

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

A



تمكين السكان الريفيين الفقراء
من التغلب على الفقر

**التقييم المؤسسي لقدرة الصندوق على
الترويج لابتكارات وتوسيع النطاق
موجز تنفيذي**

المجلس التنفيذي - الدورة التاسعة والتسعون
روما، 21-22 أبريل/نيسان 2010

للاستعراض

مذكرة إلى أعضاء المجلس التنفيذي

هذه الوثيقة معروضة على المجلس التنفيذي للاستعراض.

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:

Luciano Lavizzari

مدير مكتب التقييم

رقم الهاتف: +39 06 5459 2274

البريد الإلكتروني: l.lavizzari@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 - التقييم
3	ثانياً - التوجهات الاستراتيجية للصندوق بشأن الابتكار في القرن الحادي والعشرين
8	ثالثاً - التقييم الجامع للأداء السابق والدور المتطور للابتكار وتوسيع النطاق في العمليات الجارية
15	رابعاً - التقدّم المحرز في القدرات التنظيمية للصندوق في مجال الترويج للابتكارات
21	خامساً - تقييم مبادرة الصندوق لتعميم الابتكار
27	سادساً - استراتيجية الابتكار في الصندوق
30	سابعاً - توسيع الابتكارات الناجحة: تحديات المستقبل
32	ثامناً - مقارنة الابتكارات: الصندوق والمنظمات الأخرى
33	تاسعاً - الاستنتاجات والتوصيات

الملاحق

الملحق الأول -	تعريف معايير التقييم المعمول بها في مكتب التقييم
الملحق الثاني -	تقرير كبير المستشارين المستقلين بشأن التقييم
الملحق الثالث -	تشكيل فريق التقييم وفريق الخبراء الاستشاريين
الملحق الرابع -	توصيات التفاهم عند نقطة إنجاز التقييم المؤسسي للابتكار 2000-2001: حجم الإنجازات
الملحق الخامس -	تتبع الابتكار في وثائق المنظمة
الملحق السادس -	نتائج استقصاء قدرة المنظمة على الابتكار
الملحق السابع -	الأداء المالي لمبادرة تعميم الابتكار
الملحق الثامن -	تصورات موظفي الصندوق عن برنامج مبادرة تعميم الابتكار
الملحق التاسع -	تقييم استراتيجية الابتكار في الصندوق
الملحق العاشر -	قائمة المراجع

الذيول

- الذيول الأول - ورقة العمل الأولى: تقييم جامع لأداء الصندوق السابق في الترويج للابتكار وتوسيع النطاق
- الذيول الثاني - ورقة العمل الثانية: تقدير الابتكار وتوسيع نطاقه في عمليات الصندوق الجارية
- الذيول الثالث - ورقة العمل الثالثة: تقييم لمبادرة الصندوق لتعميم الابتكار
- الذيول الرابع - ورقة العمل الرابعة: تقدير التقدم المحرز في قدرات الصندوق التنظيمية على الترويج للابتكارات
- الذيول الخامس - ورقة العمل الخامسة: دراسة وضع المؤشرات
- الذيول السادس - دراسة حالة: البرازيل
- الذيول السابع - دراسة حالة: المغرب
- الذيول الثامن - دراسة حالة: نيجيريا
- الذيول التاسع - دراسة حالة: جمهورية تنزانيا المتحدة
- الذيول العاشر - دراسة حالة: فييت نام

يمكن طلب الحصول على الذيول من مكتب التقييم في الصندوق على هذا العنوان الإلكتروني:

evaluation@ifad.org

التقييم المؤسسي لقدرة الصندوق على الترويج للابتكارات وتوسيع النطاق

موجز تنفيذي

أولاً - التقييم

- 1- **الخلفية.** يشكل ترويج الابتكارات المناصرة للفقراء في الزراعة والتنمية الريفية، باعتبارها وسيلة للحد من الفقر الريفي، سمة بارزة في الأنشطة الممولة من الصندوق منذ منتصف التسعينات¹. وكان للتجديد الخامس لموارد الصندوق في عام 1999 دور بالغ الأهمية في كفالة إدماج الترويج للابتكارات المناصرة للفقراء بشكل أشمل في أولويات الصندوق وعملياته. وواصلت مشاورات تجديد الموارد بعد ذلك تأكيد حاجة الصندوق إلى الترويج للابتكارات التي يمكن للحكومات والمنظمات المانحة والقطاع الخاص والجهات الأخرى توسيع نطاقها.
- 2- وكُلف مكتب التقييم بإجراء تقييم مؤسسي في الفترة 2000-2001 لقدرة الصندوق في ميدان ترويج الابتكارات القابلة للتكرار من أجل الحد من الفقر الريفي في إطار خطة العمل التي صيغت للتجديد الخامس للموارد² التي أقرها مجلس المحافظين في عام 2000³. وتمخض ذلك في نهاية التقييم عن تفاهم تضمن الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية التي وافقت إدارة الصندوق على اعتمادها وتنفيذها⁴.
- 3- ووافق المجلس التنفيذي في دورته الثالثة والثمانين في ديسمبر/كانون الأول 2004 على مبادرة الصندوق لتعميم الابتكار استجابةً للتقييم الذي أجراه مكتب التقييم وبدعم من وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة لبريطانيا العظمى وأيرلندا الشمالية. وترمي مبادرة تعميم الابتكار إلى "تعزيز قدرة الصندوق على تشجيع الابتكارات التي تترك أثراً إيجابياً على الفقر الريفي". ووافق المجلس في دورته الحادية والتسعين في سبتمبر/أيلول 2007، على استراتيجية الابتكار في الصندوق⁵ التي حددت، من بين أمور أخرى، الأهداف الرئيسية والتعاريف والوسائل والترتيبات التنظيمية المطلوبة للترويج بفعالية للابتكار.
- 4- كما قرر المجلس عند إقراره لمبادرة تعميم الابتكار أن يقوم مكتب التقييم بإجراء تقييم مستقل للمبادرة عقب استكمالها. وبالنظر إلى أهمية عمل الصندوق في الترويج للابتكار، قرر المجلس بعد ذلك في ديسمبر/كانون الأول 2008 أن يقوم مكتب التقييم بإجراء تقييم مؤسسي آخر لقدرة الصندوق على

¹ مثال ذلك أن بيان رؤية *الصندوق* الذي صدر في مايو/أيار 1995 يعترف بأهمية الابتكار، ويلاحظ أن الصندوق "سيكفل تصميم وتنفيذ برامج ابتكارية تتسم بالكفاءة التكاليفية ويمكن تكرارها، وتكون ذات تأثير قابل للاستمرار".

² خطة عمل التجديد الخامس لموارد الصندوق 2000-2002؛ انظر الملحق الأول في الوثيقة GC 24/L.3.

³ نوقش التقييم خلال الدورة الثلاثين للجنة التقييم في فبراير/شباط 2002 (الوثيقة EC 2002/30/W.P.3).

⁴ تقييم قدرة الصندوق في ميدان ترويج الابتكارات القابلة للتكرار بالتعاون مع الشركاء الآخرين: التفاهم عند نقطة الإنجاز والموجز التنفيذي، نوفمبر/تشرين الثاني 2002، التقرير رقم 1325.

⁵ الوثيقة EB 2007/91/R.3/Rev.1.

الترويج للابتكار، مع مراعاة أن يشمل ذلك تقيماً لمبادرة تعميم الابتكار بالنظر إلى أنها تشكل جزءاً لا يتجزأ من الجهود الأوسع التي يبذلها الصندوق في هذا المضمار.

5- **الأهداف.** كان الغرض من التقييم هو تحقيق هدفين اثنين: (1) تقييم جهود الصندوق وأدائه في الترويج للابتكارات التي يمكن تكرارها وتوسيع نطاقها؛ (2) التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تصب في تنفيذ استراتيجية الابتكار في الصندوق وتساهم عموماً في إثراء أنشطة الصندوق المقبلة في هذا المجال.

6- **المنهجية.** تحقيقاً لهذين الهدفين، حدّدت منهجية التقييم سبعة عناصر، هي: (1) تقييم التوجهات الاستراتيجية للصندوق في ترويج الابتكار؛ (2) تقييم أداء المشروعات السابقة التي قيمها مكتب التقييم من زاوية الترويج للابتكارات وتوسيع نطاقها؛ (3) استعراض مجموعة مختارة من الاستراتيجيات القطرية والمشروعات الأخيرة الممولة من الصندوق لتقييم مدى إدماج الصندوق لتجاربه ودروسه في الترويج للابتكار وكذلك لتحديد تطور الاستراتيجيات القطرية والمشروعات بعد اعتماد استراتيجية الابتكار في الصندوق؛ (4) تقييم التقدّم المحرز في القدرات التنظيمية للصندوق في الترويج للابتكار؛ (5) تقييم مبادرة تعميم الابتكار؛ (6) تقييم مدى ملائمة استراتيجية الابتكار وتنفيذها الأولي؛ (7) استعراض مقارن مع خمس منظمات إنمائية أخرى لتقييم مدى اهتمام الصندوق بالترويج للابتكار وتوجهاته الاستراتيجية في تحقيق ذلك. وبالإضافة إلى ذلك فقد أُجريت خمس زيارات قطرية (الفقرة 8) للتحقق من استنتاجات الأعمال المكتنية للتقييم وتجميع تصورات الشركاء على الصعيد القطري فيما يخص أداء الصندوق وقدرته على ترويج الابتكار⁶. كما تضمنت تقارير التقييم التي حللها التقييم الجامع تصورات البلدان الشريكة المقترضة (يمكن الرجوع إلى العنصر (2) أعلاه؛ انظر القسم الثالث لمزيد من التفاصيل).

7- ووفقاً للأحكام المنصوص عليها في دليل التقييم⁷ من بين جملة أسس منهجية أخرى، بُذلت جهود لتطبيق مبدأ التنليث⁸ في صياغة أحكام التقييم. وحرص التقييم على تقديم أدلة مناسبة تؤيد بقوة استنتاجات التحليل الوارد في تقرير التقييم والتوصيات المنبثقة عن الاستنتاجات الرئيسية المستخلصة. واستخدمت حينها أمكن معايير التقييم الموحدة (انظر التعريف في الملحق الأول) المحددة في دليل التقييم وجدول مؤلف من ست نقاط⁹ لقياس الأداء طبقاً لمختلف معايير التقييم.

8- **العملية.** أُجري التقييم على أربع مراحل رئيسية: (1) **المرحلة الاستهلاكية** التي تم فيها ضبط المنهجية والعملية والتعاقد مع فريق التقييم (الفقرة 10). وأفضت هذه المرحلة إلى إصدار وثيقة نهج التقييم

⁶ شملت معايير اختيار البلدان المشمولة بالزيارات ما يلي: (1) الاقتصاد على اختيار بلد واحد من كل إقليم من الأقاليم الخمسة الجغرافية التي تغطيها عمليات الصندوق؛ (2) توافر تقييمات يكون مكتب التقييم قد أجراها مؤخراً للبرامج القطرية والمشروعات في البلدان المعنية؛ (3) البلدان التي تستخدم نهجاً مبتكرة واحدة في مشروع واحد أو مشروعين.

⁷ يمكن الاطلاع على الدليل، الذي صدر في عام 2009، في هذا الموقع:

www.ifad.org/evaluation/process_methodology/index.htm

⁸ يتطلب ذلك استخدام ثلاث أو أكثر من نظريات أو مصادر أو أنواع من التحليلات للتأكد من التقدير وإثبات صحتها. ويتيح ذلك للمقيمين التغلب على التحيز الناتج عن استخدام مصدر واحد للمعلومات أو أسلوب واحد أو ملاحظة واحدة ويساعد بذلك على كفاءة دقة وموثوقية استنتاجات التقييم.

⁹ 6-مرض للغاية، 5-مرض، 4-مرض إلى حد ما، 3-غير مرض إلى حد ما، 2-غير مرض، 1-غير مرض للغاية.

والتقرير الاستهلاكي؛ (2) العمل المكتبي، بما في ذلك استعراض الوثائق واستقصاء آراء الموظفين بغرض تقييم القدرات التنظيمية للصندوق على ترويج الابتكار، وإجراء مقابلات ومناقشات جماعية مركزة مع ممثلي إدارة الصندوق والموظفين. ويتضمن جدول محتويات هذه الوثيقة قائمة بمختلف ورقات العمل التي صدرت في هذه المرحلة؛ (3) العمل القطري، بما في ذلك إجراء مناقشات مع الشركاء المعنيين في الحكومات المعنية وزيارة المشروعات الممولة من الصندوق في البرازيل والمغرب ونيجيريا وجمهورية تنزانيا المتحدة وفييت نام. وصدرت بعد كل زيارة ورقة عمل قطرية؛ (4) مسودة التقرير النهائي، بما في ذلك إعداد رد إدارة الصندوق على التقييم.

9- ووفقاً لسياسة التقييم في الصندوق، أنشئت شراكة تعلم أساسي¹⁰ لتقييم الابتكار بغرض توفير مدخلات واستعراض المنجزات الرئيسية، بما في ذلك ورقة النهج ومسودة التقرير النهائي. كما تولى أعضاء شراكة التعلم الأساسي المسؤولية عن تبادل جميع المعلومات والوثائق مع المسؤولين الآخرين، كل في شعبته. وتعاقد مكتب التقييم مع أحد كبار المستشارين المستقلين¹¹ لاستعراض المنجزات الرئيسية للتقييم وطمأنة إدارة الصندوق وأجهزته الرئاسية على جودة التقييم والعملية في مجملها. ويتضمن الملحق الثاني تقرير كبير المستشارين المستقلين بشأن عملية التقييم والتقرير النهائي للتقييم. وبالإضافة إلى ما سبق، فقد خضع التقييم لاستعراض من النظراء في مكتب التقييم¹². ويتضمن تقرير التقييم النهائي تعليقات شراكة التعلم الأساسي وكبير المستشارين المستقلين والمراجعين النظراء في مكتب التقييم، وسوف يُعرض على نظر لجنة التقييم والمجلس التنفيذي، كل في دورته التي ستعقد في أبريل/نيسان 2010.

10- وعين فريق من الخبراء الاستشاريين من العديد من التخصصات لإجراء التقييم. ويتضمن الملحق الثالث تفاصيل تشكيل هذا الفريق.

ثانياً - التوجهات الاستراتيجية للصندوق بشأن الابتكار في القرن الحادي والعشرين

11- يستند هذا القسم إلى التحليل الذي أُجري في العنصر الأول لمنهجية التقييم، وهو تقييم التوجهات الاستراتيجية للصندوق في الترويج للابتكارات. وركز التقييم بشكل خاص على ما يلي: (1) تقييم حجم المنجزات التي تحققت في تنفيذ التوصيات التي وردت في التفاهم عند نقطة إنجاز التقييم المؤسسي للابتكار في الفترة 2000-2001؛ (2) تتبع المعالم الرئيسية لجهود الصندوق في الترويج للابتكار خلال العقد الفائت؛ (3) تقديم عرض عام لأداء الصندوق في رسم توجهات استراتيجية للموظفين في الترويج للابتكارات وتوسيع نطاقها.

¹⁰ ضم الأعضاء نائب رئيس الصندوق المساعد لدائرة إدارة البرامج، وكبير استراتيجي التنمية في الصندوق، ومدير مكتب التقييم، وجميع مدراء الشعب الإقليمية لدائرة إدارة البرامج وشعبة المشورة التقنية، وكبير موظفي التقييم المعين رئيساً لفريق التقييم المسؤول عن هذا التقييم.

¹¹ Johannes Linn، النائب السابق لرئيس البنك الدولي والمدير الحالي لمركز ولفنسون للتنمية، ومؤسسة بروكينغز في واشنطن العاصمة.

¹² شارك في هذه العملية اثنان من كبار موظفي التقييم وموظف تقييم واحد، بالإضافة إلى مدير مكتب التقييم.

12- **الابتكار في الصندوق**¹³. يتضمن الإطار 1 أدناه تعريف الابتكار الذي أقره الصندوق ومفهوم 'توسيع النطاق' الذي حددته استراتيجيات الابتكار في الصندوق.

الإطار 1

تعريف الابتكار وتوسيع النطاق

ما الذي يجعل منتجاً أو فكرةً أو نهجاً ابتكاراً؟

"لا بد له، لكي يعد ابتكاراً، من أن يكون: (1) **جديداً في سياق تطبيقه**. وقد تشير الجدة إلى سياق قطري، أو نطاق، أو مجال، أو تخصص، أو نوع عمل؛ (2) **مفيداً ومجدياً اقتصادياً في علاقته بغاية ما**. يجب أن تكون للابتكار قيمة إيجابية لمستخدميه. وفي حالة الصندوق، لا بد له من تمكين [السكان الريفيين الفقراء] من التغلب على الفقر بصورة أفضل ومجدية بقدر أكبر عن النهج السابقة؛ (3) **قادراً على أن يكون 'صادقاً' حتى بعد الاختبار الرائد**. الابتكار هو منتج، أو فكرة أو تقنية تتطوي على إمكانات تبنيها على نطاق واسع وهو ما أثبتته أثناء الاختبار التجريبي."

