

Document: EB 2010/99/INF.3  
Date: 31 March 2010  
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 التاسعة والتسعون  
روما، 21-22 أبريل/نيسان 2010

---

للعلم

## مذكرة إلى أعضاء المجلس التنفيذي

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للعلم.

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

### Willem Bettink

الموظف المسؤول عن البرنامج والتغيير

رقم الهاتف: +39 06 5459 2472

البريد الإلكتروني: [w.bettink@ifad.org](mailto:w.bettink@ifad.org)

### Roxanna Samii

مديرة موقع الصندوق على الشبكة، والمعرفة والاتصالات الداخلية

رقم الهاتف: +39 06 5459 2375

البريد الإلكتروني: [r.samii@ifad.org](mailto: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](mailto:d.mcgrenra@ifad.org)

## تقرير مرحلي عن تنفيذ استراتيجية الصندوق في إدارة المعرفة

### أولا - مقدمة

- 1- في أبريل/نيسان 2007، وافق المجلس التنفيذي على استراتيجية الصندوق في إدارة المعرفة، التي تتمثل غايتها القصوى في تمكين الصندوق من الإيفاء بمهمته بصورة أفضل. والهدف من هذه الاستراتيجية هو تحسين تقاسم المعرفة والتعلم ضمن الصندوق ومع شركائه خارج المنظمة في آن معا.
- 2- يستهدى تنفيذ هذه الاستراتيجية بأربعة أهداف استراتيجية:
  - تعزيز عمليات تقاسم المعرفة والتعلم؛
  - تزويد الصندوق ببني أساسية أكثر دعما لتقاسم المعرفة والتعلم؛
  - إرساء الشراكات لتقاسم أكبر للمعرفة والتعلم؛
  - الترويج لثقافة داعمة لتقاسم المعرفة والتعلم.
- 3- وتنفذ هذه الاستراتيجية من خلال إطار للنتائج ينص على 12 نتيجة متوقعة مصممة لتعميم الأنشطة المتعلقة بإدارة المعرفة في تصميم وتنفيذ البرامج القطرية؛ وتحسين فعالية وكفاءة العمليات والنظم؛ وتعزيز البيئة الداعمة لإدارة المعرفة في المنظمة.
- 4- وقد تم تصور إطار زمني مدته ثلاث سنوات لتنفيذ هذه الاستراتيجية. وتوفر هذه المذكرة الإعلامية استعراضا للتقدم المحرز خلال عام 2009، وهو العام الثاني من التنفيذ الكامل للاستراتيجية.

### ثانيا - النتائج المحرزة عام 2009 في تنفيذ الاستراتيجية

- 5- يوفر هذا القسم معلومات عن التقدم المحرز فيما يتعلق بكل هدف من أهداف الاستراتيجية. وقد تم تقدير التقدم المحرز على أساس استعراض مكتبي، وتقييم ذاتي قام به الصندوق لأدائه في إدارة المعرفة.
  - تعزيز عمليات تقاسم المعرفة والتعلم
- 6- في عام 2009، ولتيسير تقاسم المعرفة والتعلم على المستوى المؤسسي، قام الصندوق باستخدام عدد من وسائل الإعلام الاجتماعية، في الوقت الذي تبنى فيه عددا من الوسائل والأدوات الرامية إلى إدارة المعرفة وتقاسمها على المستوى القطري والمستوى الإقليمي.
- 7- وقد سمح تبني طرق إدارة المعرفة وأساليب تقاسمها، مثل الإبلاغ الاجتماعي، للزملاء ولموظفي البرامج القطرية بتقاسم معارفهم والتحديات التي يواجهونها في وقتها الفعلي، والحصول على التعليقات وعلى التغذية الراجعة. وفي عام 2009، استخدم الصندوق الإبلاغ الاجتماعي خلال بعثات الإشراف واستعراضات منتصف المدة، حلقات عمل التنفيذ والاستهلال القطرية، والتبادل بين بلدان الجنوب، وخلال زيارات رئيس الصندوق. وقد ساعدت وسائل الإعلام الاجتماعية، مثل منتديات الإبلاغ

الاجتماعي، ووجود الصندوق على Twitter، و Slideshare، و Youtube، و Blip TV و Picasa الصندوق على تعظيم وتوسيع انتشار معارفه، وشحن صورته.

