

Document: EB 2010/99/R.7/Add.1
Agenda: 6(c)
Date: 12 April 2010
Distribution: Public
Original: English

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

استجابة الإدارة للتقييم المؤسسي لقدرة الصندوق على الترويج لابتكارات وتوسيع النطاق

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:

Shyam Khadka

كبير مدراء الحافظة

رقم الهاتف: +39 06 5459 2388

البريد الإلكتروني: s.khadka@ifad.org

خالد الحريزي

مدير مبادرة تعميم الابتكار

رقم الهاتف: +39 06 5459 2334

البريد الإلكتروني: k.elharizi@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

استجابة الإدارة للتقييم المؤسسي لقدرة الصندوق على الترويج للابتكارات وتوسيع النطاق

أولاً- مقدمة

- 1- تنظر إدارة الصندوق إلى الابتكار بوصفه عنصراً بالغ الأهمية في تحسين عمليات الصندوق وفعاليتيه الإنمائية، وبالتالي في تعزيز أثره على حياة السكان الريفيين الفقراء. ولذا فهي ترحب بالتقييم المؤسسي لقدرة الصندوق على الترويج للابتكارات وتوسيع النطاق.
- 2- وقد أجري هذا التقييم تمثيلاً مع القرار الذي اتخذه المجلس التنفيذي لدى إقراره استراتيجية الابتكار في الصندوق وقراره في ديسمبر/كانون الأول 2008 الداعي إلى إجراء تقييم مؤسسي آخر لقدرة الصندوق على الترويج للابتكار، على أن يشمل ذلك تقييماً لمبادرة تعميم الابتكار. وتتضمن هذه الوثيقة، التي تُعرض على المجلس التنفيذي ليستعرضها جنباً إلى جنب مع الموجز التنفيذي لتقرير التقييم، وجهات نظر إدارة الصندوق بشأن الاستنتاجات والتوصيات الموضوعية الواردة في التقرير.

ثانياً- الاستنتاجات

- 3- تتفق إدارة الصندوق، بوجه عام، مع استنتاجات التقييم المؤسسي، ولا سيما استنتاجاته التالية:
 - (أ) تحسُن أداء الصندوق في مجال الابتكار، حيث يُصنّف أداء 100 في المائة من المشروعات التي قيّمها مكتب التقييم في عام 2008 بأنه مُرضٍ إلى حد ما؛
 - (ب) اضطلاع الإشراف المباشر والحضور القطري - وهما عنصران هامين في النموذج التشغيلي الجديد للصندوق - بدور حاسم في الترويج للابتكار؛
 - (ج) ازدياد اهتمام برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المعتمدة مؤخراً بترويج الابتكارات وإدارة المعرفة وتشجيع الشراكات؛
 - (د) زيادة الابتكار في السنوات الأخيرة في مجالات تشمل المؤسسات، والوصول إلى الأراضي والمياه، وإقامة المشروعات الريفية الصغرى، والتسويق.
- 4- وتحيط إدارة الصندوق علماً باستنتاج التقرير بأنّ الصندوق هو الوكالة الوحيدة، من بين الوكالات المتخذة أساساً للمقارنة، التي اعتمدت تعريفاً صريحاً للابتكار، واستراتيجية للابتكار، واستراتيجية لإدارة المعرفة (الفقرة 100). وكما يشير التقرير (الفقرة 94): "يعترف الصندوق منذ وقت طويل بالحاجة إلى توسيع نطاق الابتكارات الناجحة."
- 5- وتحيط إدارة الصندوق كذلك علماً بالاستنتاجات التي خلص إليها فريق التركيز التي أكدت على ضرورة الارتجال، على الرغم من أنّ الهيكل المؤسسي الرسمي لا يدعم ذلك تماماً؛ ونقص الحوافز للقيام بذلك؛ والأهم، الفرص المحدودة نسبياً لتبادل المعرفة (الفقرة 60).