توسيع النطاق

"التوسع يعني تنفيذ - أو تمكين تنفيذ - ممارسة على نطاق واسع. ويعني هذا فيما يتعلق بالصندوق: (1) **التوسع في المنظمة**. دمج الممارسات المطبقة في مشروعات أو برامج قطرية، في برامج أوسع وأكثر تعقيداً؛ (2) **الامتلاك من جانب الشركاء**. قيام الشركاء، بمن فيهم المانحون الآخرون، القطاع الخاص أو الحكومات، بتبني ممارسة أو تقانة طبقت في مشروع للصندوق، وتطويرها مرة أخرى على نطاق أوسع؛ (3) **التوسع من مرحلة الممارسة إلى مستوى السياسات**. تصبح الممارسة أساساً تقوم عليه برامج ومبادرات سياسات من قبل الحكومات، والوكالات المناحة والآخرين."

13- و'التكرار' أيضاً مفهوم مهم في الترويج للابتكارات، وإن كان يختلف عن توسيع النطاق. فتكرار الابتكار قد يحدث عندما ينقل الابتكار الناجح لتجربته في بيئة أخرى، ولكنه يعدل بما يلائم الظروف الخاصة للتطبيق. ولا يتطلب التكرار بالضرورة توسيعاً للنطاق. وتوسيع النطاق مفهوم أوسع يشمل أيضاً تكرار الابتكارات على نطاق أوسع بعد نجاحها في المرحلة التجريبية.

14- والخلاصة أن عملية ترويج الابتكار (أو 'رحلة' الابتكار) في الصندوق تشمل المراحل الرئيسية التالية: (1) **'البحث'** عن أفكار جديدة تقيم وتعديل حسب اللزوم وتدخل في التصميم؛ (2) **تجريب الابتكار** على أرض الواقع وتعديله حسب الاقتضاء أثناء التنفيذ؛ (3) **التعلم من التجربة وتوثيقها**؛ (4) **توسيع النطاق** الذي يكون من الأساسي فيه إجراء حوار للسياسات وإدارة للمعرفة وبناء للشراكات.

15- **التقييم المؤسسي للابتكار في الصندوق 2000-2001**. كان لهذا التقييم دور أساسي في تشجيع التأمل الجماعي والاستفادة من الفرص والمعوقات التي يواجهها الصندوق في ابتكاراته. وشمل التفاهم عند نقطة إنجاز هذا التقييم خمس توصيات رئيسية (الإطار 2) و22 توصية فرعية.¹⁴ وترد هذه التوصيات في الملحق الرابع الذي يتضمن أيضاً التحليل الذي أجراه مكتب التقييم في عام 2009 للمدى الذي وصلت إليه الأدلة في إثبات تنفيذ تلك التوصيات.

¹³ يستند هذا القسم إلى استراتيجية الابتكار في الصندوق لعام 2007.

¹⁴ انظر تقييم قدرة الصندوق في ميدان الترويج للابتكارات القابلة للتكرار بالتعاون مع الشركاء الآخرين: التفاهم عند نقطة الإنجاز والموجز التنفيذي. نوفمبر/تشرين الثاني 2002، التقرير رقم 1325.

الإطار 2

التوصيات الرئيسية لتقييم قدرة الصندوق في ميدان ترويج الابتكارات القابلة للتكرار بالتعاون مع الشركاء الآخرين: التفاهم عند نقطة الإنجاز والموجز التنفيذي

- "بلورة فهم مشترك للابتكارات بالنسبة للصندوق؛
- تأكيد الالتزام الاستراتيجي [لصندوق] إزاء الابتكارات؛
- تحديد مراحل عملية الابتكار ودمجها في العمليات الجارية؛
- موازنة عمليات المنظمة والترويج للابتكارات؛
- تعزيز قدرات الموظفين/المدراء و[توجيه] ثقافة الصندوق [نحو] الترويج للابتكارات."

16- وبتبني من التحليل أن الصندوق قد قام منذ اكتمال التقييم الأول للابتكار بتنفيذ التوصية الأولى الواردة في الإطار 2 على الوجه الأكمل بوضع تعريف للابتكار (الإطار 1). وفيما يتعلق بالتوصية الثانية فقد نجح الصندوق في إدماج الابتكار في الخطوط التوجيهية الجديدة لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية لعام 2006، ولكنه لم يخصص موارد محدّدة للمجالات المواضيعية أو القطاعات الفرعية ذات الأولوية التي يمكن متابعة الابتكار فيها. وأما التوصية الثالثة فلم تنفّذ إلا جزئياً بالنظر على وجه الخصوص إلى أن نهج توسيع النطاق لا تتشكّل في العادة جزءاً من برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة أو تصميم العمليات الجديدة. وفيما يتعلق بالتوصيتين الرابعة والخامسة، قام الصندوق بدمج الترويج للابتكارات في المنح والقروض المقترحة وحسن التدريب على الابتكار، ولكنه لم يطور قدرات الموظفين وكفاءاتهم بما يكفي لدعم عملية ترويج الابتكار (فهو مثلاً لم يحسن لدى الموظفين مهارات التسويق التي يمكن أن تيسر التوسع في الابتكارات الناجحة).

17- المعالم الرئيسية الأخرى في جهود الصندوق لترويج الابتكار. كان التقييم الخارجي المستقل للصندوق¹⁵ علامة رئيسية في رحلة الابتكار في الصندوق. ولاحظ التقييم الخارجي المستقل أن: "الابتكار مسألة أساسية في تنفيذ المهمة المنوطة بالصندوق. ويعرّف الصندوق عبارة الابتكار تعريفاً عريضاً. وبرغم أن الصندوق يتطلع إلى أن يكون منظمة ابتكارية، إلا أن الأدلة تشير إلى غير ذلك. وتشير عينة العمليات التي استخدمها التقييم الخارجي المستقل بوضوح إلى أنه بينما لا يوجد سوى عدد قليل من المشروعات التي اتسمت بالطابع الابتكاري الواضح (والمشروعات الأخرى التي تتضمن عناصر ابتكارية) فإن هناك عدداً كبيراً آخر منها لا يتمتع بهذا الطابع. كذلك فإن إسهام الصندوق في الاستيعاب والتعلم والترويج والتكرار في مجال الابتكار يبدو غير منهجي وغير كافٍ في ضوء مهمته المؤسسية."

18- وأفضت استنتاجات التقييم الخارجي المستقل إلى إصلاحات وتغييرات تنظيمية كبيرة ضمن الإطار العام لخطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليته الإنمائية¹⁶، التي وافق عليها المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2005. وقدّم الصندوق من خلال خطة العمل سلسلة من السياسات والاستراتيجيات الجديدة، كما

¹⁵ الوثيقة 1 Rev.2/EB 2005/84/R.

¹⁶ الوثيقة 2 Rev.2/EB 2005/86/R.

قام بوضع نموذج التشغيلي الجديد الذي شمل، من بين أمور أخرى، الإشراف المباشر ودعم التنفيذ، وتوسيع الحضور القطري للصندوق. ومن التدابير المحددة التي اتخذها الصندوق استجابة لاستنتاجات التقييم الخارجي المستقل وضع استراتيجية الابتكار التي أقرها المجلس في عام 2007¹⁷. وترمي هذه الاستراتيجية إلى كفاءة تعميم الابتكار بطريقة منهجية وفعالة في عمليات الصندوق وممارساته. والغرض منها هو تعزيز قدرة الصندوق على العمل مع الشركاء، بمن فيهم السكان الريفيون الفقراء ومنظماتهم، من أجل إيجاد وتعزيز سبل جديدة وأفضل لتمكين السكان الريفيين الفقراء من التغلب على الفقر. ويتضمن القسم السادس تقييماً لاستراتيجية الابتكار.

19- ومما لا شك فيه أن مبادرة تعميم الابتكار كانت خطوة مهمة قطعها الصندوق في جهوده للترويج للابتكار. ووافق المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2004 على الإطار التشغيلي للمرحلة الرئيسية للمبادرة، وخصص 10 ملايين دولار أمريكي لتمويلها من خلال مساهمة متممة من المملكة المتحدة للتجديد السادس لموارد الصندوق. وصممت المبادرة في شكل برنامج مدته ثلاث سنوات، وكان الهدف العام منها هو تعزيز قدرة الصندوق على الترويج للابتكارات التي يمكن أن تؤثر إيجاباً على الفقر الريفي. وكان من المتوقع أن تحقق المبادرة ثلاث نتائج رئيسية، هي: (1) تعميم الابتكارات في عمليات الصندوق؛ (2) تعزيز التعلم عن الابتكار وإشراك الآخرين في الدروس المتعلمة وتطبيقها؛ (3) تغيير ثقافة المنظمة وممارساتها. ويتضمن القسم الخامس تقييماً لمبادرة تعميم الابتكار.

20- وكان التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الذي يصدره مكتب التقييم سنوياً منذ عام 2003 حافظاً آخر للابتكار، حيث ساهم في غرس ثقافة قياس الأداء الكلي في الابتكار والتكرار وتوسيع النطاق في المشروعات التي يمولها الصندوق في جميع الأقاليم والإبلاغ عن ذلك الأداء. كما حدّد التقرير المجالات التي تتطلب اهتماماً من الإدارة والأجهزة الرئاسية للصندوق لمواصلة تعزيز الأداء في الابتكار. واتسم التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2007 بأهمية خاصة حيث تناول بتعمق موضوع الابتكار والاستدامة باعتبارهما موضوعين للتعلم. وحدّد التقرير أولويات الابتكار التي وضعت بالاشتراك مع ممثلي إدارة وموظفي الصندوق. ويتضمن الإطار 3 ملخصاً للعوامل الرئيسية المؤثرة في الابتكار، وأولويات المضي قدماً حسب ما جاء في تقرير عام 2007.

الإطار 3

العوامل المؤثرة في الابتكار وأولويات المضي قدماً¹⁸

العوامل المؤثرة في الابتكار:	
•	الابتكار هو هدف جديد نسبياً للصندوق. وينتمي معظم مشروعات الصندوق التي تم تقييمها إلى ما قبل هذه الفترة.
•	لا يوفر تصميم المشروعات واعتمادها وقتاً كافياً لاستكشاف أفكار جديدة.
•	يوجد شدّة وجذب محتمل بين التركيز على النتائج (التي تفضّل الحلول التي تثبت فعاليتها) وبين التركيز على

¹⁷ أقر المجلس أيضاً في أبريل/نيسان 2007 استراتيجية الصندوق في إدارة المعرفة، وهي استراتيجية مهمة للجهود الشاملة التي يبذلها الصندوق للترويج للابتكار.

¹⁸ حددها موظفو الصندوق في حلقة التعلم التي أقيمت في عام 2007 في إطار التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.

النُهج الابتكارية (التي تزيد من مخاطر الإخفاق).

- ينظر أصحاب الشأن المختلفون إلى مخاطر الابتكار من منظور مختلف، كما يتناولونها بشكل مختلف.
- توجد ثغرات في الكفاءات والقدرات لدى الصندوق وشركائه في هذا المجال.
- قد لا تكون القروض هي أفضل الوسائل المالية، أو يتعين على الأقل ربطها بشكل ما بالمنح.
- لا تقبل الحكومات عادة الابتكار بسهولة أو تدعمه.

أولويات المضي قُدماً:

- توضيح التعريف والتطلعات والقياسات.
- توفير مساحة داعمة وثقافة داخلية للابتكار.
- هيكلة عملية الابتكار وتدريب الموظفين على دعمها.
- إتاحة وقت أطول وزيادة القدرة على استكشاف الابتكارات.
- النظر في اتخاذ تدابير لتسويق وتقاسم الابتكارات على المستوى القطري (مثل معارض الابتكارات).
- إعادة بحث قضية زيادة المرونة في وسائل التمويل والتركيز على الحكومات.
- النظر في كيفية تيسير الابتكارات وتشجيعها في إطار تصميم المشروعات وتنفيذها.
- زيادة الإشراف المباشر ودعم التنفيذ والحضور القطري.
- تحسين إدارة المعرفة وتقاسم الابتكارات وتناوب الموظفين.

21- وأخيراً فإن السياسة المنقحة لتمويل المنح التي وافق عليها المجلس في ديسمبر/كانون الأول 2009 هي دليل آخر على الالتزام المتواصل من الصندوق بالابتكار في الزراعة والتنمية الريفية. والواقع أن ترويج الابتكار بشكل صلب للغاية التي ترمي إليها هذه السياسة والنواتج التي تتوقع تحقيقها.

22- أداء الصندوق في توفير توجهات استراتيجية للترويج للابتكار. تناول التقييم أيضاً بالتفصيل وثائق السياسات والاستراتيجيات الرئيسية للصندوق التي صدرت منذ عام 2000، كما بحث وثائق تشغيلية مختارة (مثل الخطوط التوجيهية لتعزيز جودة المشروعات). وكان الهدف من التحليل هو تحديد مدى التركيز على ترويج الابتكار استناداً إلى ستة معايير رئيسية محددة في استراتيجية الابتكار. وتشمل هذه المعايير ما يلي: (1) تعزيز التوجه نحو الابتكارات التي تخدم مصالح الفقراء؛ (2) بناء القدرة على الابتكار؛ (3) تشجيع الشراكات من أجل الابتكار؛ (4) الأخذ بعمليات دقيقة للابتكار، بما في ذلك ما يرتبط بتلك العمليات من ممارسات لإدارة المخاطر؛ (5) تعزيز البيئة التنظيمية الداعمة؛ (6) التركيز على توسيع نطاق الابتكارات. ويتضمن الملحق الخامس قائمة بوثائق المنظمة التي جرى استعراضها.

23- كشفت الوثائق التي تناولها الاستعراض على أساس المعايير السالفة الذكر عن أن الصندوق قد أصدر بالفعل بيانات مهمة لكفالة إيلاء الاهتمام الواجب للابتكار. وشهدت الفترة من 2000 حتى 2006 تقريباً زيادة قطاعية في التركيز على الابتكار بالترامن مع ما يلي: موافقة مجلس المحافظين على تقرير التجديد الخامس لموارد الصندوق في فبراير/شباط 2000، وإجراء أول تقييم مؤسسي لهذا الموضوع، واعتماد

مبادرة تعميم الابتكار، وإدراج الابتكار كمبدأ رئيسي للانخراط¹⁹ في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010²⁰

24- وكان اعتماد استراتيجية الابتكار في عام 2007 في حد ذاته انعكاساً آخر لأهمية الابتكار على الرغم من أن الاستراتيجية كانت في الأساس أداة لوضع وإرساء نهج الصندوق إزاء الترويج للابتكار خلال العقد الفائت أو نحو ذلك (يتضمن القسم السادس تقييماً لملاءمة استراتيجية الابتكار وتنفيذها الأولي). وأخيراً فإن القسم التالي يعرض لمحة عامة عن الاهتمام بالابتكار في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات الممولة من الصندوق باستخدام نفس المعايير المحددة في الفقرة 22 أعلاه.

الإطار 4

النقاط الرئيسية بشأن التوجهات الاستراتيجية للابتكار في الصندوق في القرن الحادي والعشرين

- استجابة لطلب من هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الخامس لموارد الصندوق، أجرى مكتب التقييم أول تقييم مؤسسي للابتكار في الفترة 2000-2001. ويمثل ذلك وثيقة رئيسية تناولت بالتحليل قدرة الصندوق على الترويج للابتكار ومهدت الطريق أمام العمل الجماعي المتضافر في تدبر ومناقشة الموضوع في الصندوق.
- أكد التقييم الخارجي المسنقل أن الابتكار محوري لتحقيق مهمة الصندوق، كما أشار إلى افتقار الكثير من المشروعات إلى الطابع الابتكاري على الرغم من وجود بعض المشروعات التي انطوت على جانب كبير من الابتكارية. كما خلص التقييم إلى عدم كفاية قدرة الصندوق على التعلم.
- اتخذت مبادرة تعميم الابتكار في عام 2004 ووُضعت استراتيجية الابتكار في عام 2007. ويشكل الابتكار أحد مبادئ الانخراط الستة المحددة في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010. وتعكس هذه الوثائق التصريحات الاستراتيجية التي أصدرها الصندوق والأهمية التي يوليها للترويج للابتكار كوسيلة للحد من الفقر الريفي.
- تساهم التقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق التي يصدرها مكتب التقييم منذ عام 2003 بدور أساسي في غرس ثقافة قياس الأداء الكلي في الابتكار وتوسيع النطاق والإبلاغ عنه.

