Effectiveness, in Accra; and the United Nations Climate Change Conference, in Poznań – to share its knowledge on rural poverty- related issues by organizing panel discussions, roundtables and producing targeted knowledge products for the events.

Expected result 7: Knowledge publications are systematically planned, prepared and disseminated.

Three-year objective: A simple typology of knowledge publications is prepared. The process for planning, approval and dissemination of publications is improved

- IFAD has created a simple typology for knowledge publications and is working on putting in place a lean and efficient process for planning, approval and dissemination of publications.
- IFAD's Rural poverty Report - the flagship knowledge management product is being developed. The Report synthesises the experience of IFAD and other partners in developing effective solutions to rural poverty to inform the development of effective policies and programmes.

Expected result 8: The information technology platform is strengthened and facilitates information management, communication and knowledge-sharing and learning at headquarters and regional levels.

Three-year objective: An improved information technology platform is implemented, building on existing IFAD web-based information, communication and knowledge management tools, with an integrated set of knowledge-sharing and collaboration tools, and open, standards-based, web content management and portal technology.

The following measures have been taken to strengthen the IT platform to support IFAD's KM initiative:

- Divisional sites have been migrated to a new documents repository accessible from outside IFAD headquarters.
- A content management system has been implemented to facilitate the management of IFAD's web presence.
- A "connector" system has been implemented to facilitate the sharing of data held in databases across corporate systems. This has, for example, allowed the Rural Poverty Portal to leverage data from both the Loans and Grants System (LGS) and the Project Portfolio Management System (PPMS).
- Corporate systems are being developed to bring data previously held in spreadsheets into corporate databases for ease of reporting and information-

sharing. WATs and online project status reports are examples of those systems.

IFAD's IT Division presented the Deliver as Once concept at the KM launch event. This will provide tighter integration between IFAD's database systems, document repository and web presence. The development of this concept began in the second half of 2008 and will continue in 2009.

Expected result 9: Information management standards, rules, procedures and tools will be improved.

Three-year objective: Common information standards, rules, procedures and tools are developed for increasing organizational efficiency and accountability.

The electronic records management system (ERMS) is partially developed. A working group will be established shortly to review current information and records management practices, and to develop the foundations for a records policy.

Expected result 10: Better use is made of selective strategic partnerships for knowledge-sharing and learning.

Three-year objective: Three long-term partnerships are established with (a) a Consultative Group on International Agricultural Research (CGIAR) centre (for example, the International Food Policy Research Institute); (b) a development organization (for example, the African Development Bank, World Bank); and (c) a network of stakeholder organizations (for example, farmers' organizations, rural microfinance institutions).

- Efforts have made to strengthen partnerships (beyond service provision) through the regular exchange of information across staff, and, in some cases, across organizations (e.g. with IFPRI).
- Partnerships with stakeholder organizations have been strengthened considerably, particularly with farmers' organizations. The biennial Farmers' Forum, which took place in 2008, is a tangible demonstration of the effectiveness of these partnerships. At country and regional level, partnerships with farmers' organizations are helping to build more relevant and effective projects.

Three-year objective: Better knowledge-sharing exists with FAO and WFP

- At headquarters level, there is a strong partnership with FAO, and new possibilities exist for a strengthened partnership with WFP – in both cases, primarily at the policy level.
- From 20-22 January 2009, Bioversity International, the CGIAR ICT-KM Program (which promotes information and communications technology and knowledge management), FAO, WFP and IFAD jointly organized the first Knowledge Share Fair to enable staff of these organizations to showcase and share knowledge. This initiative stemmed from the realization that each organization had something to share with the others, and each had something to learn from the others.
The fair was attended by 700 participants and presented 160 examples of KM-related activities. The 112 sessions covered various agricultural development and food security issues, and focused on the knowledge-sharing aspects of the initiatives. The sessions also used innovative and interactive ways to present projects, highlighting experiences and lessons learned, and engaging participants in discussions. IFAD submitted 36 proposals and these proposals were presented in 45 sessions. Twenty-one of these were presented in multiple forms, such as panel discussions, hands-on exhibits, posters and video sessions. IFAD also presented its KM activities in booths located in the FAO atrium, which was the hub and meeting point of the share fair. A number of IFAD-funded projects and programmes from all over the world, members of Senior Management, directors, policy analysts, technical advisers,

CPMs, regional economists, programme assistants, communication officers, and IT, finance and human resources colleagues, together with IFAD's knowledge networks and communities of practice, proactively participated in the share fair.

Expected result 11: There is a more supportive KM culture, and better integration of KM into human resource processes.

Three-year objective: Job descriptions and recruitment and promotion processes are revised to include KM requirements; generic and specific training is provided to staff to develop KM skills and competencies; the Performance Evaluation System (PES) is amended to provide for individual and collective incentives for knowledge-sharing and learning, and for monitoring KM competencies

- Instilling a culture of knowledge sharing and management requires behavioural change. The Human Resources Division is supportive of this, and although knowledge sharing and management is not explicitly accounted for in human resources recruitment and promotion processes, behavioural principles are included in terms of reference and in staff evaluations (e.g. team worker/builder, negotiator/communicator, etc.). The current human resources reform process provides an opportunity to further mainstream KM and team-building in the core competencies.
- At present, building awareness of KM and promoting a culture change in KM is still a work in progress. Once this has developed and matured further, specific KM training can take place.
- Performance management guidelines are being reviewed, which includes recommendations to monitor KM and innovation.