- 6- وتتفق إدارة الصندوق عموماً مع الاستنتاج القائل بقصور برامج الفرص الاستراتيجية القطرية عن تحليل المخاطر المتعلقة بالابتكارات وبالحاجة إلى المزيد من الابتكار لتعزيز التكنولوجيا في الإنتاج الزراعي.
- 7- كما توافق أيضاً على أنّ ثمة حاجة للقيام بالأنشطة غير الإقراضية مثل حوار السياسات وإدارة المعرفة وبناء الشراكات؛ وزيادة التآزر بين المشروعات الممولة بالمنح والقروض لتحسين توسيع نطاق الابتكارات (الفقرة 95)؛ وضرورة تكريس المزيد من الاهتمام لتبادل خبرات الابتكار بين الشعب والدوائر (الفقرة 113).
- 8- وعلى الرغم من ذلك، تود إدارة الصندوق أن يحيط المجلس التنفيذي علماً بالقرارات الهامة التي اتخذها الصندوق في الأشهر الأخيرة لتعزيز قدرته المؤسسية على ترويج الابتكارات. وهي تشمل إنشاء مكتب كبير استراتيجي للتنمية، وتعيين كبير استراتيجي للتنمية كمدافع عن الابتكارات وإدارة المعرفة. وهو ما يمثل اعترافاً بضرورة دمج هذين النشاطين المستقلين والمتكاملين في آن، وكذلك بأهمية البحث عن سبل التآزر لتنفيذ هاتين الاستراتيجيتين.
- 9- وفيما يخص توسيع نطاق الابتكارات، فقد قُدمت، كما يشير تقرير التقييم، منحةً إلى معهد بروكينغز تهدف أساساً إلى تعزيز فعالية المعونة التي يقدمها الصندوق من خلال عمليات تفودها البلدان لتوسيع نطاق نتائج الابتكارات المحلية والمكتسبات السياساتية على مستوى المشروعات.
- 10- وبالمثل، يُتوقع أن تتمخض إعادة نقل وظيفة السياسات التشغيلية إلى دائرة إدارة البرامج عن تحسين حوار السياسات وبالتالي تحسين توسيع النطاق. كما تولي السياسة المنقحة لتمويل المنح في الصندوق، التي أقرها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2009، أولويةً عاليةً للابتكار، ومن المتوقع أن تحسّن التآزر بين المشروعات الممولة بالقروض وتلك الممولة بمنح.
- 11- وتتفق إدارة الصندوق مع الاستنتاج الذي خلص إليه التقييم بضرورة أن يعمل الصندوق على بناء قدراته المؤسسية للابتكار وتغيير ثقافته التنظيمية وتخصيص المزيد من موارده لترويج الابتكار، غير أنها تعتقد بقوة بضرورة إدخال الابتكار من خلال الأداة الرئيسية للصندوق، أي مشروعاته الاستثمارية وبرامجه القطرية. وهذا النهج يحسّن بصورة هائلة من فرص توسيع نطاق الابتكارات.
- 12- وتوافق الإدارة على أنّ مبادرة تعميم الابتكار اضطلعت بدور هام في تعميم الابتكار داخل الصندوق، وعلى أنّ تعزيز الابتكار في العمليات وزيادة التعلم والتبادل حظيا بنجاح أكبر من الترويج لتغيير الثقافة المنشود. ويتمثل ما يمكن اعتباره النتيجة الرئيسية للمبادرة في إفساحها المجال للأفراد والأفرقة لتجربة الأفكار الجديدة واختبارها في سياقات جديدة. وإفساح هذا المجال حاسم كيما يتحقق الابتكار في أي مؤسسة من المؤسسات.
- 13- ولا ريب في أنّ النقطة المثارة بشأن تغيير الثقافة بالغة الأهمية. غير أنّ التقييم لا يقدم، للأسف، إطاراً لتحليل الثقافة التنظيمية الحالية للصندوق قادراً على أن يساعد في تحديد العناصر التي يجب تغييرها في هذه الثقافة. ورغم ذلك، فقد بات الصندوق يتمتع الآن، مع تعيين كبير استراتيجي للتنمية كمدافع عن إدارة المعرفة والابتكار، بهيكل للقيادة والمساعدة سيمكنه من بذل المزيد من الجهود على نحو منظم في هذا الاتجاه.
- 14- وتؤيد إدارة الصندوق الاستنتاج الرئيسي بأنّ استراتيجية الابتكار كانت مفيدةً في وضع تعريف واضح للابتكار ودواعي احتياج الصندوق إليه. غير أنّ الرأي القائل بأنّ الاستراتيجية تفقر إلى أي جديد مثير للدهشة إلى حد ما. إذ يقول مكتب التقييم، في مذكرته المقدمة إلى لجنة التقييم التي تضمنت تعليقاته على استراتيجية الابتكار