8- كما سمح تعميم أساليب أخرى لتقاسم المعرفة مثل سرد القصص، ومقهي العالم، وعروض الدردشة، واستعراض ما بعد العمل للصندوق بانخراط في حوار تعاوني، وبإجراء عمله بأسلوب أكثر تشاركية. وتزايد على مدى الأشهر الاثني عشر الأخيرة إجراء حلقات العمل وغيرها من الأحداث باستخدام توليفة من هذه الأساليب لتقاسم المعرفة، وبالتالي خلق بيئة مواءمة لتقاسم أفضل للمعارف ولاقتناص الخبرات والمعرفة بصورة كاملة مما أدى إلى تحفيز المداولات والأحداث.

9- وعلى المستوى القطري، يلعب تقاسم المعرفة بين البرامج والمشروعات دورا متناميا في حوار السياسات. فعلى سبيل المثال وفي فييت نام، شكلت الخبرات القطرية وخبرات المشروعات، أساسا لحوار السياسات مع الحكومة لتصميم برنامج للحد من الفقر على مستوى البلد بأسره في المناطق الجبلية. ويمكن إعطاء أمثلة مشابهة عن تجارب في بنغلاديش، وجورجيا، وبيرو، وجمهورية تنزانيا المتحدة.

10- وعلى المستوى الإقليمي، نظمت جميع الشعب حلقات عمل تنفيذية إقليمية جمعت بين موظفي المشروعات من جميع البرامج الجارية وشكلت حلقات العمل هذه فرصا ممتازة لتقاسم المعرفة والتعلم لأنها تسمح لكل من العاملين في المشروعات ولزملائهم في الصندوق من الاستفادة من المعارف والتعلم من بعضهم البعض، ومن التحديات التي يواجهونها.

11- وفي مقر الصندوق، نظمت شعبة أفريقيا الغربية والوسطى حلقة عمل للتنمية التي تخوضها المجتمعات المحلية، باستخدام أساليب تقاسم المعرفة للجمع بين مشروعات التنمية التي تقودها المجتمعات المحلية في أفريقيا، وأمريكا اللاتينية. وخلال حلقة العمل تقاسم الصندوق ثروة من المعرفة، والدروس المستفادة والممارسات الجيدة الخاصة بالتنمية التي تقودها المجتمعات المحلية.

12- ومن الخصائص التي تزداد أهمية في استراتيجية المعرفة في الصندوق، التعاون بين حكومات البلدان النامية في الجنوب وبين برامج الصندوق. فعلى سبيل المثال وفي عام 2009 أطلق الصندوق مبادرة للعمل التحليلي المقارن حول الزراعة الأسرية يضم البرازيل، والصين، والهند، وجنوب أفريقيا. وسهل برنامج التدريب على طرق التعلم (وهو برنامج منحة إقليمية نفذها البرنامج الإقليمي للتدريب في مجال التنمية الريفية ودعمتها شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي) تقاسم المعرفة وتبادلها بين ملاوي، وبيرو، ورواندا. وفي وقت مبكر من العام، استفادت المستفيدات من المشروعات التي يمولها الصندوق في مدغشقر، وموريشيوس تبادل مكثف بين بلدان الجنوب.<sup>1</sup>

13- وفي جميع مراحل دورة المشروع (التصميم، والتنفيذ والتقييم)، يستمر الصندوق في دعم أبعاد المعرفة. فعلى سبيل المثال، بدأت تصميمات المشاريع تتضمن وبشكل متزايد مقترحات وميزانيات مخصصة لإدارة المعرفة، واستعراضات سنوية مع الحكومة ومع أصحاب المصلحة القطريين الرئيسيين لتقدير التقدم المحرز في الإيفاء بأهداف برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج بما فيها

<sup>1</sup> الوصلات مع "التبادل بين بلدان الجنوب قصص على منتدى الإبلاغ الاجتماعي للصندوق.