ثالثاً - التقييم الجامع للأداء السابق والدور المتطور للابتكار وتوسيع النطاق في

العمليات الجارية

25- يستند هذا القسم إلى العنصرين (2) و(3) للتقييم. ويشمل هذان العنصران ما يلي: تقييم أداء عمليات الصندوق السابقة في الترويج للابتكار (باستخدام نهج التقييم الجامع)؛ استعراض برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجارية وتصميمات لمشروعات مختارة بغرض تقييم مدى استيعاب تجارب الصندوق ودروسه في الترويج للابتكار؛ وتحديد تطور الاستراتيجيات والمشروعات القطرية بعد اعتماد استراتيجية الابتكار.

¹⁹ الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق هو أحد المبادئ الستة للانخراط التي يسيّر الصندوق عليها في استراتيجيته وعملياته من أجل تحقيق أهدافه الإنمائية العامة.

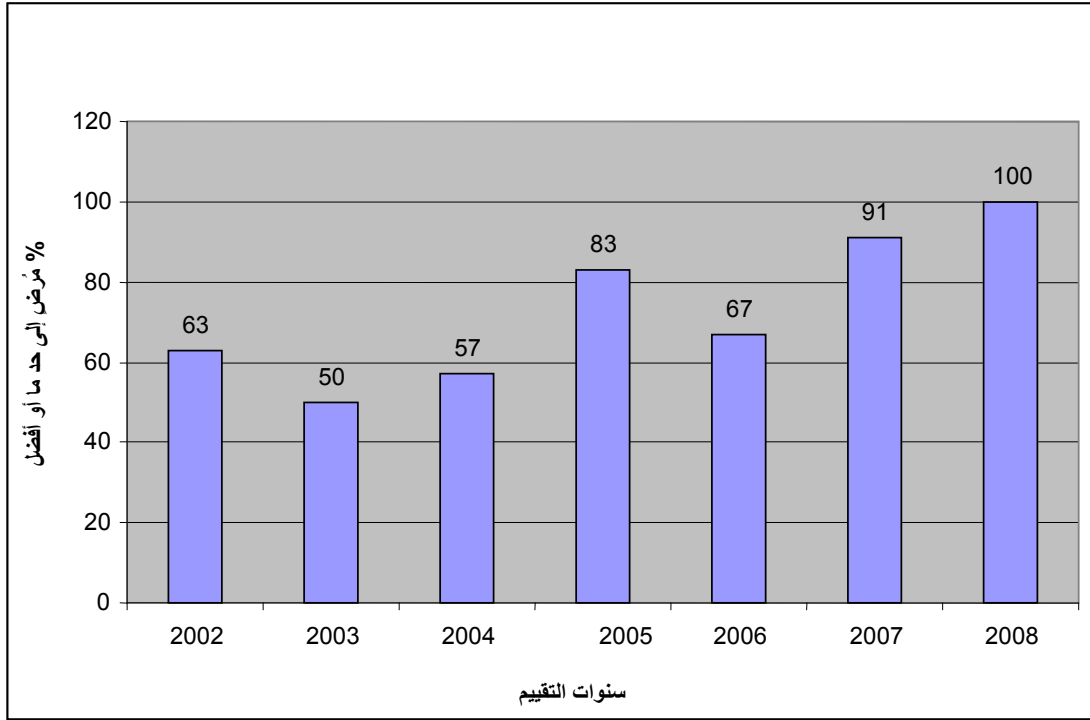
²⁰ اعتمده المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2006 (الوثيقة 1/Rev.2/R.2/2006/EB).

- 26- ويتطلب التقييم الجامع تجميع استنتاجات ونتائج سلسلة من التقييمات (السابقة). ومما ييسر تقييم أداء العمليات السابقة أن الترويج للابتكار وتكراره وتوسيع نطاقه يشكل جزءاً لا يتجزأ من معايير التقييم.
- 27- ويتطلب التقييم الجامع تجميع استنتاجات ونتائج سلسلة من التقييمات (السابقة). ومما ييسر تقييم أداء العمليات السابقة أن الترويج للابتكار وتكراره وتوسيع نطاقه يشكل جزءاً لا يتجزأ من معايير التقييم التي يستخدمها مكتب التقييم منذ عام 2002 وينص عليه أيضاً دليل التقييم لعام 2009 الذي يتضمن أسئلة توجيهية للمقيمين لتقييم وتقدير أداء المشروعات الممولة من الصندوق في الترويج للابتكار. وكما ينص الدليل، فإن التقييمات التي يجريها مكتب التقييم ينبغي أن تتناول الابتكار وتوسيع النطاق في عمليات الصندوق على أساس التعاريف المحددة في استراتيجية الابتكار في الصندوق. وأجرى مكتب التقييم منذ عام 2002 تقييمات لما مجموعه 96 من المشروعات التي يدعمها الصندوق في جميع الأقاليم الجغرافية الخمسة باستخدام منهجية منسقة.
- 28- وعلاوة على ذلك فقد أجرى مكتب التقييم منذ عام 2001 عدداً من التقييمات التي تركز على الابتكار. وبالإضافة إلى التقييم المؤسسي الذي أجراه المكتب في الفترة 2000-2001، فقد أجرى أيضاً ثلاثة تقييمات مواضيعية رئيسية حول هذا الموضوع. وتشمل هذه التقييمات: (1) الإرشاد الزراعي ودعم ابتكارات المزارعين في أفريقيا الغربية والوسطى: تقديرات وتوقعات للصندوق (2001)؛ (2) المعارف والابتكارات المحلية في إقليم آسيا والمحيط الهادي، (2003/2004)؛ (3) التجارب الابتكارية لمشروعات الصندوق في بيرو (2003/2004). وأما خارج الصندوق فقد أُجري الاستعراض الخارجي لنتائج وأثر عمليات الصندوق (2002)²¹ والتقييم الخارجي المستقل (2004/2005) الذي تناول بالتقييم أيضاً أداء العمليات الممولة من الصندوق وقدم أفكاراً مفيدة حول هذا الموضوع. ولذلك فإن هذا القسم يستند إلى ذخيرة من الأدلة التقييمية القائمة، فضلاً عن التحليلات الإضافية التي أُجريت والمعلومات التي جُمعت في سياق التقييم الحالي (مثلاً من خلال الزيارات القطرية).
- 29- وبالإضافة إلى التقييم الجامع للأداء السابق، استعرض التقييم مجموعة مختارة من وثائق برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتصميمات المشروعات لفهم تطور النهج المتبعة في الاستراتيجيات والعمليات الأخيرة إزاء الابتكار (انظر الفقرات 40-46). وكما جاء من قبل، فقد تناول التقييم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتصميمات المشروعات الأخيرة من حيث ستة معايير كما هو محدد في الفقرة 22.
- 30- الأداء السابق. يبين الشكل البياني 1 أداء المشروعات في الابتكار والتكرار وتوسيع النطاق بحسب السنة منذ عام 2002.

²¹ www.ifad.org/gbdocs/repl/3/e/REPL-VI-3-R-2.pdf

الشكل البياني 1

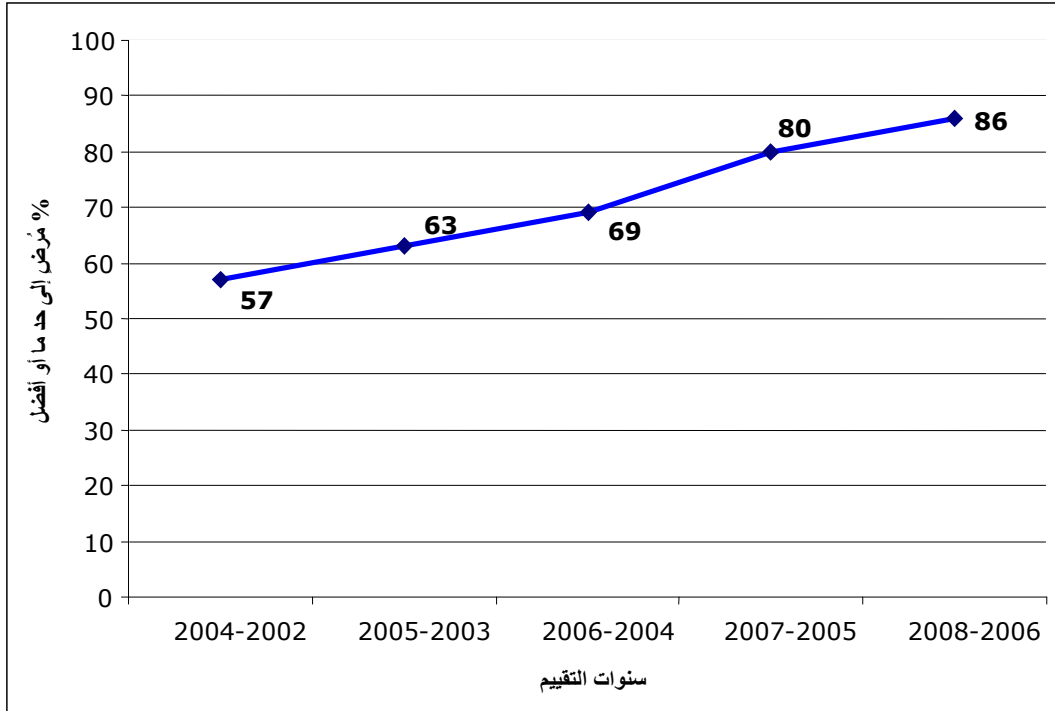
أداء المشروعات الممولة من الصندوق في الابتكار بحسب سنة التقييم



- 31- ويتضح من الشكل البياني 1 أن الأداء في الابتكار قد تحسّن باستمرار على مر السنوات، حيث حصل ما نسبته 100 في المائة من المشروعات التي خضعت للتقييم في عام 2008 على تقدير مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل، وإن كان ذلك مرهوناً بتحفظين اثنين. أما التحفظ الأول فهو أن المستوى المرتفع نسبياً في نتائج عام 2005 ربما يكون راجعاً إلى أن المشروعات التي قيمها مكتب التقييم في أي سنة لم يتم اختيارها عشوائياً. وثانياً فإن الارتفاع الكبير في مستوى نتائج عام 2008 قد يرجع في جانب منه إلى اتجاه التقييمات من قبل إلى التركيز أكثر على تقييم الخصائص المبتكرة في المشروعات أكثر من تحليل التكرار وتوسيع النطاق. وهذه المسألة المنهجية يعالجها حالياً دليل التقييم من خلال تحديد واضح لمجموعة من الأسئلة التي ينبغي الإجابة عليها في كل تقييم بخصوص الابتكار والتكرار وتوسيع النطاق.
- 32- ومما يؤكد أيضاً التحليل السابق والاتجاهات الإيجابية المتوسطة المتحركة لكل مجموعة بيانات التقييم على امتداد ثلاث سنوات (الشكل البياني 2). وتتيح المتوسطات المتحركة على مدى السنوات الثلاث تقييماً أكثر موثوقية لاتجاهات الأداء على مر الزمن لأنها تساهم في التغلب على التحيزات التي قد تنشأ بسبب عينة المشروعات المقیمة التي أشرنا من قبل إلى أنها غير عشوائية.

الشكل البياني 2

أداء المشروعات الممولة من الصندوق في الابتكار (المتوسطات المتحركة على امتداد ثلاث سنوات)



33- ويبدو على ضوء البيانات التقييمية المستقلة أن الصندوق قد تجاوز الهدف المحدد للأداء في الابتكار. وحسب ما تم الاتفاق عليه مع المجلس في سبتمبر/أيلول 2007، فإن إطار قياس النتائج للإبلاغ عن التقدم المحرز على أساس الإطار الاستراتيجي تطلب مستويًا مرضيًا إلى حد ما أو أفضل في 65 في المائة من المشروعات بحلول عام 2010. كما تكشف بيانات نظام التقييم الذاتي في الصندوق عن تجاوز الهدف المحدد،²² حيث وصل الأداء في الابتكار إلى مستويات مرضية إلى حد ما أو أفضل في 71 في المائة من المشروعات المقفلة في 2009/2008.

34- وبالإضافة إلى اهتمام الإدارة والأجهزة الرئيسية للصندوق عمومًا بالابتكار، فإن هناك مجموعة من الأسباب التي تبرر الاتجاهات المتصاعدة على مر السنوات وتحسن أداء المشروعات الممولة من الصندوق في الابتكار. ومثال ذلك أنه بعد اتخاذ مبادرة تعميم الابتكار في عام 2004، بدأ الابتكار يسير بوتيرة أسرع ويلقى اهتمامًا أكبر في نظام التقييم الذاتي، لا سيما في التقرير السابق عن أداء الحافظة الذي تصدره الإدارة سنويًا. وكان ذلك أحد التدابير التي شجعت مدراء البرامج القطرية على معالجة ترويج الابتكار باتساق أكبر. ومن التطورات الأخرى ازدياد الاعتراف على مر الزمن بحاجة الصندوق إلى تكريس مزيد من الاهتمام للأنشطة غير الإقراضية (مثل إدارة المعرفة وحوار السياسات وبناء الشراكات)، بالإضافة إلى تمويل المشروعات الاستثمارية نظرًا لأهمية الأنشطة غير الإقراضية في الترويج للابتكارات وتوسيع نطاقها. وهناك عامل إضافي ساهم في ذلك هو تكريس اهتمام أكبر نسبيًا لتقاسم التجارب داخل الصندوق، وذلك مثلًا من خلال إنشاء شبكات المعرفة الإلكترونية²³، والانتظام

²² انظر الشكل البياني 1 في تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق لعام 2009 (الوثيقة EB 2009/98/R.10).
²³ برنامج الربط الشبكي الإلكتروني للمشروعات الريفية، وشبكة فيدا أمريكا، وشبكة فيدا أمريكا، وشبكة قرية نت.

أكثر في إقامة حلقات عمل سنوية حول التنفيذ على المستوى الإقليمي، وتنظيم ندوات تدارسية وحلقات عمل في المقر. وينطوي ذلك على أهمية كبيرة نظراً للعدد الكبير من الابتكارات التي جرى تطبيقها من قبل في سياقات أخرى.

35- ويتضح باستمرار من الزيارات القطرية التي أُجريت خلال هذا التقييم وأثناء التقييمات الأخرى التي أجراها مكتب التقييم لبعض المشروعات والبرامج القطرية أن اثنين من التعديلات البعيدة المدى التي أُدخلت على النموذج التشغيلي الجديد للصندوق في عام 2008 كانت حاسمة في الترويج للابتكار: (1) الإشراف المباشر ودعم التنفيذ؛ (2) الحضور القطري. وعلى الرغم من أن سياسة الإشراف المباشر لم تطبق إلا مؤخراً، فإن الصندوق كان قد بدأ تجريب الإشراف المباشر في النصف الثاني من التسعينات²⁴. وبالرغم أيضاً من عدم البدء رسمياً في تنفيذ البرنامج التجريبي للحضور الميداني إلا في عام 2003 فإن هناك العديد من الأمثلة على الحضور القطري قبل تلك السنة. وهذان العنصران للنموذج التشغيلي أساسيان، إلى جانب عناصر أخرى، لأنهما يمكنان الصندوق من اكتساب معرفة أعمق بالمؤسسات والجهات الشريكة المحتملة، واستكشاف الابتكارات، والتعرف فوراً على فرص التكرار وتوسيع النطاق. والواقع أن التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2007 يلاحظ أن بعض المشروعات الأكثر ابتكارية كانت في البلدان التي يوجد فيها للصندوق حضور دائم (مثل الهند وبيرو)، وأن الإشراف المباشر ودعم التنفيذ يتيجان إدخال تعديلات أثناء التنفيذ وإجراء متابعة منهجية، وهو ما يعد ضرورياً أيضاً في تجريب الابتكارات. وأخيراً فإن هناك أسباب أخرى مرتبطة بالقدرات التنظيمية للصندوق (مثل زيادة الاهتمام بالابتكار في تعزيز الجودة وضمان الجودة) تفسّر تحسن أداء المشروعات في الابتكار، وهذه الأسباب يتناولها القسم الرابع.

36- كما خلص التقييم إلى وجود عدد من العوامل المقيدة التي تؤثر في أداء المشروعات الممولة من الصندوق في مجال الترويج للابتكار، كما هو مبين في الإطار 3، بما في ذلك عدم انفتاح الحكومات في كثير من الأحيان على الاقتراض من أجل المشروعات الابتكارية التي قد تبوء بالفشل، أو الحاجة إلى تحسين استخدام القروض والتمويل في مختلف مراحل رحلة الابتكار. وعلاوة على ذلك فقد تبين باستمرار أن الأداء لم يكن كافياً في توسيع نطاق الابتكارات المجرّبة الناجحة. وتبين وجود عدد من أمثلة توسيع النطاق خلال الزيارات القطرية. على أن التقييم يرى أن هذه الأمثلة تعبر في كثير من الأحيان عن مبادرات وكفاءات ومثابرة من جانب أفراد وليس نتيجة اتباع نهج استراتيجي راسخ. ويدرك الصندوق أن النتائج التي حققها توسيع النطاق ضعيفة عموماً، وهناك من الأدلة ما يشير إلى ازدياد اهتمام الإدارة بهذا الموضوع.