المقترحة في الصندوق (الوثيقة EC 2007/48/W.P.5)، وتحديداً في الفقرة 2: "بالإضافة إلى ذلك، فإنّ الاستراتيجية (1) تقترح تعريفاً للابتكار خاصاً بالصندوق، (2) وتستفيد من خيارات الصندوق وغيره من الشركاء الإنمائيين، (3) وتقر بالحاجة إلى إقامة روابط مع العمليات المؤسسية ذات الصلة الأخرى ...، (4) وتقترح خطوات منطقية لتنفيذ الاستراتيجية...". ويقول المكتب أيضاً (الفقرة 9) بأنّ: "الاستراتيجية تتضمن قسماً مفيداً بشأن تقييم المخاطر وإدارتها"، ويضيف في الفقرة 10 أنّ "مكتب التقييم يرحب بالروابط الصريحة التي تقيمها الاستراتيجية المقترحة مع أنشطة الإشراف المباشر ودعم التنفيذ الهامة ومبادرات الحضور القطري...".

15- ورغم إقرار إدارة الصندوق بأنّ بدء تنفيذ استراتيجية الابتكار كان أبطأ من المتوقع بسبب عدد من التغييرات المؤسسية، فهي ملتزمة بتنفيذ الاستراتيجية تنفيذاً كاملاً، بأسلوب متكامل جنباً إلى جنب مع استراتيجية إدارة المعرفة في الصندوق.

ثالثاً - التوصيات

16- توافق إدارة الصندوق على فحوى التوصيات الثلاث التي خرج بها تقرير التقييم. وترد أدناه آراؤها بشأن هذه التوصيات.

17- تحديد جدول أعمال للابتكار في الصندوق. يوصي تقرير التقييم بأن يعتمد الصندوق نهجاً أكثر انتظاماً في تنفيذ استراتيجية الابتكار، ولا سيما من خلال تحديد جدول أعمال للابتكار في الصندوق. ولهذه المسألة بعدان هما: أولاً، ضرورة وضع جدول أعمال للابتكار، وثانياً، كيفية القيام بذلك.

18- فيما يخص البعد الأول، تدعم إدارة الصندوق بالكامل فكرة تحديد جدول أعمال أوضح للابتكار. لكن تساورها المخاوف إزاء تحديده باستخدام نهج "الرهانات الكبيرة". ورغم أنّ تقرير التقييم لا يعتبر هذا النهج بديلاً عن النهج الواسع النطاق الحالي للابتكار، فلا بد من توخي الحذر في أن لا يحدث ذلك في الواقع العملي.

19- ولا يعني النهج الواسع النطاق الحالي للابتكار أنه نهج مخصص لأغراض معينة. بل إنه ينطوي بالأحرى على توحيد للأعمال بما يكفل تهيئة بيئة مواتية للابتكار ينبغي المحافظة عليها. في المقابل، قد يسفر نهج صارم من القمة إلى القاعدة لتشجيع الابتكار عن أثر غير مرغوب فيه بخنق الابتكار على مستوى البلدان والمشروعات. وجدير بالذكر أنّ بعض الأفكار الأكثر ابتكاراً حالياً توضع، كما يقر التقييم، على مستوى المشروعات من خلال قيام الأفرقة القطرية ومدراء البرامج القطرية باقتراح نهج جديدة للاستجابة للتحديات المتوقعة على مستوى المشروعات والبلدان.

20- وتنتظر الإدارة إلى نهج الرهانات الكبيرة بوصفه نهجاً تكميلياً للنهج الحالي بغية السماح بالتركيز على المجالات التي ثمة اعتراف عام بأن الصندوق يواجه تحديات رئيسية فيها عبر مختلف الأقاليم والبلدان أو في قطاعات معينة. وفي مثل هذه الحالات، سيعمم الصندوق هذه التحديات على جمهور واسع عالمياً، وسيبحث بانتظام عن حلول أفضل لها، ويقدم الدعم المؤسسي والمالي المطلوب. وتعترف الإدارة، على وجه التحديد، بضرورة استخدام منح الصندوق بأسلوب أكثر استراتيجية لدعم هذه النهج، ومن ثم يمكنه توسيع نطاق الحلول الناجحة سواء في برامجه أو برامج شركائه.