<http://ifad-un.blogspot.com/search/madagascar>

<http://ifad-un.blogspot.com/search/label/procasur>

التركيز على تقاسم المعرفة وخبرات البرنامج. كذلك تقوم بعثات الإشراف برصد واقتناص المعرفة والتعلم الناجم من المشروعات، وأخيراً تحلل تقارير إنجاز المشروعات كل من الممارسات الجيدة والسيئة التي تم اتباعها خلال تنفيذ هذه المشروعات بحيث تستير بنتائجها، عند تصميم المشروعات الجديدة.

14- وقد حدد تقرير العام الماضي الرصد والتقييم في المشروعات الجارية ك مجال للضعف في إدارة المعرفة في عمليات البرامج القطرية. وتقوم بعض الشعب الإقليمية بجد بالتطرق لهذا النقص من خلال تأصيل اقتناص المعرفة، ضمن الإدارة الكلية للمشروع. فعلى سبيل المثال، وفي أبريل/نيسان 2009، أطلقت شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية، مبادرة تجريبية في أربعة بلدان متبينة نهجا استراتيجية في بناء نظم إدارة المعرفة في برامجها القطرية الأربعة. وفي شعبة آسيا والمحيط الهادي، استفاد موظفو المشروعات في ثماني بلدان من الدعم المباشر لتعزيز نظمهم الخاصة بالرصد والتقييم، كذلك فقد نظمت شعبة آسيا والمحيط الهادي "حلقات كتابية" لبناء قدرة موظفي المشروعات مما نجم عنه مساهمات معتبرة قدمها موظفو المشروعات للرسالة الإخبارية للشعبة بعنوان *إحداث الفرق في آسيا والمحيط الهادي*.

15- ويظهر هذا الاستعراض أعلاه، أن المنظمة وفيما يتعلق بتعزيز عمليات تقاسم المعرفة والتعلم، قد أحرزت تقدماً جيداً على المستويات القطرية والإقليمية والمؤسسية. إلا أن المجال ما زال مفتوحاً لمزيد من التحسينات، وخاصة في الاستحواذ على المعرفة التي تولدها مشروعات وبرامج الصندوق وإعادة تطبيقها. ويحتاج الصندوق لأن يخلق فرصاً أكثر لتقاسم المعرفة ولبناء قدرات فرقه القطرية للاستخدام الكامل للمعرفة على أرض الواقع. وفي الوقت نفسه يحتاج الصندوق لتأصيل آليات لتقاسم الممارسات الجيدة والتعلم من حالات الفشل في جميع عمليات أعماله.

#### تزويد الصندوق ببنى أساسية أكثر دعماً لتقاسم المعرفة والتعلم

16- في عام 2009، كانت شعبة خدمات تكنولوجيا المعلومات ناشطة في إيجاد بنى أساسية سليمة لتمكين تقاسم المعرفة لا تشوبه شائبة. ومن الأمور التي حظيت بأهمية خاصة وضع ملف لحياة المشروع وهو نظام يجمع الوثائق والمعارف من المشروعات والبرامج التي يمولها الصندوق في منتدى الصندوق للمعرفة. وقد قامت الشعبة بتحويل بوابة الفقر الريفي والصفحات القطرية/صفحات المشروعات على موقع الصندوق على شبكة الإنترنت إلى نظام لإدارة المحتويات. وبفضل الاندماج الوثيق مع النظم المؤسسية في الصندوق، تمت معالجة بيانات المشروعات بصورة ديناميكية مما يسمح للاحتفاظ بالمعلومات للإبقاء على مدخل واحد.