37- ويوجد لدى الصندوق برنامج نشط لمنح البحوث ساهم في استحداث العديد من النهج المبتكرة، مثل تحسين إدارة استخدام الأراضي، والتقانات التي تراعي مصالح الفقراء، وتعميم التمايز بين الجنسين، وتنمية الإنتاج الحيواني، ولكن نتائج هذه المبادرات المهمة لم تجد طريقها بسهولة إلى البرامج الاستثمارية الرئيسية للصندوق. ويمكن بذلك أن نخلص إلى أن إمكانات برنامج منح الصندوق لم تستغل

²⁴ من خلال البرنامج التجريبي للإشراف المباشر الذي وافق عليه المجلس التنفيذي في عام 1997.

على النحو الأكمل في عملية الترويج للابتكارات. ويتيح تنفيذ السياسة المنقحة لتمويل المنح في الصندوق (2009) فرصة لمعالجة العقبات السابقة.

38- **الابتكار ونتائج المشروعات الأخرى.** يكشف التحليل الذي أُجري في إطار هذا التقييم إلى وجود ارتباط قوي بين الأداء السليم في الابتكار ونتائج المشروعات (وذلك مثلاً من حيث الفعالية والأثر). ويتبين أن معظم المشروعات التي حصلت على تقدير مُرضٍ أو تقدير مُرضٍ إلى حد كبير في الابتكار قد حصلت على تقدير مماثل في أداء المشروعات²⁵ والإنجاز الكلي للمشروعات²⁶. على أن نفس العلاقة غير واضحة بين الأداء المُرضي في الابتكار وفي الاستدامة. وتقدّر الاستدامة في نحو 70 في المائة من المشروعات المقيّمة بأنها مُرضية إلى حد ما أو أقل في حالات الأداء المُرضي بدرجة كبيرة في الابتكار. ويرجع ذلك إلى أن هناك عدة عوامل متكاملة أساسية لكفالة استدامة الفوائد (مثل تمويل التكاليف المتكررة بعد انتهاء المشروع، وتعميم الترتيبات المؤسسية بعد إقفال المشروع، وما إلى ذلك)، وأما نجاح تنفيذ الابتكارات فهو أساسي لتحقيق الفعالية والأثر بالنظر إلى أن الابتكارات تشكل سمة أساسية في تصميم المشروعات الممولة من الصندوق.

39- **أشكال الابتكار.** وفقاً لاتفاقية الابتكار فإن هناك ثلاثة مستويات من التكثيف في عمليات الابتكار: (1) أولها أو أكثرها شيوعاً في الصندوق هو **التبني** في سياق جديد وعلى نطاق جديد، لممارسات أو تقنيات استحدثها آخرون أو في سياقات أخرى؛ (2) **التكثيف**، وهو أيضاً مألوف تماماً في الصندوق، وهو يحدث عندما تكون الممارسة مفيدة ولكنها غير ملائمة تماماً للسياق، وتتطلب بالتالي قدراً معيناً من إعادة التصميم؛ (3) وأما الشكل الأقل حدوثاً، ولكنه أشد أنواع الابتكار تكثيفاً، فهو **استنباط** ممارسات أو أفكار جديدة تحدث بفعل خلاق عرضي تماماً أو بتوليفة جديدة من الأفكار الموجودة.

40- وأغلبية المشروعات التي قيّمها مكتب التقييم منذ عام 2002 تشمل التبني في سياق جديد أو على نطاق جديد لممارسات أو تقانات مبتكرة استحدثها آخرون أو جُربت من قبل في سياقات أخرى. كما شمل نصف المشروعات المقيّمة نوعاً ما من التكثيف (مثل تكثيف التكنولوجيا أو الترتيبات المؤسسية) لتلبية احتياجات المجموعة المستهدفة في سياق جديد. وأما استحداث ابتكارات جديدة تماماً فهو نادر الحدوث ويقتصر على ما يقرب من 7 في المائة من المشروعات المقيّمة. ومن المفيد أيضاً الإشارة إلى أن 10 في المائة من المشروعات المقيّمة هي عمليات في مراحلها الثانية أو الثالثة وأن الهدف منها هو تعزيز الاستثمارات السابقة في الممارسات المبتكرة.

41- **الحافظة الجارية.** تتضمن الفقرات التالية عرضاً عاماً لتقييم 21 برنامج فرص استراتيجية قطرية و68 من وثائق تصميم المشروعات الجارية. وبلغ عدد برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المعتمدة بعد إقرار استراتيجية الابتكار 16 برنامجاً، بينما يعود خمسة برامج إلى الفترة 2003-2006. ومن بين المشروعات الثمانية والستين التي جرى استعراضها كان هناك 45 مشروعاً معتمداً منذ ديسمبر/كانون الأول 2007 فصاعداً في أعقاب الموافقة على استراتيجيات الابتكار. وقُيّمَت العمليات الجارية على أساس المعايير الستة المحددة في الفقرة 22. ونظر فريق التقييم أساساً في مدى وصف الابتكار والغرض

²⁵ 'أداء المشروعات' هو مركب يجمع بين تقديرات الملاءمة والفعالية والكفاءة.

²⁶ 'الإنجاز الكلي للمشروعات' هو مركب يجمع بين تقديرات الملاءمة والفعالية والكفاءة والأثر والاستدامة والابتكار.

منه في وثائق التصميم. وبخلاف نقاط الضعف الواضحة في التصميم فإن فريق التقييم لم يحاول إصدار أي حكم على احتمالات نجاح الابتكار.

42- وهناك نمط واضح يكشف عن ازدياد اهتمام برامج الفرص الاستراتيجية القطرية في عامي 2007 و2008 بترويج الابتكارات مقارنة ببرامج الفرص الاستراتيجية القطرية التي صيغت قبل تلك الفترة. ومثال ذلك أن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة تحدّد بشكل أشمل تفاصيل شراكات الابتكار ودور إدارة المعرفة، بينما تكشف برامج الفرص الاستراتيجية القطرية القديمة عن قصور في تحليل المخاطر وآثارها المحتملة. كما خلص التقييم إلى أن الخطوط التوجيهية بشأن برامج الفرص الاستراتيجية القطرية لعام 2006 قد ساهمت بدور كبير في زيادة التركيز على الابتكار في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة.

43- وعلى مستوى المشروعات في العمليات الجارية فإن التقييم بيّن أن أغلبية أشكال الابتكار مازالت تقتصر على تبني ممارسات معروفة في سياقات محدّدة على الرغم من الزيادة الملموسة للتكيف في 76 في المائة من العينة. وبالمثل فإن استحداث ابتكارات جديدة يشكّل سمة أبرز في العمليات الجارية (43 في المائة) وكذلك تعزيز مبادرات الابتكار (26 في المائة).

44- وفيما يتعلق بأنواع الابتكارات، من المهم التأكيد أولاً على أن المشروعات المموّلة من الصندوق قد تشمل نهجاً مبتكرة في أكثر من قطاع فرعي أو في أكثر من مجال مواضيعي. وتبيّن من التقييم الجامع (انظر الفقرات 25-27) أن أكثر أنواع الابتكارات شيوعاً في العمليات السابقة هي ابتكارات مؤسسية (83 في المائة) وتكنولوجية (50 في المائة) وابتكارات لتمكين المرأة الريفية (33 في المائة)، والشراكة (17 في المائة) والسياسات (13 في المائة). على أن التصميم الجديد للمشروعات يكشف عن نمط مختلف يغلب فيه الابتكار المؤسسي (81 في المائة) وتليه ابتكارات الشراكة (60 في المائة)، والسياسات (44 في المائة)، والتكنولوجيا (29 في المائة) والتمايز بين الجنسين (21 في المائة). ويعد انخفاض نسبة الابتكارات التكنولوجية في مجال الإنتاج الزراعي مثار قلق على ضوء استمرار انعدام الأمن الغذائي في البلدان المنخفضة الدخل وتغيّر المناخ واستمرار تدهور الموارد الطبيعية.

45- كما تغيّر النطاق القطاعي الذي تغطيه الابتكارات. وأشار التقييم الجامع إلى أن الابتكارات تغطي قطاعات الإنتاج الزراعي والتقانات والخدمات ذات الصلة (60 في المائة من المشروعات المقيّمة)، والخدمات المالية الريفية (53 في المائة) والبيئة وإدارة الموارد الطبيعية (37 في المائة)، وإقامة المشروعات الريفية الصغرى والتسويق (23 في المائة)، والوصول إلى الأراضي والمياه (13 في المائة). وكما جاء من قبل، فإن المشروعات قد تشمل ممارسات مبتكرة في عدة قطاعات فرعية، وبذلك فإن النسبة المئوية قد تصل إلى أكثر من 100 في المائة. وتغيّر محور التركيز في الحافظة الجارية التي شهدت انخفاضاً كبيراً في نسبة ابتكارات الإنتاج الزراعي والتقانات والخدمات ذات الصلة لتصل إلى 35 في المائة، بينما ظلت الخدمات المالية الريفية على حالها. وطرأت زيادة نسبية على الاهتمام بالابتكارات في مجال الوصول إلى الأراضي والمياه وتنمية المشروعات الريفية الصغرى والتسويق.

46- ما هي المجالات التي يبتكر فيها الصندوق بشكل أفضل؟ تبيّن أن الابتكارات التي حققت مستوى مُرضياً إلى حد ما أو أفضل تركزت في ميدان التمويل الريفي وتليها الابتكارات في مجال تنمية المشروعات

الريفية الصغرى. على أن نسبة المشروعات المقيّمة التي حققت مستوى مُرضياً إلى حد ما أو أفضل في مجال ابتكارات التقانة الزراعية لم تتجاوز 40 في المائة. وتدرج معظم الابتكارات الناجحة في فئة التنبني، ولكن مع قدر أكبر من التكيف. وكشفت جميع المشروعات التي استثمرت في المراحل اللاحقة عن أداء مُرض إلى حد ما أو أفضل في مجال الابتكار، وهو ما يؤيد الاستنتاج بأن الابتكارات في حاجة إلى وقت لكي تتبلور تماماً. وكشفت الابتكارات الناجحة عن تركيز قوي على الابتكارات المؤسسية وكذلك الابتكارات التي تدعم المساواة بين الجنسين.

47- واستجاب الصندوق بصورة إيجابية لطلب كفالة دمج بعض متطلبات نجاح الترويج للابتكار في تصميم المشروعات. وتشمل تلك المتطلبات: (1) توجيه الابتكارات لخدمة مصالح الفقراء؛ (2) بناء قدرة موظفي المشروعات على إدارة الابتكار؛ (3) استخلاص الدروس من التجارب السابقة وتكييف الابتكارات مع السياقات الجديدة؛ (4) تشجيع الشراكات من أجل الابتكار. وتبيّن أن الصندوق كان أقل قوة في تحديد المخاطر المرتبطة بالابتكار؛ وإدماج عملية دقيقة لإدارة الابتكار في التصميم والتنفيذ؛ وتهيئة بيئة تنظيمية مواتية للترويج للابتكار؛ وتوسيع نطاق الابتكارات الناجحة.

الإطار 5

النقاط الرئيسية بشأن الأداء السابق وتطور الابتكار في العمليات الجارية

- تحسن مطرد بمرور الوقت في أداء المشروعات الممولة من الصندوق في الترويج للابتكار. على أن الأداء لم يصل إلى مستويات جيدة في توسيع النطاق وتحليل المخاطر.
- أغلبية المشروعات السابقة كانت قوية في تبني الممارسات الابتكارية في سياق جديد. وينطبق ذلك على العمليات الجارية على الرغم من وجود درجة أكبر من التكيف وكذلك زيادة في استحداث ابتكارات جديدة.
- تقلص الابتكارات في مجال التقانة الزراعية مقارنة بالفترات السابقة. وتمثل الابتكارات المؤسسية أبرز سمة في المشروعات الممولة من الصندوق، وتليها ابتكارات الشراكة والسياسات والتكنولوجيا والمساواة بين الجنسين.
- الابتكارات في التمويل الريفي وتنمية المشروعات الريفية الصغرى كانت ناجحة في مجملها، بينما حقق أقل من نصف المشروعات المعنية مستويات مُرضية إلى حد ما أو أفضل في الترويج لابتكارات التقانة الزراعية.

رابعاً - التقدم المحرز في القدرات التنظيمية للصندوق في مجال الترويج

للابتكارات

48- يرتبط التقييم في هذا القسم بالعنصر (4) الذي يقيّم التقدم المحرز في القدرات التنظيمية للصندوق في مجال الترويج للابتكار. وشمل التقييم على وجه الخصوص إعادة إجراء استقصاء القدرة التنظيمية الذي استخدم لأول مرة في تقييم القدرات الابتكارية للصندوق في الفترة 2000-2001. وأما هذه المرة فإن الاستقصاء يشمل قسمين إضافيين، أحدهما يتعلق بمبادرة تعميم الابتكار، والآخر عن استراتيجية الابتكار في الصندوق.

49- وكان الغرض من الاستقصاء هو تقييم التقدم الذي أحرز على المستوى التنظيمي في تهيئة بيئة تسمح بترويج الابتكارات وتوسيع نطاقها في الصندوق. واستخدمت في ذلك ثلاثة أساليب للبحث: (1) استقصاء

الابتكار بغرض توفير بيانات كمية؛ (2) تحليل نوعي لأربع عشرة مقابلة ثنائية واثنتين من أفرقة التركيز، مع تطبيق ذلك على قطاع من موظفي الصندوق، لاستكشاف القضايا التنظيمية بتعمق؛ (3) استعراض وثائق الصندوق للوقوف على الأدلة التي تثبت استخدام أحدث تقنيات ترويج الابتكار في المنظمة.

50- **استقصاء الابتكار.** كان الهدف من الاستقصاء هو الإجابة عن سؤال عام حول ما "إذا كانت الطريقة التي تعمل بها تساعد على الابتكار أو تعرقله". وأجريت في الاستقصاء المستخدم في هذا التقييم مقارنة بين الصندوق ونموذج مرجعي مستمد من تحليل للسلمات المشتركة بين 106 منظمات ابتكارية، منها بعض المنظمات غير الربحية.²⁷ ويشمل النموذج الذي وضعه مركز بحوث إدارة الابتكار في جامعة برايتون في المملكة المتحدة ثلاثة مستويات للبحث. ويتألف المستوى الأعلى من ستة 'ميادين'²⁸، ويشمل المستوى المتوسط 18 'مكوناً'، والمستوى الثالث 56 'عنصراً'. وتضمن الاستقصاء 56 سؤالاً؛²⁹ واستجاب 39 موظفاً وخبيراً استشارياً للاستقصاء في عام 2009 مقابل 40 موظفاً وخبيراً استشارياً في عام 2001.

51- **استنتاجات الاستقصاء.** يبين الشكل 1 (الشكل البياني الدائري) نتائج الاستقصاء. وتشكل الميادين الستة مركز الدائرة، بينما تتجه المكونات الثمانية عشر نحو المحيط الخارجي للدائرة. وحصل كل ميدان على درجات أعلى في عام 2009 مقارنة بعام 2001. وتحقق أكبر تحسن في ميدان الكفاءة، وهو ما يوحي بأن الصندوق قد عزز قدرته على 'تحقيق الابتكار'. وأما أقل تحسن فكان في أمور من بينها صنع القرار، وهو ما يحمل في طياته أن القرارات المتعلقة بإطلاق فكرة أو مبادرة جديدة لا تتبع في كل الحالات من دراسة دقيقة أو أن المدراء لا يبادرون إلى التصدي للعقبات التي تعرقل التغيير. وتتضح الصورة أكثر عندما ننظر إلى البيانات على مستوى المكونات. فقد كانت درجات عام 2009 أعلى في 17 من بين 18 مكوناً مقارنة بدرجات عام 2001. ولم يكن الفرق سلبياً إلا في مكون 'محافظة المدراء على الزخم'، ولعل ذلك راجع إلى التحسن في مجالات أخرى، وهو ما يوحي بعدم الحاجة كثيراً إلى تدخل كبار المدراء لدفع المبادرات قُدماً.