- 21- **التعامل مع توسيع النطاق باعتباره مهمة حرجة.** كما أشير إليه سابقاً، لا ينظر الصندوق إلى توسيع النطاق كمبدأ للعمل فحسب، بل وكإجراء حقيقي للابتكار من حيث أن الصندوق يحتاج إلى القيام بتأثير أكبر على الفقر الريفي، بما يتجاوز الأثر المباشر الذي تخلفه عملياته. وتمشياً مع توصيات التقييم، سيعزز الصندوق إدارة المعرفة لديه وسيقوم بحوار سياسات وبناء شراكات بغية المساهمة في توسيع النطاق. وهو يرى المبادرات المحددة لإدارة المعرفة المشار إليها في الفقرة 127 من التقرير مفيدة ويوافق على ضرورة تحسين نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات.
- 22- وبما أن إدارة الصندوق تواجه حالياً طلبات متنافسة على الموارد، فإن قدرتها على تخصيص المزيد من الموارد للأنشطة غير الإقراضية محدودة. غير أنها أحاطت علماً بعين الاهتمام بتوصية هذا التقرير - وتوصيات التقييمات التي أجريت في الماضي القريب - بتخصيص ما يكفي من موارد مالية وموظفين ومجال للأنشطة غير الإقراضية.
- 23- كما تود إدارة الصندوق أن توضح أنه، وخلافاً لما أشير إليه في التقرير (الفقرة 128)، فإنها لم تعد "تجمع" بين الابتكار وتوسيع النطاق. ففي عام 2006، بدأ الصندوق بقياس أدائه فيما يخص توسيع النطاق عند إنجاز المشروعات بمعزل عن الابتكار، ويقوم بالإبلاغ عن ذلك في التقرير السنوي عن أداء الحافظة (تقرير عام 2009، الفقرات 66-71، على سبيل المثال). غير أنها توافق على ضرورة أن تعتمد الاستعراضات التي يجريها مكتب التقييم وبعض العمليات الداخلية الأخرى نهجاً مماثلاً. وخلاصة القول إن الإدارة توافق على وجوب إيلاء الأولوية لتوسيع النطاق والتعامل معه باعتباره مهمة حرجة.
- 24- **تعزيز القدرات والثقافة التنظيمية.** تلتزم إدارة الصندوق، إذا ما سمحت الموارد بذلك، بإجراء تحليل ثقافي لتوفير أساس لتحقيق التغيرات المطلوبة في أهداف الابتكار للصندوق، وقدراته، وعملياته، وبيئته التنظيمية. وغني عن القول إن ذلك ليس بالمهمة السهلة وسيطلب وقتاً.
- 25- وريثما تجرى هذه الدراسة، تلتزم الإدارة رغم ذلك باتخاذ خطوات لتشجيع المزيد من تبادل المعرفة ومزيد من المجازفة بغية حفز الموظفين على الابتكار. وهي ملتزمة أيضاً بإحداث تغييرات على مستوى المؤسسة والعمليات لتحقيق هذا الهدف. وفي هذا الصدد، تعتقد الإدارة أن الصندوق سيتمتع، بفضل إنشاء مكتب كبير استراتيجي للتنمية، وتعيين كبير استراتيجي للتنمية كمدافع عن الابتكارات وإدارة المعرفة، بقدرة أكبر على تعزيز قدراته التنظيمية وتحسين الثقافة السائدة فيه، بحسب توصية التقرير. وسيكون من الأسهل تحديد المشروعات والبرامج الابتكارية التي تتطلب دعماً إدارياً ومالياً أكبر، مما يجعل الصندوق في موقف أقوى لاستخدام ما تبقى من أموال مبادرة تعميم الابتكار والمرافق الأخرى بطريقة أكثر استراتيجية لدعم الابتكار.

رابعاً - الخلاصة

- 26- وجدت إدارة الصندوق تقرير التقييم مفيداً جداً بوجه عام، وهي مستعدة لدمج توصياته وأفكاره في خطط عملها المقبلة. ولتحقيق ذلك، سيقود كبير استراتيجي التنمية الجهود المؤسسية لوضع إطار لتنفيذ استراتيجيتي الابتكار وإدارة المعرفة بما يكفل تحويل الاتفاقات المبرمة إلى أنشطة وإجراءات ملموسة.