17- وكجزء من المبادرة الاستراتيجية "توحيد الأداء" فقد أدخلت شعبة خدمات تكنولوجيا المعلومات نماذج على الإنترنت لتقارير وضع المشروعات، ولنظام إدارة النتائج والأثر، ولنظام تتبع طلبات السحب. وجميع هذه النماذج على الإنترنت يمكن لها أن تصل إلى بيانات الأداء الحاسمة بشكل مباشر من قاعدة بيانات على مستوى المؤسسة (مثل نظام إدارة حافظة المشروعات، ونظام القروض والمنح الخ..). وفي ديسمبر/كانون الأول 2009، تمت تجربة "لوحة أجهزة قياس العمليات" كوسيلة لتزويد المدراء في دائرة إدارة البرامج بمعلومات عبر الإنترنت عن وضع حوافظهم القطرية والإقليمية لجملة من مؤشرات الأداء

الأساسية كالصرف، وتأخيرات التنفيذ، والفعالية، والمشروعات التي تواجه مشاكل أو المعرضة للمخاطر الخ..

18- وفي عام 2009، ولتعزيز القدرة على تقاسم المعرفة بين الزملاء في المقر الرئيسي وفي الميدان، قامت شعبة الاتصالات، بالتعاون مع شعبة خدمات تكنولوجيا المعلومات، بإجراء سلسلة من الدورات التدريبية ورفع الوعي لتعريف الموظفين والمدراء بأدوات الشبكة العالمية الجيل WEB 2.0 مثل المنتديات، والمنتديات الصغيرة، وبرامج Wiki، والعلاقات المرجعية الاجتماعية، والتطبيقات الخاصة بـ Google وتشجيعهم على استخدامها. وكما ذكرنا أعلاه، فإن هذه الأدوات كانت تستخدم خلال الإشراف وبعثات منتصف المدة، وحلقات العمل الإقليمية، والمؤتمرات الدولية. كما استخدمت الأدوات التعاونية مثل Wiki، وتطبيقات Google لاستضافة جملة من الأدوات والمبادئ التوجيهية الأساسية، بما فيها مجموعة أدوات إدارة المعرفة وتقاسم المعرفة في الصندوق.

#### تعزيز الشراكات الاستراتيجية لأغراض توسيع تقاسم المعرفة والتعلم

19- في عام 2009، عزز الصندوق شراكاته الاستراتيجية بصورة أوسع مع الوكالتين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما من خلال المزيد من التعاون مع مركز الاستثمار في منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة فيما يتعلق بكل من التصميم والتنفيذ، واستمر تعاونه مع منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة حول المواضيع الاستراتيجية مثل التمويل الريفي، والتمايز بين الجنسين، والأراضي ومنظمات المزارعين. وأخيرا وفي يناير/كانون الثاني 2009، قام الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وبرنامج الأغذية العالمي، والمنظمة الدولية للتنوع البيولوجي، وبرنامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات - إدارة المعرفة التابع للجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، بتنظيم منتدى لتشاطير المعارف. وعلى مدى العام روجت الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها ونظمت أحداثا لتشاطير المعلومات للترويج للتعلم.