52- ويبين الملحق السادس الدرجات المفصلة لكل مكون من المكونات الثمانية عشر. ويمكن النظر إلى الصندوق باعتباره متفوق في استخدام وتمكين الموهوبين واختيار مسارات التطوير³⁰، والانفتاح على العديد من التصورات، والفعالية في التنفيذ، ولكنه أقل قوة في دمج الابتكار في الخطط الاستراتيجية وإشراك كل فرد في دعم المبادرات الابتكارية، واستخدام التعلم للنهوض بالابتكار، والتعهد بالتزامات حاسمة³¹ والحفاظ على الزخم.

²⁷ لا يتاح أي استقصاء مماثل للابتكار على أساس البحوث في المنظمات غير الربحية حصرياً.

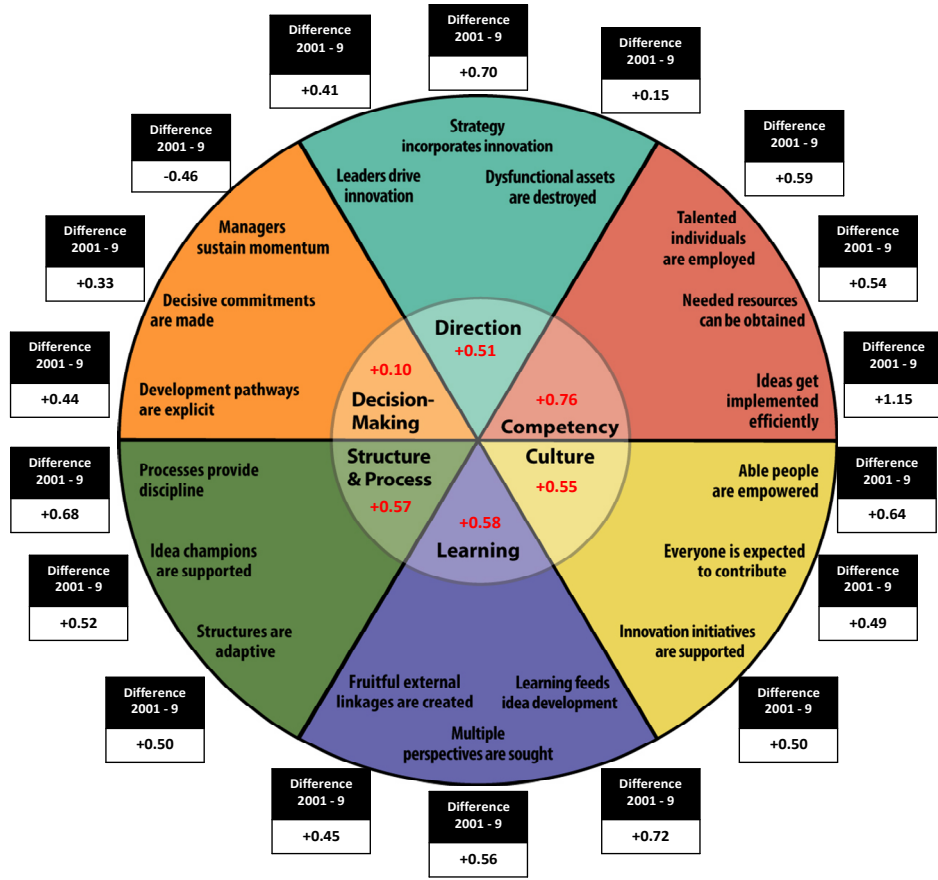
²⁸ انظر التعريف في الملحق السادس.

²⁹ يشمل ذلك دراسة الأفكار والتقنيات الجديدة التي وضعها الآخرون للنظر فيما إن كان ينبغي الأخذ بها في الصندوق.

³⁰ يشمل ذلك دراسة الأفكار والتقنيات الجديدة التي يضعها آخرون للنظر فيما إن كان ينبغي الأخذ بها في الصندوق.

³¹ يشمل ذلك مثلاً قدرة نُظم إدارة المعرفة والمعلومات في الصندوق على دعم اتخاذ قرارات فعالة لاختيار الابتكارات وتوسيع نطاقها.

نتائج القدرة التنظيمية للصندوق في مجال الابتكار (2001-2009)



حقوق التأليف والنشر لهذا النموذج مملوكة لمؤسسة Barnes & Conti Inc والدكتور D L Francis وقد استخدمناه هنا بتصريح منهما.

53- وعلى الرغم من أن جميع التغييرات في الدرجات تكشف عن حدوث تحسن فإن مما يثير القلق انخفاض المستوى المطلق لجميع الدرجات وعدم وصول أي درجة إلى 3.5 أو أكثر في الجدول المكوّن من 6 نقاط، حيث 6 هي أعلى درجة. والواقع أن الصندوق في عام 2001 كان يحتل أدنى مرتبة بين 43 منظمة جرى استقصاؤها باستخدام نفس الاستبيان وما زال الصندوق في هذه الفئة في عام 2009 على الرغم من تحسن ترتيبه ليرتفع خمس مراتب من الحادي والأربعين إلى السادس والثلاثين.³² ومما يثير القلق أن متوسط درجة العينة برمتها يبلغ 3.36 (أي كل المنظمات الثلاث والأربعين)، ولكن درجة الصندوق بلغت 2.91 في عام 2009 باستخدام نفس طريقة الحساب. وعلى سبيل المقارنة، قد يكون من المفيد التأكيد بأن المنظمات العشر الأولى قد حققت درجة بلغت في المتوسط 3.80 أو أكثر. ووفقاً لهذا النموذج فإن إحراز درجة مقدارها 3.50 أو أكثر قد يعتبر إشارة إلى أن المنظمة ابتكارية بدرجة كبيرة نسبياً. ومن بين المنظمات الثلاث والأربعين التي جرى استقصاؤها، بلغ متوسط التقدير العام 3.50 أو

³² تحسب الدرجة العامة لكل منظمة كمتوسط لجميع درجات العناصر الستة والخمسين في الاستبيان.

أكثر في 17 منظمة. وأما المنظمات الضعيفة في قدرات الابتكار فقد أحرزت درجة بلغت 3 أو أقل وشملت العينة 10 من تلك المنظمات، بما فيها الصندوق. على أنه سيكون من الخطأ المبالغة في التركيز على تلك المقارنات لأن المنظمات الأخرى التي جرى استقصاؤها ليست مماثلة بشكل مباشر ولم يكن يتعين عليها الحفاظ على معايير النزاهة التي تتطلبها المؤسسات المالية الدولية.

54- ونشأ عن ذلك نمط تحققت فيه تحسينات ولكن نقطة البداية كانت متدنية. وترتبط معظم التحسينات بالأداء التشغيلي وليس بكيفية ممارسة القيادة وصنع القرار. وأصبح الصندوق من منظور الابتكار أكثر كفاءة وأكثر انفتاحاً، ولكنه لم يحسن من توجهاته (مثل ذلك أن أحد العناصر التي حصلت على أقل الدرجات هو أن استراتيجية الابتكار في الصندوق لا توجه جهود الأفراد نحو المجالات التي في حاجة إلى أفكار جديدة). ويتضح هذا الاستنتاج بعد إجراء المستوى المفصل من التحليل، وهو استعراض نتائج 56 عنصراً في النموذج المرجعي (انظر القسم التالي).

55- **التغييرات في قدرات الابتكار في المنظمة.** يبين الملحق السادس أيضاً العناصر التي أحرزت درجات أعلى أو أقل كثيراً من بين العناصر الستة والخمسين في عام 2009 مقارنة بعام 2001. والواقع أن تسعة من العناصر في عام 2009 قفزت بنسبة 25 في المائة أو أكثر في فئتي العناصر الصاعدة والهابطة. كما يبين نفس الملحق العناصر الخمسة عشر التي أحرزت أعلى الدرجات والعناصر الخمسة عشر التي حصلت على أقل الدرجات.

56- وتدل العناصر التي حققت طفرة في الترتيب على أن الصندوق حسن قدرته على التنفيذ، سواء من حيث استخدام العمليات الاجتماعية التيسيرية، مثل العمل بروح الفريق والعمل في تخطيط البرامج والمشروعات. وفيما يتعلق بتخطيط البرامج والمشروعات، أحرز الصندوق تقدماً كبيراً في عمليات تعزيز وضمان الجودة، وهو ما ساهم في توجيه اهتمام الإدارة والموظفين إلى الابتكار.³³ كما يهتم نظام التقييم الذاتي في الصندوق بالابتكار. وتجدر الإشارة إلى ازدياد الاهتمام بالابتكار بين أعضاء الإدارة العليا، وهو ما يدل على اتساع المشاركة من القيادة العليا. ويرتبط العديد من العناصر المتدنية بممارسات الإدارة (التي يبدو أنها تنتشر بدرجة أقل مع الموظفين حول الأفكار الجديدة). كما أن هناك صعوبات مرتبطة: بتوافر الموارد؛ وعدم السرعة في دمج الأفكار الجديدة في النظام؛ بل والأهم من ذلك هو الإشارة إلى عدم الانفتاح الكافي من الصندوق على أفكار طائفة واسعة من المصادر، بما في ذلك السكان الريفيين الفقراء أنفسهم.

57- وتكشف قائمة العناصر الخمسة عشر التي أحرزت أقل الدرجات عن الكثير من الأمور الخفية. فهي تبين أن اثنين من البنود الخمسة التي تحتل أدنى القائمة ترتبط بالافتقار إلى التدريب 'المنفتح' الذي يمكن أن يساعد مناصري الابتكار على إيجاد أفكار جديدة واختيارها وتنفيذها. ويرتبط ثاني أدنى بند بمدى مساهمة المدراء في إزالة العقبات التي يمكن أن تعرقل تقدم المبادرات الابتكارية. ويسود قلق إزاء

³³ مثال ذلك أن الابتكار يمثل أحد معايير نموذج تقدير النضوج في التصميم العام لبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجديدة المستندة إلى النتائج وتصميم المشروعات (نشرة رئيس الصندوق بتاريخ 15 يوليو/تموز 2008 بشأن الخطوط التوجيهية لتعزيز الجودة وضمان الجودة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية).

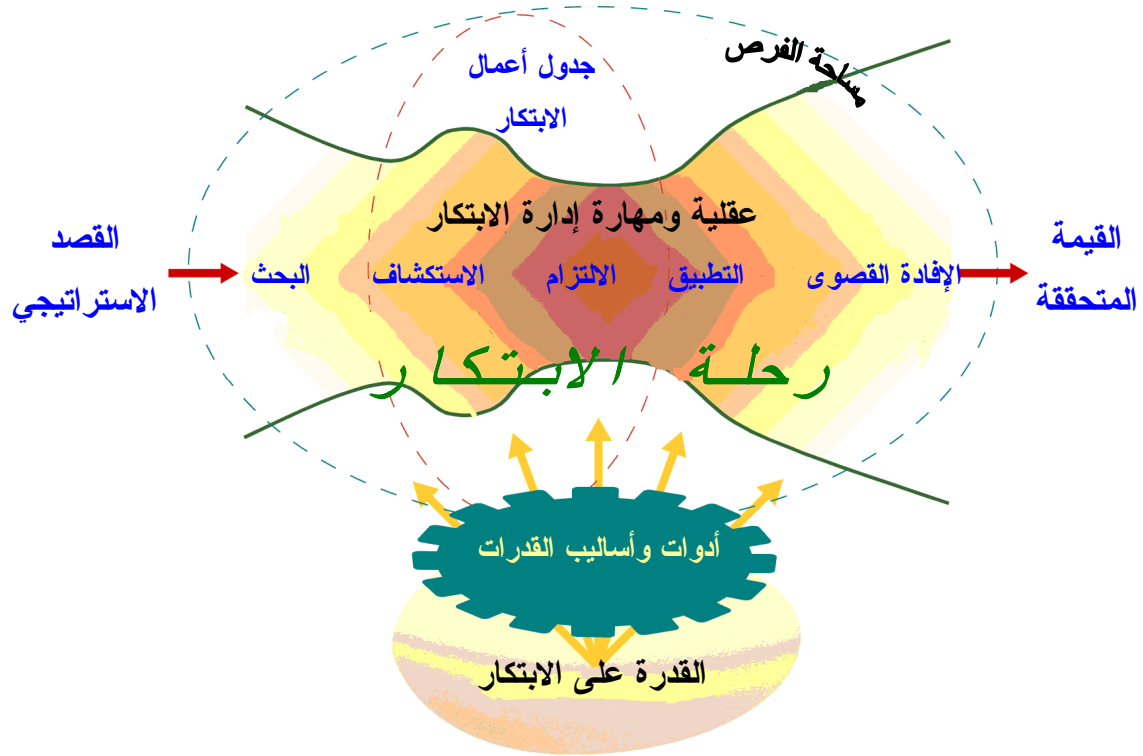
الهيكل التنظيمي للصندوق، بل ومن المثير للاهتمام أن البند الرابع في أدنى القائمة يوحي بأن استراتيجية الابتكار في الصندوق كانت ضعيفة التأثير على السلوك، هذا إن كان لها أي تأثير على الإطلاق.

58- **رحلة الابتكار.** لم يكن نموذج رحلة الابتكار (انظر الشكل 2) متاحاً في عام 2001 أثناء إجراء التقييم الأول لهذا الموضوع. وتمثل قاعدة الشكل البياني 'القدرة على الابتكار' في المنظمة (قياساً باستقصاء الابتكار المبيّن أعلاه). وتتألف الرحلة من خمس مراحل رئيسية، هي البحث، والاستكشاف، والالتزام، والتطبيق، والإفادة المثلى. وتقوم المنظمة في مرحلة البحث (أو الاستكشاف) بالتماس أفكار جديدة ومختلفة. ويشكل تسهيل بحث مزايا وعيوب الأفكار الجديدة بطريقة منهجية جزءاً من مرحلة الاستكشاف في رحلة الابتكار. ويتحول التركيز أثناء مرحلة الالتزام من "ما يمكن تحقيقه" إلى "ما ينبغي تحقيقه". وبالإضافة إلى ذلك فإن المنظمة تحدّد في هذه المرحلة الموارد والقدرات الجديدة المطلوبة لدعم مبادرات الابتكار. ويتحول التركيز أثناء مرحلة التطبيق نحو التنفيذ (التجريب). وأخيراً فإن التركيز في مرحلة الاستفادة المثلى (أو توسيع النطاق) ينصب على تحقيق أكبر الفوائد. ومن الأساسي لمفهوم الابتكار تحقيق المستوى الأمثل وإلا فإن العملية برمتها لن تكون مجدية.

59- ومن الجوانب المهمة في الرحلة تحديد جدول أعمال للابتكار (أثناء مرحلتي الاستكشاف والالتزام). ومن الأساسي وضع جدول أعمال للابتكار من أجل تركيز الموارد المحدودة للمنظمة على مجالات أو ميادين أولويات الابتكار المختارة التي تتبع من مهمة المنظمة وميزتها النسبية وتخصصها وسجل إنجازاتها.

60- وحللت على مستوى هذه المراحل الخمس الأسئلة المرتبطة برحلة الابتكار في الاستقصاء. ويتبين من الاستقصاء أن الموظفين لديهم تصور بأن أداء الصندوق أقوى في البحث والاستكشاف والتطبيق أكثر منه في الالتزام والإفادة المثلى (توسيع النطاق). ويمكن الرجوع إلى الدرجات التفصيلية في الملحق السادس.

نموذج رحلة الابتكار



حقوق التأليف والنشر لهذا النموذج مكفولة لمؤسسة Barnes & Conti Inc والدكتور D L Francis وقد استخدمناه هنا بتصريح منهما.

61- **التحليل النوعي.** شارك واحد وعشرون موظفاً في اثنتين من مناقشات فرق التركيز والمقابلات حول قدرات الابتكار في الصندوق، وهو ما أفضى إلى العديد من الاستنتاجات المثيرة للاهتمام. وبصفة عامة فقد أكد الموظفون بالإجماع أهمية الابتكار في الصندوق كمبدأ للمساهمة في الحد من الفقر الريفي. ونجح الصندوق في نقل رسالة مؤداها أن الابتكار مهم ومتوقع ومناسب للمجتمع الإنمائي. على أن الصندوق لم ينجح في توضيح ما يعنيه ذلك في الواقع العملي أو كيفية الترويج للابتكارات وتوسيع نطاقها. ومن الاستنتاجات الأخرى أنه يمكن أن ينشأ تضارب بين البحث عن المهام الابتكارية والعديد من المهام الإضافية (مثل الإشراف المباشر والتنفيذ، وحوار السياسات، وإدارة المعرفة، والتقييم الذاتي، وما إلى ذلك) التي يُطلب من مدراء البرامج القطرية الاضطلاع بها. كما تعتبر المساحة الضيقة المتاحة أمام المدراء القطريين لتبادل المعرفة حاجزاً أمام الترويج للابتكار. ويبدو أن الفضل في الابتكار في الصندوق يعود إلى مبادرات الأفراد الملتزمين ونجاحهم في بعضها على الأقل.