Expected result 12: Space is created for knowledge-sharing and learning among staff and partners.

Three-year objective: "Quick wins" are identified and implemented. Examples might include: induction training programme; rotational programme; systematic communication of IFAD business and strategic priorities to non-operational staff; exit debriefing programme at staff separation; reward system for knowledge sharers; and modification of consultants' terms of reference

- Corporate induction training is now common practice and includes an information session on KM.
- Knowledge-sharing exercises are also taking place after field immersions.

Self-assessment tool of KM competencies

Knowledge and organization development in IFAD

	1. Awareness	2. Reaction	3. Action	4. Consistently apply	5. The way we work
Taking a strategic approach	Isolated people with a passion for knowledge management begin to talk and share difficulties to implement KM.	Most people say sharing knowledge is important. People are using some tools to help with capturing and sharing.	Some job descriptions include knowledge capturing, distilling, sharing and effective usage. There are isolated KM efforts and/or activities and knowledge sharing is not linked to corporate results-framework.	A strategy for knowledge sharing exists and linked to the corporate results-framework. Knowledge sharing methods, tools and techniques are communicated, understood and used.	Knowledge sharing strategy is embedded in DMPs and all corporate strategic processes. IFAD's intellectual and knowledge assets are clearly identified and nurtured and KM activities are strategically resourced.
Leadership and support	Management and managers are sceptical as to the benefits of knowledge sharing.	Some managers/directors give people the time to share and learn, but there is little visible support.	The organization recognizes that people should share and learn from each other, and that KM is everyone's responsibility, but few do it.	There is a clear signal from management in support of KM. Managers across the organization set an example by sharing with and learning from each other.	Management and directors reinforce the right behaviour and act as role models. Colleagues share success and failure stories. The right attitudes exist to share and use others' knowledge.
Building a learning organization	People do not consider learning and sharing as a priority due to lack of time and incentive.	People capture what they learn on an ad hoc basis but the learning is rarely shared beyond the division.	Corporate events and activities such as learning events, brown bag lunches are in place for sharing and reapplying knowledge.	Corporate processes support continuous learning and peer to peer learning is a way of working.	Departments/divisions and peer groups review and validate learning to improve and revise existing processes.
Networking and communities	People work on their own and only on individual objectives.	People are tasked to network and collaborate to complete specific tasks. But feel they need to defend themselves for spending time on KM.	Ad hoc CoPs, policy reference groups, thematic working groups etc are organized around thematic areas where membership is based on informal networks and attendance is not regular.	Networks, CoPs, PRGs link up, share and learn from each other. Individuals in their work regularly benefit from networking and collaboration.	Networks, CoPs, PRGs and thematic groups help deliver organizational goals and have become part of the culture.
Measuring the value	People have faith that sharing knowledge can add value but are not evaluated for learning and sharing knowledge.	PES and DMPs include some KM indicators. Knowledge sharing evidence is based on anecdotes.	Corporate qualitative and quantitative indicators are devised, but not used. Corporate evaluations provide some measures and evidence of knowledge sharing.	Individuals and organizations design, measure and continuously improve to add value.	IFAD's knowledge is recognized and valued by external partners. Effective use of knowledge is acknowledged as a central driver for designing and implementing key corporate processes such as policies and projects.
Capturing and reapplying knowledge	Some individuals take the time to capture lessons. Most don't contribute to knowledge assets, even fewer search them and lessons are rarely refreshed.	People capture lessons and store them locally. They respond to ad hoc requests from stakeholders (member states, govt and management).	People capture knowledge based on the organization's and beneficiaries' needs, but it is not always accessed or accessible.	Divisions know who needs what and have a process in place to provide knowledge both internally and externally.	Knowledge is easy to access and retrieve. Relevant knowledge is pushed to potential users in a systematic and coherent manner. Knowledge is constantly refreshed and distilled by all.

	1. Awareness	2. Reaction	3. Action	4. Consistently apply	5. The way we work
Innovation	People are bound by procedures and hierarchy. Innovation happens when people find a supportive environment and when good solution exists.	Within the confines of bureaucracy, space to innovate leads to piloting innovative approaches.	Successful innovations are upscaled and replicated in other regions and/or countries. New knowledge is generated and acted upon.	Innovation priorities are decided by corporate priorities and strategies. Good ideas get implemented.	Innovation and knowledge sharing are core competencies and IFAD's trademark.
Implementing efficiencies in our work practices	We prefer to do things the way we have always done them.	We recognize the need to change our working practices and are independently looking for efficiencies.	Based on knowledge accumulated we are implementing ad hoc changes to be more efficient.	Good working practices are documented and lead to efficiencies gains.	Organizational performance is rooted in continuous improvement of all work practices and work practices are systematically updated.