20- كذلك فقد عززت الشعب الإقليمية من شراكاتها الخاصة بمواضيع محددة: إذ تعاونت شعبة أمريكا اللاتينية والكاريبي مع المركز الدولي لبحوث التنمية لتطوير مفهوم الإقليمية وتوفير المدخلات لحوار السياسات بشأن الحد من الفقر الريفي، وتعاونت شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية مع الرابطة الإقليمية للالتئمان الزراعي في أفريقيا، والتحالف لأجل ثورة خضراء في أفريقيا. وركز هذا التعاون على إدارة المعرفة بشأن التمويل الريفي، كما أرسلت شعبة آسيا والمحيط الهادي شراكة مع منظمة الأغذية والزراعة لتوفير التدريب على ممارسات اقتناص المعرفة وتقاسمها في برامجها الجارية. وعززت شعبة الشرق الأدنى وشمال أفريقيا من تبادل المعرفة مع المركز الدولي للبحوث الزراعية في المناطق الجافة فيما يتعلق بالزراعة البعلية. وغدت شعبة السياسات التشغيلية والمشورة التقنية الجهة المرجعية للشراكات مع نظام الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية الذي يقود مبادرات تتراوح بين تطوير بذور جديدة وتكنولوجيات زراعية محسنة، إلى الأنشطة في مجالات جديدة مثل التأمين حسب مؤشرات الطقس.

21- وتستمر دائرة إدارة البرامج بتعزيز تعاونها مع المؤسسات المالية الدولية والمصارف الإنمائية متعددة الأطراف. فعلى سبيل المثال، دعم الصندوق الحدث السنوي الذي يجريه البنك الدولي والمعروف بسوق

التنمية الذي تتمثل مواضيعه في الابتكار وتغير المناخ، وشارك موظفون من البنك الدولي في استعراض الأقران التقني لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج.

22- وعلى المستوى المؤسسي، عزز إسهام الصندوق كعضو في فريق المهام رفيع المستوى المعني بالأمن الغذائي العالمي، تبادل المعلومات عن القضايا ذات الصلة بالأمن الغذائي بين 22 عضواً هذا الفريق بمن فيهم منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، وبرنامج الأغذية العالمي، والبنك الدولي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، ومنظمة التجارة العالمية، ومنظمة العمل الدولية، وصندوق الأمم المتحدة للطفولة، وصندوق النقد الدولي.

### الترويج لثقافة داعمة لتقاسم المعرفة والتعلم

23- في عام 2009، وضعت شعبة الموارد البشرية برنامجاً مكثفاً للتعليم للموظفين والمدراء على جملة واسعة من المواضيع (مثل المهارات الإدارية، عمل الفريق، الحديث المرتجل، الحلول الخلاقة للمشاكل) مع التركيز بشكل خاص على تقاسم أفضل للمعرفة. وتستكمل شعبة الموارد البشرية الآن دورة استهلاكية عبر الإنترنت للمؤسسة بأكملها تركز على الدور الهام لإدارة المعرفة. وستوفر هذه الدورة للموظفين الجدد في الصندوق مثالا عمليا عن قيمة تقاسم المعرفة.

24- وتقوم دائرة المالية والإدارة بإيجاد بيئة تمكينية لإدارة المعرفة من خلال وسائل البحث التي تيسر تقاسم المعرفة بصورة استباقية وفعالة عبر الشعب، وبين الموظفين والمدراء.

25- إلا أنه ولتفادي استراتيجية إدارة المعرفة بنجاح، يتوجب على الصندوق أن يغير الطريقة التي يعمل بها وأن يعطي قيمة لتقاسم المعرفة والتعلم في عمله على المستويات القطرية والإقليمية والعالمية وفي مقره. وعندما تم إعداد هذه الاستراتيجية عام 2007، كان فهم موظفي الصندوق لإدارة المعرفة فهما بسيطاً على وجه العموم يستند إلى النظريات، وساد شعور عام بأن "إدارة المعرفة" أمر إيجابي ولكنه لا يرتبط إلا قليلاً بالعمل اليومي.

26- وعند تتبع التقدم الذي أحرزه الصندوق في إدارة المعرفة، تبرز مجموعتان من المستفيدين: المجموعة الأولى التي طورت فهما وتطبيقاً أعمق لهذا المفهوم، في حين ركزت المجموعة الثانية على إدارة المعلومات أو تكنولوجيا المعلومات عوضاً عن تركيزها على إدارة المعرفة. وكانت معظم التطبيقات الملموسة لإدارة المعرفة حتى تاريخه تأتي من الموظفين الأصغر سناً في الصندوق ممن يمتلكون الحافز الداخلي للتجربة في مجال إدارة المعرفة، وممن يحظون بمدير على استعداد لدعم هذه العملية.