62- ويخلص التقييم إلى أن الابتكار يتحقق في الصندوق أساساً من خلال العديد من عمليات الارتجال التي اكتسبت شرعيتها من وثائق السياسات، من قبيل استراتيجية الابتكار في الصندوق. على أن التنظيم الرسمي في الصندوق لم يصمم لدعم الارتجالات المتعددة. ولم يشارك المسؤولون عن توحيد الممارسات بالقدر الكافي من النشاط في مساعدة موظفي الصندوق على اكتساب العقلية والمهارات المطلوبة وتوفير الحوافز اللازمة لذلك. ويصف الباحثون في بعض الأحيان واقع الابتكار قياساً على فريق

موسيقى الجاز. وعندما يستخدم هذا القياس لوصف الصندوق فإن نوع الموسيقى واضح ولكن العازفين يرتجلون العزف، مع تباين مهاراتهم تبعاً لتصورهم للنغمة التي يقومون بعزفها. ولذلك نسمع الكثير من موسيقى الجاز التي يتعذر تمييز نغماتها.

الإطار 6

النقاط الرئيسية بشأن القدرات التنظيمية للصندوق في مجال الترويج للابتكار

- يكشف استقصاء عام 2009 الذي يعتبر تكراراً للاستقصاء الذي أُجري في عام 2001 عن تحسُّن القدرات التنظيمية للصندوق في مجال الترويج للابتكار، على الرغم من أن نقطة البداية كانت متدنية بدرجة كبيرة. وما زال الصندوق يحتلُّ أدنى مرتبة بين 43 منظمة مشمولة بنفس الاستقصاء.
- يكشف الاستقصاء عن أن الصندوق قوي في بحث أو استكشاف الابتكارات، ولكنه ضعيف في توسيع نطاقها.
- يبدو أن الابتكار في الصندوق يتحقق في معظمه من خلال مبادرات فردية أكثر منها عمليات منهجية. وهناك تحسُّن في العمليات التشغيلية وإن كان هناك افتقار إلى مهارات الموارد البشرية وحوافز ترويج الابتكار.
- لم تؤثر استراتيجية الابتكار لعام 2007 تأثيراً كبيراً على السلوك.
- يكشف الاستقصاء عن أن المدراء غير جادين في التعامل مع العقبات التي قد تعرقل التغيير، وأن فرص التدريب محدودة. كما أن نظم المعرفة والمعلومات في الصندوق ليست قوية في التمكين من اتخاذ قرارات فعالة بشأن الابتكارات التي ينبغي اختيارها لتوسيع نطاقها.

خامساً - تقييم مبادرة الصندوق لتعميم الابتكار

63- يرمي برنامج مبادرة تعميم الابتكار إلى تحقيق ثلاثة أهداف، هي: (1) تعزيز الابتكار في عمليات الصندوق؛ (2) زيادة التعلم عن الابتكار وإشراك الآخرين في الدروس المتعلمة؛ (3) تغيير ثقافة المنظمة وممارساتها لدعم الابتكار. وشمل تصميم البرنامج ثلاثة مكونات تمثل هذه الأهداف. وكما جاء من قبل فإن البرنامج تموله مساهمة متممة مقدارها 10 ملايين دولار أمريكي من المملكة المتحدة. وكان الغرض من تلك الأموال هو المساهمة في إنشاء حساب أمانة متعدد المانحين للابتكار، ولكن الجهات المانحة الأخرى لم يساهم أي منها في هذا الصندوق. وتولت أمانة صغيرة كانت تابعة لدائرة الشؤون الخارجية سابقاً إدارة مبادرة تعميم الابتكار. وخلافاً لسياسة تمويل المنح في الصندوق فقد أتاحت مبادرة تعميم الابتكار تخصيص أموال للصندوق استعمالها بنفسه. وكان من المقرر أن ترتبط جميع أنشطة المبادرة بمشروعات قروض ومنح الصندوق.

64- واسترشد تقييم مبادرة تعميم الابتكار (العنصر الخامس لتقييم الابتكار) بدليل التقييم لمكتب التقييم. واستندت التقديرات إلى أربعة مصادر رئيسية للمعلومات: (1) الوثائق المتاحة في إطار مبادرة تعميم الابتكار؛ (2) استعراض منح مبادرة تعميم الابتكار التي تم الانتهاء منها أو التي أوشكت على الانتهاء؛ (3) مقابلات مع مصادر المعلومات الرئيسية المرتبطة بمبادرة تعميم الابتكار؛ (4) استقصاء آراء موظفي الصندوق على الابتكار، وهو الاستقصاء الذي أُجري في إطار التقييم الشامل.

65- **نتائج التنفيذ.** تمثلت الوسيلة الرئيسية لتنفيذ المكوّن الأول، وهو تعزيز الابتكار في عمليات الصندوق، في خطة لمنح الابتكارات التنافسية. وكان على العروض أن توضح الكيفية التي ستواصل بها دعم الهدفين الآخرين لمبادرة تعميم الابتكار (الفقرة 62). ومولّت المبادرة ما مجموعه 39 منحة لمشروعات ابتكارية صغيرة. ولم يكتمل من تلك المشروعات سوى 11 مشروعاً أثناء إجراء التقييم في عام 2009، بينما أوشكت تسعة مشروعات أخرى على الانتهاء وأنفقت أكثر من 90 في المائة من الأموال المخصصة لها. وتكشف آخر البيانات عن اكتمال 30 منحة حتى الآن. وغطت المنح المعتمدة مجموعة متنوعة من القطاعات والأنشطة (انظر الجدول أدناه). وتكررت في الأغلب المنح التي تربطها صلة بالقطاع الخاص، وكان الكثير منها يستخدم لتنمية سلاسل القيمة والوصول إلى الأسواق.

الجدول

حافطة منح مبادرة تعميم الابتكار

المجموع	المؤسسة (الداخلية)	إدارة الموارد الطبيعية	التكنولوجيا	التمويل الريفي	القطاع الخاص	عدد المنح
39	10	6	3	8	12	
100	25	15	8	21	31	النسبة المئوية

66- ومن المهم التمييز بين نتائج المنح الفردية لمبادرة تعميم الابتكار ومساهمة تلك المنح في الأهداف الشاملة للمبادرة (التي ستغطيها الفقرات من 71 حتى 82). وتم الانتهاء من 50 في المائة تقريباً من المنح أثناء إجراء هذا التقييم أو أوشك الانتهاء منها. ويكشف استعراض تلك المنح العشرين عن أن ما يقرب من 85 في المائة منها يمكن اعتباره مُرضياً إلى حد ما أو أفضل من حيث الإنجاز الكلي، بينما يصنّف 15 في المائة منها باعتباره مُرضياً إلى حد ما.

67- واستخدمت منح مبادرة تعميم الابتكار لتشجيع الشراكات، مثل الشراكة مع المعهد الدولي لبحوث سياسات الأغذية الذي ركزت المنحة المقدمة إليه على وضع سياسات مرتبطة بالتخفيف من آثار تغير المناخ وتحسين سبل الوصول إلى الأسواق أمام السكان الفقراء. وكما جاء أعلاه، فإن الشراكة مع القطاع الخاص شكّلت سمة مهمة في مبادرة تعميم الابتكار. ومثال ذلك أن أحد كيانات القطاع الخاص في الصين اشترك في تقدير المخاطر المرتبطة بالأحوال الجوية المتقلبة. وساهمت موارد المبادرة بدور مهم في مختلف العمليات الاستراتيجية الداخلية في الصندوق، مثل البحث الأساسي الذي ساهم في صياغة سياسة الاستهداف في الصندوق (2006)، وسياسة الصندوق بشأن تحسين الوصول إلى الأراضي وأمن حيازتها (2008)، والمساهمة في التحضير لتقرير الفقر الريفي المقبل لعام 2010.

68- ودعمت مبادرة تعميم الابتكار مجموعة من الأنشطة الموجّهة نحو التعلم وتبادل المعرفة، وهو الهدف الثاني للمبادرة. وسانددت المبادرة إقامة حلقات عمل أتاحت فرصة أمام الأفراد داخل الصندوق وخارجه لإجراء مناقشات مفتوحة لمبادرات الابتكار وتبادل تجاربها. ومثال ذلك أن المبادرة دعمت المعرض الإقليمي لابتكارات المزارعين الذي أقامه الصندوق في سيغو (مالي) (2004)؛ وحلقة عمل روما حول

تحديات الابتكار من أجل التنمية الريفية (2005) وحلقة عمل ومعرض الابتكارات الإقليمية لأفريقيا الغربية والوسطى (2008). ووزعت كل حلقة عمل نتائج أعمالها على أصحاب المصلحة المعنيين. وأعدت ثمان وأربعون دراسة حالة عن قدرة الصندوق على الترويج للابتكار في المرحلة التجريبية لمبادرة تعميم الابتكار.³⁴ ويجري ترويج تلك الدراسات من خلال الموقع الشبكي للصندوق والمطبوعات الرئيسية. كما دعمت مبادرة تعميم الابتكار سلسلة من الندوات التدارسية غير الرسمية في فترات الغداء، قامت خلالها شخصيات بارزة بعرض ابتكارات في الزراعة والتنمية الريفية. ويجري العمل حالياً بهذه الممارسة في العديد من شعب الصندوق.

69- ومن ناحية أخرى، كان الدعم محدوداً لمجالات الأنشطة الرئيسية في الصندوق، من قبيل زراعة الحيازات الصغيرة، وتنمية المشروعات الريفية الصغرى، ومبادرات التمايز بين الجنسين. كما لم ترتبط أنشطة مبادرة تعميم الابتكار في مجملها ارتباطاً قوياً بالبرامج القطرية للصندوق ولم يوجه سوى القليل من الاهتمام لكفالة تكرار نتائج منح المبادرة وتوسيع نطاقها من خلال عمليات الصندوق.

70- وفيما يتعلق بثقافة تغيير المنظمة وممارساتها لدعم الابتكار، وهو الهدف الثالث وربما الأهم لمبادرة تعميم الابتكار، كان من المتوقع أن تشجع الأنشطة على إحداث تحول في ممارسات العمل داخل الصندوق وبين موظفيه نحو الأخذ بنهج أكثر ابتكارية. وكان من المتوقع أن تدعم المبادرة أنشطة التدريب المرتبطة بالابتكار وممارسات العمل الجديدة وأن تسعى إلى إقامة نظام ملائم من الحوافز والمكافآت لتحفيز الموظفين على دعم الأنشطة الابتكارية. ومن أبرز تلك الأنشطة التدريب على الحلول الخلاقة للمشاكل الذي قام بتنظيمه فريق إدارة مبادرة تعميم الابتكار، ولم يتجاوز مجموع عدد المشاركين في هذا التدريب 66 مشاركاً.³⁵ وأفادت تعليقات المشاركين في التدريب،³⁶ رغم قلة عددهم، أن التدريب كان ملائماً ومفيداً ولكن عدم توافر الوقت كان عقبة رئيسية أمام تطبيق الموظفين للممارسات الموصى بها.

71- ولم ينفذ سوى عدد قليل من الأنشطة، مثل الاحتكاك والانغماس الميداني لموظفي الصندوق بغرض تحقيق الهدف الثالث لمبادرة تعميم الابتكار. وإجمالاً فإن الأنشطة المقررة من قبيل توفير حوافز للموظفين (مثل نظم المكافآت غير المالية)، واختبار ترتيبات العمل الجديدة التي أثبتت نجاحها في القطاع الخاص، وتشجيع التغيير الثقافي (مثل تحديد الأفكار ووجهات النظر المبتكرة من خارج الصندوق) لم تتفد بالقدر المطلوب. وشجعت المبادرة بعض التغييرات في الممارسات التنظيمية، من قبيل استخدام سوق تبادل معلومات التمويل البالغ الصغر كأداة لتقييم ورصد مقومات استدامة مقدمي خدمات التمويل الريفي، والواقع أن معظم التغييرات تحققت أساساً من خلال عمليات إصلاحية واسعة داخل الصندوق خلال السنوات الثلاث أو الأربع الماضية (مثل تحسين تعزيز الجودة وضمان الجودة) وليس من خلال مبادرة تعميم الابتكار. ولذلك يتعذر تتبع أو إسناد نتائج التغيير الثقافي مباشرة لأنشطة المبادرة.

³⁴ بدأت المرحلة التجريبية لمبادرة تعميم الابتكار في عام 2003 وشملت ثماني مبادرات تجريبية مرتبطة بتنمية القدرة على الابتكار في الصندوق. وكان ذلك مشروعاً تجريبياً مدته سنة واحدة أفضى إلى إصداره 48 دراسة حالة عن المبادرات الممولة من الصندوق.

³⁵ 10 في المائة تقريباً من ملاك موظفي الصندوق.

³⁶ تم تجميع التعليقات من خلال الاستبيان الداخلي لمبادرة تعميم الابتكار الذي شمل تعليقات إلكترونية ومباشرة من المشاركين. وبلغ مجموع عدد من أجابوا على الاستبيان 16 من بين 66 مشاركاً، منهم مشاركان من موظفي مبادرة تعميم الابتكار، ولم يتبين ما إذا كانت هناك ازدواجية في المشاركين الذين أجابوا على الاستمارتين.

- 72- ويستخدم التقييم في الفقرات التالية معايير التقييم الموحدة المعمول بها في مكتب التقييم لتقييم مبادرة تعميم الابتكار ككل وليس المنح الفردية التي مولتها المبادرة.
- 73- **الملاءمة.** كان برنامج مبادرة تعميم الابتكار مناسباً من حيث توقيته وملاءمته. وكانت أهدافه الثلاثة ملائمة لاحتياجات الصندوق حيث كانت ترمي إلى الاستجابة إلى الأهمية المتزايدة للابتكار في وثائق سياسات واستراتيجيات الصندوق. ولبّت مبادرة تعميم الابتكار الحاجة إلى تعميم عمليات الابتكار وتخصيص موارد محدّدة لأنشطة الابتكار. وكان تصميم البرنامج في مجمله ملائماً بدرجة كبيرة. ومثال ذلك أنه سمح باستثمار أموال لتطوير الصندوق، وهي مسألة لم يكن من الممكن تحقيقها في إطار سياسة المنح في الصندوق. وسنحت الفرصة للتغيير التنظيمي بفضل تصميم برنامج منفصل وممول من الخارج ويقع داخل الإطار الرئيسي للمنظمة ويركز حصرياً على الترويج للابتكار. ولكن التصميم كان يشوبه بعض الضعف الذي حال دون زيادة ملاءمة المبادرة للمنظمة: (1) كان الهدف هو إجراء عدد كبير من الأنشطة التي لم تكن مرتبة حسب أولوياتها؛ (2) بعض الأنشطة، مثل وضع حوافز للموظفين، تجاوزت بوضوح نطاق المبادرة ولم يشمل إطارها أي اقتراحات محدّدة بشأن تنفيذ تلك الأنشطة على أرض الواقع؛ (3) أشارت المبادرة إلى شرط الإبلاغ السنوي، ولم تقترح نظاماً دقيقاً لتحديد أهداف محدّدة للبرنامج فيما يتعلق بالنتائج أو الرصد والتقييم المنتظم. وبالإضافة إلى ما سبق فقد أثار التقييم مسألة مدى ملاءمة أن يكون فريق إدارة المبادرة تابعاً لدائرة الشؤون الخارجية السابقة وما إذا كان ذلك قد أدى إلى فرض قيود على العلاقة بين أنشطة المبادرة والعمليات الممولة بقروض ومنح الصندوق. وعلى الرغم من بعض قيود التصميم، فقد صنّفت ملاءمة المبادرة عموماً بأنها مرضية.
- 74- **الفعالية.** تحقق بدرجة معقولة أول هدفين لمبادرة تعليم الابتكار، وهما تعميم الابتكار وتعزيز التعلم عن الابتكارات، ولكن الهدف الثالث، وهو تعزيز التغييرات في ثقافة المنظمة وممارساتها لدعم الابتكار، لم يتحقق في معظمه. وكانت المبادرة فعالة إجمالاً في تحقيق أهداف البرنامج.
- 75- وتشمل النتائج الإيجابية التي حددها استعراض المنح المنجزة ما يلي: تعزيز شراكات الابتكار (36) في المائة من المنح المنجزة؛ وزيادة القدرة على الابتكار (10) في المائة من المنحة؛ وتحديد وتحليل قضايا السياسات المرتبطة بالابتكار (15) في المائة من المنح. ولكن نتائج النسبة المتبقية من المنح التي بلغت 39 في المائة لم تكن تربطها صلة استراتيجية واضحة بأهداف مبادرة تعميم الابتكار. وساهمت المبادرة في التعلم عن الابتكار وإشراك الآخرين فيه داخل الصندوق من خلال العديد من الأنشطة (حلقات العمل والمنتديات والمطبوعات وما إلى ذلك). وكان توثيق تلك الأنشطة مفيداً للمشاركين وجرى تشجيعه في بعض الحالات على نطاق أوسع في الصندوق. كما أشارت المبادرة إلى الحاجة إلى إنشاء عملية لتحليل وتجميع عمليات الابتكار إلى جانب وضع نهج منظم لإشراك الخبراء الاستشاريين والشركاء في التعلم وتبادل الدروس المستفادة في مجال الابتكار. وليس هناك ما يدل بوضوح على تحقق أهداف التعلم وتبادل الدروس المستفادة.
- 76- ولم يكن هناك وعي كبير بالهدف الثالث. وكان الإغراء الرئيسي في مبادرة تعميم الابتكار هو أن لديها موارد متاحة للاستخدام الداخلي في الصندوق. وكما جاء من قبل، فإن ترتيبات العمل الجديدة للترويج للابتكار لم تنشأ عن المبادرة. ويبدو أن تغيير ممارسات الابتكار قد نشأ عن بعض التأثير الذي حققته

المبادرة، وإن كان قد نشأ أيضاً عن تأثيرات كبيرة من خارجها، وبخاصة من خلال العمليات الإصلاحية الداخلية في الصندوق، من قبيل الخطوط التوجيهية الجديدة لتصميم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات، وعملية استعراض الحافظة. وكما جاء من قبل أيضاً، فإن مبادرة تعميم الابتكار والآليات الأخرى داخل الصندوق لم تتجح في وضع إطار ملائم لتحفيز موظفي الصندوق على الترويج للابتكار وتوسيع نطاقه.

77- **الكفاءة.** كان من المقرر أن ينتهي العمل في مبادرة لتعميم الابتكار بحلول نهاية عام 2007، لكن النفقات لم تتجاوز 55 في المائة حتى بعد تمديد فترة المبادرة لمدة سنة إلى نهاية عام 2008. وبحلول يونيو/حزيران 2009، بلغ الإنفاق 100 في المائة من الميزانيات المخصصة في 11 فقط من بين 39 من منح مبادرة تعميم الابتكار. وبلغ مجموع التكاليف العامة لمبادرة تعميم الابتكار على مدى أربع سنوات حتى نهاية عام 2008 ما قيمته 1 064 348 دولاراً أمريكياً (بدون أي تكاليف مشتركة). وكانت نسبة النفقات الإدارية إلى نفقات البرنامج 1 إلى 5 (20 في المائة) مقارنة بالأموال التي أنفقت حتى تاريخه والتي تميل إلى الارتفاع. ويرجّح أن تتحسن هذه النسبة إذا أنفقت أموال المبادرة بالكامل. وفي حالة عدم تكبد تكاليف إدارية كبيرة وإففاق جميع الأموال فإن نسبة التكاليف الإدارية إلى تكاليف البرنامج قد تبلغ 1 إلى 10.58. ويتضمن الملحق السابع بيانات مالية إضافية عن مبادرة تعميم الابتكار.

78- وتتاول التقييم أيضاً كفاءة عملية تخصيص منح مبادرة تعميم الابتكار من حيث المدة المنقضية بين الإعلان عن العروض والموافقة على المنح. ويبدو أن ما متوسطه 82 يوماً بين تقديم العروض وتخصيص الأموال فترة زمنية طويلة. وازدادت الفترات بسبب صعوبة تحقيق النصاب القانوني المطلوب لاجتماعات الفرز والجدول الزمني لسفر الموظفين المعنيين. على أنه بمجرد الموافقة على المنح، فإن تخصيص الأموال كان يستغرق ما متوسطه 20 يوماً. ويبدو أن ذلك أفضل كثيراً من الوقت المستغرق للموافقة على المنح العادية للصندوق التي أشار العديد من المشاركين الذين أجابوا على الاستبيان بأنها كانت تستغرق وقتاً أطول. وعلى صعيد آخر، لم يستخدم أي من الأموال المخصصة في المبادرة بما قيمته 40 000 دولار أمريكي لرصد مشروعات المنح الجارية حتى نهاية عام 2008. وظل ثلاثة وعشرون مشروعاً من بين 39 من مشروعات منح المبادرة التي تتاولها التقييم جارياً بعد انتهاء الجدول الزمني المحدد. ويبلغ متوسط الفترة الزمنية بين تاريخ الإنجاز الأصلي وتاريخ الإنجاز الفعلي 502 يوم. ويرى التقييم عموماً أن كفاءة مبادرة تعميم الابتكار مرضية إلى حد ما.

79- **الأثر.** هناك أدلة على تحسن أداء عمليات الصندوق في الابتكار، ولكننا لا نلمس مساهمة مبادرة تعميم الابتكار في تحقيق هذه النتيجة. وهناك آثار أخرى نجمت عن المبادرة. فقد تحققت تحسينات معقولة في ممارسة التمويل الريفي، وأفضت استثمارات المبادرة إلى استمرار وزيادة الاستثمار في تحسين معايير التمويل الصغرى على نطاق العالم. واستخدمت عدة منح لاستكشاف الابتكارات المرتبطة بتغير المناخ ومخاطر الطقس. وعلى الرغم من أن النتائج ليست قاطعة فإنها تثبت وجود ابتكارات في مجالات جديدة نسبياً في الزراعة والتنمية الريفية. كما ساهمت المبادرة في وضع مجموعة من الأدلة، مثل دليل الممارسين للتحليل المؤسسي لبرامج التنمية الريفية لعام 2004. وعلى الرغم من أن نواتج هذه المنح قد تحققت فإن مسارات الترويج واستخدام الأدلة في عمليات الصندوق غير محدّدة بوضوح. وتبين من استقصاء القدرة على الابتكار أن المستجيبين ينقسمون إلى ثلاث مجموعات متساوية بشكل عام: أكثر

قليلاً من الثلث (40 في المائة) لا يوافقون أو يوافقون بالكاد على البيانات الإيجابية عن المبادرة، وأقل قليلاً من الثلث يتفقون إلى حد ما أو بدرجة كبيرة مع البيانات. وطراً تحول سلبي طفيف في هذا التوازن فيما يتعلق بمساهمة المبادرة في دعم ثقافة المنظمة وممارساتها وإنشاء نظام ملائم للحوافز والمكافآت لتحفيز الموظفين على دعم الابتكار. والخلاصة أن التقييم يرى أن أثر مبادرة تعميم الابتكار مُرضٍ إلى حد ما.

80- **الاستدامة.** يجري تنفيذ بعض مبادرات تعميم الابتكار، وبالتالي فإن الاستدامة الفعلية للنتائج لا يمكن تقييمها بالكامل. على أنه جرت محاولة لتقييم احتمالات استدامة فوائد مبادرة تعميم الابتكار عن طريق تقييم استدامة المنح المنجزة. ومن بين المنح التي جرى تقييمها تبين أن 20 في المائة منها لم يكن الغرض منه تحقيق الاستدامة لأنها أنشطة غير متكررة، من قبيل حلقات العمل. ومن بين الست عشرة منحة المتبقية، كشفت تسع منح (56 في المائة) عن دلائل على احتمالات استمرار المبادرات كجزء من عمليات الصندوق. وتجدر الإشارة إلى أن العديد من المنح شملت عمليات تشكل أنشطة أساسية للصندوق أكثر منها ابتكارات أصلية، مثل بوابة الفقر الريفي. على أن هذه المبادرات ستستمر على الأرجح في الصندوق وستظل مورداً لدعم الابتكار في المنظمة. وهذه النتيجة الإيجابية تؤكد أهمية بعض المنح كأداة لتعزيز الابتكار في عمليات الصندوق.

81- ومن الناحية الأخرى، يوجد الكثير من الأنشطة التي لم تحقق النتائج المتوقعة، لا سيما التنظيم المنهجي للابتكار في عمليات الصندوق والتغيير الثقافي المتوقع. ويؤدي الافتقار إلى الأداء الاستراتيجي في هذا الصدد إلى تقويض الأثر الطويل الأجل لمبادرة تعميم الابتكار والأثر المستمر للاستثمارات. وعلى ضوء المعلومات المتاحة حتى الآن، فإن مبادرة تعميم الابتكار تصنف بأنها مُرضية إلى حد ما من حيث الاستدامة.

82- **أداء الشركاء.** تقوم الشراكة في إطار مبادرة تعميم الابتكار في جانب كبير منها بين الصندوق ووزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة. وكان الدعم المقدم من وزارة التنمية الدولية مناسباً من حيث توقيته وملائماً للتوجهات الاستراتيجية للصندوق آنذاك. واستفادت مبادرة تعميم الابتكار من استعراض سنوي أجرته وزارة التنمية الدولية في عام 2006. وكان من المتوقع في البداية أن تجري وزارة التنمية الدولية هذه الاستعراضات سنوياً ولكن ذلك لم يحدث. وحصلت المبادرة على دفعات الأموال بانتظام وبما يتفق مع طلبات الصندوق. ولا توجد أي توقعات مؤكدة تفيد بأن وزارة التنمية الدولية ستقوم بدور أنشط في المبادرة. ولذلك فإن أداء وزارة التنمية الدولية يمكن اعتباره مُرضياً.

83- أداء الصندوق من التعقيد بحيث يتعذر تحليله. وكان تحديد مبادرة تعميم الابتكار كأداة محتملة لتعزيز الابتكار في الصندوق ملائماً للاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة في ذلك الوقت. وكانت الصياغة المبكرة لمبادرة تعميم الابتكار خلاقية وتتم عن فهم سليم لما كان مطلوباً. وتباين أداء التنفيذ ليصل إلى مستويات مُرضية في بعض الجوانب وحققت نتائج متواضعة في جوانب أخرى. وتمثلت القضايا الرئيسية في الآتي: عدم وجود آليات في مبادرة تعميم الابتكار لربط الأنشطة بوضوح أكبر مع برامج الصندوق على نطاق أوسع؛ وعدم وجود إطار للرصد على أساس النتائج؛ وعدم وجود برنامج عمل داخلي؛ وعدم كفاية متابعة وتجميع تقارير المنح. وأفضى ذلك إلى إعطاء الأولوية للأنشطة المفيدة والمهمة، ولكنه أراح

المبادرات الاستراتيجية الأخرى التي كان يمكن أن تحقق التحول التشغيلي المتوقع نحو زيادة تعميم النهج الابتكارية في الصندوق. على أن التوقعات التي كانت معقودة على مبادرة تعميم الابتكار كانت أكبر من أن تتحقق، ويمكن القول بأن الصندوق لم يقدم الدعم المؤسسي الكافي للبرنامج. وحاول فريق إدارة المبادرة تحقيق التوازن بين الأولويات الاستراتيجية والتشغيلية في حدود الموارد الضيقة. ولم يسفر ذلك في كل الحالات عن أداء مُرضٍ، ولكنه تمخّص عن نتائج إيجابية وساهم في دفع الابتكار في الصندوق. وكما أشرنا من قبل فإن موقع فريق إدارة مبادرة تعميم الابتكار داخل دائرة الشؤون الخارجية السابقة لم يكن ملائماً وقيّد الصلات بين المبادرة والأنشطة الإنمائية الشاملة في الصندوق. ويصنّف الأداء الشامل للصندوق بأنه مُرضٍ إلى حد ما.

الإطار 7

النقاط الرئيسية بشأن مبادرة تعميم الابتكار

- كانت مبادرة تعميم الابتكار مفيدة ومناسبة من حيث توقيتها في تحسين قدرة الصندوق على الترويج للابتكار.
- تحققت عموماً نتائج طيبة في أول هدفين (تعزيز الابتكار في عمليات الصندوق وزيادة التعلم عن الابتكارات وإشراك الآخرين فيها)، ولكن الهدف الثالث وربما الأهم (تغيير ثقافة المنظمة وممارساتها لدعم الابتكار) لم يتحقق في جانب كبير منه.
- لاقت مبادرة تعميم الابتكار تقديراً أكبر على ما تتيحه من فرص تمويلية أكثر منها كأداة استراتيجية لتحقيق تحسين منهجي في الترويج للابتكارات التي تخدم مصالح الفقراء. وكانت الصلات ضعيفة بين أنشطة منح المبادرة وبرنامج عمل الصندوق.
- لم يكن الموقع الذي اتخذته فريق إدارة مبادرة تعميم الابتكار داخل المنظمة في دائرة الشؤون الخارجية السابقة ملائماً وقيّد الصلات بين أنشطة المبادرة وبرنامج عمل الصندوق.
- افترقت مبادرة تعميم الابتكار إلى الدعم المؤسسي الكافي وعانت من عدم وجود إطار للرصد على أساس النتائج، وعدم كفاية متابعة تقارير المنح وتجميع النتائج.

سادساً - استراتيجية الابتكار في الصندوق

84- كما جاء في الفقرة 6 فإن تقييم استراتيجية الابتكار في الصندوق يشكّل أحد عناصر هذا التقييم. وركّزت العملية على تقييم ملاءمة الاستراتيجية³⁷ وتنفيذها الأوّلي. ونظراً لقصر المدة الفاصلة بين الموافقة على الاستراتيجية وإجراء التقييم فقد تعذّر إجراء تقييم قائم على النتائج. والواقع أن مكتب التقييم قد طلب في عام 2007 من إدارة الصندوق تأجيل وضع استراتيجية الابتكار حتى يمكن الاستفادة من هذا التقييم. على أن الإدارة لم تتمكن من تناول هذا الاقتراح.

85- وكان المجلس التنفيذي قد وافق في سبتمبر/أيلول 2007 على استراتيجية الابتكار التي تشكّل أحد منجزات خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليتها الإنمائية. وتضمنت الوثيقة للمرة الأولى تعريف الصندوق للابتكار (انظر الإطار 1 في القسم الثاني) وأوضحت أسباب أهميته للصندوق. وكان الغرض من الاستراتيجية هو ضمان تعميم الابتكار في عمليات الصندوق وممارساته على نحو منتظم وفعال.

³⁷ استند تقييم الملاءمة إلى سبعة خصائص مشتركة بين تلك الاستراتيجيات القائمة على الكفاءة (الملحق التاسع).

ووصف تنفيذ الاستراتيجية بأنه يتطلب مشاركة من المنظمة برمتها، ورفعت إلى رئيس الصندوق توصية بتعيين عضو من فريق الإدارة العليا لتولي المسؤولية عن مناصرة تنفيذ الاستراتيجية ورصدها والإشراف عليها. وكان هناك اقتراح بتكوين مجموعة لخدمات الابتكار تكون مسؤولة عن المبادرة وتتولى إنشاء شبكة للابتكارات من أجل دعم توضيح وتحديد التحديات التي يواجهها السكان الريفيون الفقراء بطرق جديدة، وبالتالي تحديد حلول ابتكارية حقيقية. وفيما يتعلق بالنتائج فقد أشارت الاستراتيجية إلى أن المؤشر الرئيسي لقياس نجاحها هو عدد المشروعات التي تصنف بأنها مرضية إلى حد ما أو أفضل في الابتكار والتعلم وتوسيع النطاق.

86- وتبين للتقييم أن استراتيجية الابتكار هي بالدرجة الأولى آلية لتعزيز وتوضيح النهج الذي يسير عليه الصندوق حالياً في الابتكار، وهو نهج ساهم في زيادة التركيز على الابتكار في المنظمة وعلى مستوى الاستراتيجيات القطرية. على أنه إلى جانب ما صدر من بيانات تؤكد بوضوح الحاجة إلى الابتكار في الصندوق فقد تبين للتقييم أن الاستراتيجية تركز أكثر على تأكيد نهج الصندوق إزاء الابتكار ولا تشمل تقريباً أي عامل من العوامل الجديدة المطلوبة لكفالة النجاح. ومما يثير القلق بشكل خاص عدم الاهتمام مثلاً ببحث الكيفية التي سيؤثر بها الالتزام بالابتكار على العوامل الأخرى في المنظمة، مثل مهارات الموارد البشرية وهياكل الحوافز والقيم المشتركة، التي أفضت إلى عدم فعالية تنفيذ الاستراتيجية. وبالمثل فإن الاستراتيجية لم يكن لها أي تأثير يذكر على سلوك الموظفين.

87- وتشجع الاستراتيجية استخدام نموذج "دع ألف زهرة تتفتح"، ولكن هذا النموذج غير كامل بالنسبة للصندوق لأنه لا يوجه الطاقات والموارد الابتكارية إلى حيث تفضي على الأرجح إلى تحقيق تقدم كبير. ولم تساعد الاستراتيجية الصندوق على استحداث آليات لاختبار الفرص المحتملة الكبيرة التي ينبغي عزلها وإعطائها اهتماماً خاصاً.