27- ويبدو نهج أكثر استراتيجية لإدارة المعرفة واضحاً في مكتب الرئيس ونائب الرئيس، وفي بعض الشعب الإقليمية (مثل شعبة آسيا والمحيط الهادي، وشعبة أفريقيا الغربية والوسطى، وشعبة أفريقيا الجنوبية والشرقية). وعلى وجه العموم، فإن الإدارة الوسطى في الصندوق لم تلتزم بشكل كامل بقيمة إدارة المعرفة أو بإدراجها في التخطيط وترتيب الأولويات. ولا يمكن ضمان استخدام إدارة المعرفة إلى أقصى حد في جميع جوانب عمل الصندوق إلا من خلال القيادة ولعب أدوار القدرة والدعم من قبل جميع المدراء ومن قبل جميع الموظفين والمشروعات أو البرامج الإقليمية.

### ثالثاً - إطار تقدير مؤهلات إدارة المعرفة

- 28- في العام الماضي، تبنى الصندوق إطاراً معروفاً للتقدير الذاتي لإدارة المعرفة لتقييم التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجيته في إدارة المعرفة. وخلال الأسبوع الأول من فبراير/شباط 2010، تم تنظيم تقدير ثانٍ شمل حوالي 50 موظفاً ومديراً من كافة المستويات في المنظمة.<sup>2</sup>
- 29- ويعتبر التقدير الذاتي لإدارة المعرفة أداة للتخطيط الاستراتيجي ووضع المؤشرات يوفر مصفوفة يمكن من خلالها للمنظمات أن تقدر مستواها الحالي من النضج في إدارة المعرفة بناءً على جملة من 8 إلى 10 مؤهلات بما فيها السلوك القيادي، والشبكات والمجموعات، والاستحواذ على المعرفة وإعادة تطبيقها. وتقيس هذه الأداة النضج المتعلق بكل مؤهل من هذه المؤهلات عبر خمسة مستويات تتراوح ما بين الوعي بممارسات إدارة المعرفة (وهو المستوى الأول) وإدماج إدارة المعرفة في العمليات الجوهرية (وهو المستوى الخامس). كذلك تسمح هذه الأداة بتحديد نقاط الضعف والقوة الرئيسية، وتضع الخرائط لممارسات إدارة المعرفة وتوجهاتها ومخارجها.
- 30- وفي السنة الأولى، جاءت نتائج التقدير الذاتي لنضج إدارة المعرفة في الصندوق ما بين مستويي "رد الفعل" و"الفعال". وفي هذا العام، كانت معظم التصنيفات الذاتية على نفس المستوى مع بعض الاستثناءات القليلة. وعلى وجه العموم، يبدو أن الناس قد بدأوا يحظون بفهم أفضل لما تعنيه المؤهلات بالفعل، وبالتالي فقد غدوا في موقع أحسن لاتخاذ قرارات مستنيرة ولتقييم أنفسهم بصورة ناقدة.

#### استعراض مستوى النضج حسب مؤهلات المعرفة

2009	2008	مؤهلات إدارة المعرفة
2.5	3	اتباع نهج استراتيجي
3	3	القيادة والدعم
2.5	3	بناء منظمة تعلم
3	3	إنشاء الشبكات والمجموعات
2	2	قياس القيمة
2.7	2	الاستحواذ على المعرفة وإعادة تطبيقها
2.6	2	الابتكار
2.5	2	تنفيذ الكفاءات في ممارسات العمل

- 31- ولا بد من توخي الحذر عند استعراض النتائج لأنها ليست مطلقة ولا تحظى بقيمة علمية. فالدرجات هي نتائج وسطية لعملية التقدير الذاتي التي توفر استعراضاً عريضاً كمدخل أولي للتفكير والنقاش.
- 32- وقد أكد في عملية التفكير والنقاش التي تبعت التقدير الذاتي ما يلي:

<sup>2</sup> أنظر التقرير الاجتماعي عن نتائج التقدير الذاتي لإدارة المعرفة:

<http://ifad-un.blogspot.com/2010/02/external-view-of-ifad-km-assessment.html>

استعراض موجز لعملية التقدير الذاتي لإدارة المعرفة لعام 2010 :

<http://ifad-un.blogspot.com/2010/02/ifads-km-self-assessment-where-are-we.html>



- استمر الصندوق في إحراز تقدم جيد، وبخاصة من خلال زيادة استخدام تقاسم المعرفة عبر المنظمة وتحسين الاستحواد على المعرفة على المستوى القطري والإقليمي؛
- ما زال التقدم المحرز في تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة غير منتظم في الصندوق: فعلى الرغم من أن بعض الشعب تتخذ نهجا أكثر استراتيجية، إلا أن هنالك ضرورة لاستيعاب إدارة المعرفة في جميع عمليات الصندوق وتجديدها في عملياتنا على المستوى القطري؛
- تعتبر إدارة المعرفة عملية لإضافة القيمة، إلا أن المنظمة ما زالت بحاجة لأن تجد تطبيقاً أكثر استراتيجية للمعرفة في عملياتها على المستوى القطري والإقليمي وعلى مستوى مقرها الرئيسي؛
- من الأبعاد الهامة لإدارة المعرفة مفهوم "المخزونات والتدفقات" التي تساعد الناس على فهم عدم إمكانية ترميز جميع المعارف. وبالتالي الترويج لتدفق المعرفة من خلال المجموعات والشبكات والتفكير والمبادرات مما يمكن أن يمثل نشاطاً رئيسياً للصندوق؛
- يحتاج المدراء لأن يكتفوا جهودهم لخلق بيئة مفضية إلى تقاسم المعرفة والابتكار والمجازفة، وأن يتواصلوا بوضوح عن فوائد وقيم ممارسات تقاسم المعرفة.

## رابعا - التنفيذ في عام 2010: التحديات والفرص

- 33- نجحت استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق في تطوير "موجة من الوعي بإدارة المعرفة" عبر المنظمة بأسرها. إلا أن الحاجة ما زالت مستمرة لرفع الوعي وتعزيز فهم ما الذي تمثله إدارة المعرفة بالنسبة للصندوق. وكما قلنا سابقاً هنالك حاجة لنقله إلى تطبيق أكثر استراتيجية، ومنه على سبيل المثال، إدخال إدارة المعرفة في التخطيط على كل المستويات بطرق تدعم الأهداف على جميع الأصعدة، وتركز على الوسائل العملية التي تظهر مكاسب يمكن قياسها. ويعتبر إعداد الإطار الاستراتيجي القادم للصندوق وعملية الخطة متوسطة الأمد، فرصتين أساسيتين للاستفادة من مثل هذه النقلة.
- 34- في عام 2010، يدخل تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة عامه الثالث، وفي سياق إعادة تشكيل الصندوق، جرت المناقشات عن كيفية إدماج إدارة المعرفة والابتكار في استراتيجية واحدة. وكانت الخطوة الأولى في هذا الاتجاه هي تعيين كبير استراتيجي التنمية كقائد لعملية المعرفة والابتكار. وقد تتغير بعض الجوانب في المذكرة الإعلامية هذه وخاصة فيما يتعلق بالتوجهات المستقبلية بعد المناقشات الخاصة بالتقييم المؤسسي لقدرة الصندوق على الابتكار التي سيتم عرضها على هذه الدورة للمجلس التنفيذي.
- 35- يفرض تنفيذ استراتيجية الصندوق لإدارة المعرفة عام 2010 التحديات التالية:

- **النهج الاستراتيجي والتطبيق.** يعد إدخال نهج استراتيجي وتطبيق للمعرفة في الصندوق بأسره مهمة كبيرة. فعلى سبيل المثال، ستبرز الحاجة لفريق قيادة للمواضيع ذات الصلة بالإطار الاستراتيجي الجديد للصندوق للفترة 2011-2013. ويتوجب على دورة التخطيط والميزانية السنوية أن تتخطى تركيزها الحالي الحصري تقريباً على برنامج القروض والمنح لتشمل عمل الصندوق الجوهرية كلة: أي الحافظة المؤلفة من 230 برنامجاً في 80 بلداً ومحتواها من المعرفة والابتكار.

- **نسخ الروابط التي تتخلل الهرمية والصوامع.** يمكن للطريقة التي يعمل بها الصندوق ولتركيبته أن تؤدي إلى عقلية الصومعة، أو إلى المبادرات الفردية التي لا تيسر ممارسات العمل الأفقية، أو تشجع على تقاسم المعرفة أفقياً، أو تشابك المهارات والخبرات والوحدات والنظم. ويتطلب كسر هذا النمط جهوداً متجددة. ومع وجود كبير استراتيجي التنمية كقائد للعملية، ومع وجود القيادة القوية من فريق الإدارة ككل، يمكن توجيه الإمكانيات والاستعداد الموجود لتقاسم المعرفة في الصندوق بصورة استراتيجية.
- **العناصر التمكينية المتأصلة والمنتظمة.** تحتاج عمليات الأعمال لإدماج آليات تضمن اقتناص التعلم وتقاسمه وإعادة تطبيق المعرفة. فالممارسات الجيدة المنعزلة مثل عملية التغذية الراجعة حول استعراض ضمان الجودة، أو الدورات التمهيدية للإشراف موجودة، إلا أنه لا بد لعمليات أخرى، مثل استعراض الحافظة، والإشراف عليها، والجودة عند الإدراج (تعزيز الجودة) التي تتضمن فرق إدارة البرامج القطرية (بناء على خبرات ضمان الجودة)، والتقييم، والعمل التحليلي التقني أن تصبح أكثر ذكاءً وتمكيناً معرفياً.
- **ما يمكن قياسه يمكن تقييمه.** لا تقوم خطط الأداء المؤسسية أو على مستوى الدوائر أو الشعب، ولا أطر النتائج والميزانيات بقياس أو تقييم مخرجات إدارة المعرفة بشكل كاف. إذ تحتاج مخرجات إدارة المعرفة لأن تدرج في عمليات التخطيط والميزانية على مستوى المؤسسة، ويتوجب على المدراء/المشرفين التركيز على تمكين الموظفين من القيام بعملهم على أساس إدارة المعرفة، وقياس أو تقييم إسهامهم في نهاية العام كجزء من عملية نظام تقييم الأداء.

### النتائج

36- بعد عامين من التنفيذ، يمكن للصندوق أن يشعر بالرضا عن التقدم الذي أحرزه في إدماج إدارة المعرفة في عملياته. وعلى مدى السنة القادمة، هنالك حاجة للمزيد من التطبيق الاستراتيجي للمعرفة كي تغدو أولوية من أولويات عمل الصندوق وعملياته. وهذا حاسم على وجه الخصوص على المستوى القطري والمستوى الإقليمي. وهناك تحد ثان يتمثل في زيادة قدرتنا على خلق الروابط المتداخلة على جميع مستويات عملنا لتعزيز تقاسم المعرفة الأفقية، مثل التعاون بين بلدان الجنوب وبين الحكومات والبلدان والمزارعين من مختلف البلدان والأقاليم من خلال طرق التعلم، وأخيراً، من خلال الثقافة المؤسسية "أو الطريقة التي نعمل بها" عبر تقاسم أكبر للمعرفة بين الدوائر والشعب في المنظمة.