88- كما تبالغ استراتيجية الابتكار في التركيز على الأفكار. والابتكار لا يتعلق بالإبداع وحده؛ بل باستغلال ما تتمخض عنه الأفكار الجديدة من فوائد. ومن هنا فإن الكثير من تحديات الابتكار ترتبط بالقدرة على التنفيذ، وهو جانب لم تتناوله استراتيجية الابتكار. وفي سياق متصل، أشار أول تقييم للابتكار في 2000-2001 بوضوح إلى ضعف قدرة الصندوق على توسيع النطاق، ولكن استراتيجية الابتكار لم تطرح أي اقتراحات بشأن الطريقة التي يمكن بها اكتساب تلك القدرات المتخصصة.

89- ومن المهم التأكيد بأن السبب الرئيسي، من وجهة نظر التقييم، وراء تركيز الصندوق على الابتكارات هو كفاءة التوسع في تلك الابتكارات لتحقيق أثر أكبر على الفقر الريفي. وهذه الفكرة يجسدها أيضاً تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق الذي يشير إلى أن "على الصندوق أن يواصل مع شركائه، وبطريقة أكثر تفاعلية، تيسير ترويج ونشر الابتكارات المتصلة بالحد من الفقر الريفي التي يتم تحديدها من مصادر مختلفة، بما في ذلك الفقراء أنفسهم، والتمكين من تكرارها عبر توسيع نطاقها على يد شركاء أكبر." ولذلك يعد عدم الاهتمام الكافي بتوسيع النطاق أحد جوانب القصور المهمة.

90- ولاحظت الاستراتيجية أهمية إدارة المعرفة في كفاءة نجاح الترويج للابتكارات وتوسيع نطاقها. وقد اتخذت عدة مبادرات واعدة في إدارة المعرفة خلال السنتين السابقتين³⁸ على الرغم من أن نظم رصد وتقييم المشروعات، وهي نظم أساسية لأنشطة إدارة المعرفة في الصندوق، لا تزال ضعيفة بشكل عام. وبُذلت منذ عام 2008 جهود كبيرة للترويج لإدارة المعرفة، ولكن ذلك لا ينطبق على الابتكار (الفقرتان 90-91). وعلاوة على ذلك فإن العمليتين (الابتكار وإدارة المعرفة) اللتين يعزز كل منهما الآخر لم تكن في الواقع تربط بينهما صلات كافية من قبل. وفي هذا الصدد فإن القرار الذي اتخذته الإدارة العليا مؤخراً لتوحيد استراتيجيات إدارة المعرفة والابتكار القائمة بذاتها وكفاءة تنفيذها بفعالية بحلول أبريل/نيسان 2010 يمثل خطوة ملائمة وفي الوقت المناسب للمضي قدماً.

91- ولم تحدّد الاستراتيجية عملية يمكن للصندوق من خلالها اكتساب ما يفنقر إليه من قدرات. ولا يمكن لفريق التغيير الداخلي (المجموعة المقترحة لخدمات الابتكار التي لم تر النور قط) بمفرده أن يطوّر ويغرس مجموعة من الكفاءات في منظمة تحركها الإدارة التنفيذية. والواقع أن التقييم يرى المسؤوليات المحددة لمجموعة خدمات الابتكار طموحة، وبخاصة أن تيسير الترويج للابتكار في المنظمة بأسرها لا يمكن أن يقوم به فريق واحد. وعلاوة على ذلك فإن شبكة الابتكار تُعدّ إنشائها لأن مجموعة خدمات الابتكار لم تتكوّن أصلاً.

92- وعيّن أحد أعضاء فريق الإدارة العليا (المساعد السابق للرئيس لدائرة الشؤون الخارجية) لمانصرة تنفيذ الاستراتيجية، ولكن أداء المسؤولين افتقر إلى الفعالية. ويشكك التقييم في مدى ملائمة تعيين مساعد الرئيس لدائرة الشؤون الخارجية كمدافع عن الابتكار على ضوء اختصاصات تلك الإدارة والمهام المنوطة بمساعد الرئيس. ويلاحظ التقييم القرار الأخير بشأن تعيين كبير استراتيجي التنمية في الصندوق لمانصرة إدارة المعرفة والابتكار. ويحتل كبير استراتيجي التنمية موقعاً إدارياً يجعله أقدر على الوفاء بالمقتضيات المطلوبة. ويتولى كبير استراتيجي التنمية مهاماً، من بينها دوره المهم في دعم الإدارة التنفيذية والموظفين (وبخاصة في دائرة إدارة البرامج) وتشجيع ثقافة تتأصل فيها المعرفة وعمليات الابتكار بدرجة كافية في المنظمة برمتها. وهذه الثقافة أساسية لكفاءة نجاح الترويج للابتكارات وتوسيع نطاقها.

93- ولذلك فإن التقييم يرى عموماً أن استراتيجية الابتكار كانت مُرضية إلى حد ما من حيث الملاءمة، ولكنها لم تحقق أثراً ملموساً في توجيه الصندوق نحو بذل جهود أنشط في الترويج للابتكار. وعلاوة على ذلك فإن الاستراتيجية لم تنفذ بالشكل الكافي ولم تلق سوى دعم محدود من الإدارة العليا في ذلك الوقت. ويتضمن الملحق التاسع مزيداً من التفاصيل عن ملاءمة استراتيجية الابتكار وتنفيذها الأولي، مع الاستفادة أيضاً من استنتاجات استقصاء الابتكار والمناقشات الجماعية المركزة مع موظفي الصندوق.

³⁸ مثال ذلك أن الصندوق أنشأ فريقاً أساسياً لإدارة المعرفة تحت قيادة النائب السابق لرئيس الصندوق في عام 2008، وأنشئت في نفس السنة 'جماعات ممارسي' إدارة المعرفة. ونظّم الصندوق في عام 2008 مبادرة للانطلاق في إدارة المعرفة من أجل تعميق الوعي بأهمية إدارة المعرفة وإفساح المجال للحوار والتعلم المتبادل وتشجيع التعاون الأفقي بين الشعب والدوائر. ونظّم الصندوق في عام 2009 معرضاً لمعارف التنمية المجتمعية للاطلاع على تجارب أفريقيا. ويمثل ذلك بعض المبادرات التي تبين جهود الصندوق في التنظيم المنهجي لأنشطة إدارة المعرفة.

النقاط الرئيسية بشأن ملاءمة استراتيجية الابتكار وتنفيذها الأولي

- استراتيجية الابتكار كانت مفيدة في تحديد أسباب أهمية الابتكار ودواعي احتياج الصندوق إليها. كما تضمنت الاستراتيجية تعريفاً للابتكار.
- تفنقر الاستراتيجية رغم ذلك إلى أي جديد، ولا تهتم اهتماماً كافياً بتوسيع النطاق وإقامة صلات بين الابتكار وعمليات إدارة المعرفة. ويمثل القرار الحالي بدمج استراتيجيات إدارة المعرفة والابتكار القائمة بذاتها في عملية واحدة تحولاً نحو الاتجاه السليم.
- شجعت الاستراتيجية اتباع نهج واسع إزاء الابتكار بدلاً من تشجيع التركيز على المجالات المختارة للميزة النسبية للصندوق وتخصصه وسجل إنجازاته. ولم تحدد الاستراتيجية أيضاً كيفية تأثيرها على العوامل المؤثرة الأخرى في المنظمة.
- تنفيذ الاستراتيجية لم يكن كافياً ولم يستند من الالتزام الضروري للإدارة العليا.
- يلاحظ التقييم أن كبير استراتيجي التنمية في الصندوق قد عيّن مؤخراً كمناصر جديد لإدارة المعرفة والابتكار، وأنه يحتل موقعاً إدارياً أفضل يمكنه من الوفاء بمقتضيات المهمة. ويضطلع كبير استراتيجي التنمية بأمر، منها دوره المهم في دعم كبار المدراء والموظفين (وبخاصة في دائرة إدارة البرامج) وتشجيع ثقافة تتأصل فيها المعرفة وعمليات الابتكار بالقدر الكافي في المنظمة برمتها.

سابعاً - توسيع الابتكارات الناجحة: تحديات المستقبل

- 94- أنجح الابتكارات هي الابتكارات التي تعود بأكبر فائدة على أكبر عدد بتكلفة معقولة. ويرى الصندوق أن ذلك يعني تحقيق أثر كبير وواسع في الفقر الريفي. ولذلك فإن هدف الصندوق هو تيسير الأخذ على نطاق واسع بالابتكارات التي تقدم مزايا حقيقية. وهذه مهمة عسيرة في حد ذاتها.
- 95- ويعترف الصندوق منذ وقت طويل بالحاجة إلى توسيع نطاق الابتكارات الناجحة. ويشكل ذلك أيضاً بعداً رئيسياً في مرحلة الإفادة المثلى في رحلة الابتكار. وتشير استراتيجية الابتكار إلى أن "التوسع الفعال يُعد مقياساً رئيسياً للابتكار الناجح." ويؤكد الإطار الاستراتيجي أنه "لا قيمة تذكر للابتكار دون توسيع النطاق." وازداد بانتظام تأكيد الوثائق الاستراتيجية على توسيع النطاق منذ مطلع الألفية الثانية، ولكن ذلك لا ينعكس تماماً في البرامج القطرية. ولا يشمل تصميم أي مشروع تقريباً من المشروعات المقيمة أهدافاً واستراتيجيات واضحة لتوسيع النطاق، ولا توجه الموارد وأنشطة بناء القدرات نحو تحقيق هذه الغاية. ولا يوجد سوى أدلة محدودة على التكرار وتوسيع النطاق في الدور الإشرافي للمؤسسات المتعاونة. ولا تبذل جهود منتظمة لنشر الابتكارات في البلدان من أجل توسيع نطاقها، كما لا تبذل جهود لرعاية الشراكات الاستراتيجية بغرض توسيع النطاق.
- 96- وترى التقييمات السابقة التي جرى استعراضها أن النجاح المحدود في توسيع النطاق يرجع إلى ما يلي:
- (1) عدم كفاية الاهتمام بالأنشطة غير الإقراضية (مثل حوار السياسات وإدارة المعرفة وبناء الشراكات)؛
 - (2) ضعف التآزر بين المشروعات الممولة بالمنح والقروض؛ (3) الحضور القطري المحدود للصندوق وعدم الانخراط إلا مؤخراً في الإشراف المباشر ودعم التنفيذ؛ (4) القدرات غير الكافية ومعوقات

التمويل داخل الحكومات، لا سيما ضعف نظم الرصد والتقييم سواء على مستوى المشروعات أو على المستوى القطري. وتعد نظم الرصد والتقييم أساسية لتوثيق التجربة والتعلم من الابتكارات الرائدة، وهو ما يشكل خطوة رئيسية في عملية توسيع النطاق. وعلاوة على ذلك فإن التقارير تشير في كثير من الأحيان إلى عامل مهم آخر يتمثل في عدم اتباع الصندوق نهجاً منظماً لإشراك المؤسسات المالية الدولية الكبرى والقطاع الخاص. ولم يقدم سوى عدد قليل من المشروعات أدلة واضحة على وضع عمليات وآليات وتخصيص موارد لهذا الغرض، ناهيك عن إثبات توسيع نطاق بعض الابتكارات الناجحة في الصندوق. وتعتبر معظم وثائق التصميم الجديدة (60 في المائة) عن توسيع النطاق باعتباره أملاً في المستقبل، ولا تشمل استراتيجية محددة لهذا الغرض. ومثال ذلك أنه لا توجد أي أدلة على إقامة شراكات أو الالتزام بموارد لتوسيع نطاق الأنشطة. وتبين عدم وجود أي نية منهجية لتوسيع النطاق واختيار الشركاء إلا في 20 في المائة من تصميمات المشروعات التي جرى استعراضها. ولا تظهر ترتيبات لتوسيع النطاق في العشرين في المائة المتبقية من وثائق تصميم المشروعات الجديدة التي جرى استعراضها.

97- على أن البرامج القطرية تشمل حالات لتوسيع النطاق من قبيل ربط مجموعات العون الذاتي بالمؤسسات المالية الرسمية في الهند من خلال مشروع النهوض بأحوال النساء في تاميل نادو الذي وسعته حكومة تاميل نادو وقام البنك الدولي بتوسيعه بعد ذلك. وبعض الابتكارات التي يروج لها الصندوق طورتها جهات مانحة أخرى على نطاق أوسع أو توجه السياسات العامة والمبادرات الحكومية (مثل ذلك أن النهج المبتكرة للصندوق في الترويج لنظم الري التشاركية الصغيرة ساهم في وضع السياسة الوطنية للري في جمهورية تنزانيا المتحدة).

98- على أن التقييم لم يجد أي عملية منظمة لكفالة توسيع النطاق، ولكن توسيع النطاق يرجع في معظمه إلى مجموعة من العوامل المواتية أثناء تنفيذ المشروعات، وهي عوامل مرتبطة بنجاح المشروعات، والشراكات الإيجابية، والبيئة السياسية والمؤسسية المواتية. ولوحظ ذلك من استعراض المشروعات المقفلة وكذلك أثناء الزيارات القطرية.

99- وتشكل القدرة على تحقيق أكبر الفوائد من الابتكارات من خلال توسيع النطاق جزءاً من الكفاءات الدينامية التي يسعى الصندوق إلى تتميتها في الابتكار. على أن الواضح حتى الآن هو أن توسيع النطاق هو غاية يطمح الصندوق إلى تحقيقها بدون خطة لوضع النهج وتطوير القدرات ذات الصلة. ويخلص التقييم إلى أن قيمة الابتكار في الصندوق ستظل محدودة ما لم يكن هناك توسيع للنطاق، وأن الحكومات والقطاع الخاص والجهات المشاركة في التمويل (لا سيما المؤسسات المالية الدولية) شركاء أساسيون في هذه العملية. وأخيراً فإن الصندوق يعترف بازدياد الاهتمام بتحديد الكفاءات والعمليات المطلوبة للتوسع في الابتكارات الناجحة. ومن الأمثلة على التزام الصندوق بتطوير تلك العمليات وتنمية تلك الكفاءات تعاونه مع مؤسسة بروكينغز الذي بدأ في عام 2009.

النقاط الرئيسية بشأن توسيع النطاق

- الابتكار بدون توسيع للنطاق لن يعود بفوائد كبيرة على الصندوق.
- على الرغم من اعتراف الصندوق منذ زمن بعيد بأهمية توسيع النطاق، فإنه لا يشكّل جزءاً كافياً من البرامج القطرية.
- على الرغم من وجود بعض أمثلة التوسيع الناجح للنطاق فإن الموارد المخصصة غير كافية ومهارات الموظفين لا تفي بالغرض. ويغلب على توسيع النطاق الصبغة غير الرسمية والطابع غير المنهجي ويرجع في جانب كبير منه إلى مبادرات فردية.
- من الأهمية البالغة لتوسيع النطاق إقامة شراكات مع الحكومات والقطاع الخاص والجهات المشاركة في التمويل (وبخاصة المؤسسات المالية الدولية).

ثامناً – مقارنة الابتكارات: الصندوق والمنظمات الأخرى

100- يستند التحليل في هذا القسم إلى العنصر (7) الذي تطلب إجراء دراسة معيارية مقارنة بغرض تحديد وضع الصندوق بين مجموعة الوكالات المتخذة أساساً للمقارنة من أجل قياس أوجه الشبه والاختلاف والتحديات المشتركة، واستخلاص مؤشرات للتعلم المحتمل. وشملت الدراسة خمس منظمات، هي: المعهد الإنساني للتعاون الإنمائي، والمركز الدولي لبحوث التنمية، ووكالة المعونة الأيرلندية، وصندوق الأمم المتحدة الإنمائي للمرأة، والبنك الدولي. وشملت منهجية المقارنة استعراض ما صدر عن تلك المنظمات من كتابات حول تجاربها في الترويج للابتكار، فضلاً عن إجراء مقابلات موحدة شبه منسقة عبر الفيديو مع كبار المسؤولين في تلك الوكالات.

101- وخلافاً للصندوق، لا تستخدم أي وكالة من الوكالات موضوع الدراسة تعريفاً صريحاً للابتكار، ويختلف إدراك مفهوم هذا المصطلح بين مختلف المنظمات. كما أن الصندوق هو الوكالة الوحيدة التي لديها استراتيجية صريحة للابتكار بين الوكالات المتخذة أساساً للمقارنة. وتركز المنظمات الخمس الأخرى على الابتكار بدرجات متفاوتة في وثائق استراتيجياتها وسياساتها. وعلى النقيض من الصندوق أيضاً فإن الوكالات الخمس ليس لدى أي منها استراتيجية قائمة بذاتها لإدارة المعرفة التي تشكل حجر الزاوية في الترويج للابتكار. على أن هذه الوكالات لديها نظم ونهج تسهل تجميع المعرفة وتخزينها ونشرها، حتى وإن لم تكن تستفيد منها تماماً.

102- ولا تستخدم أي وكالة من الوكالات التي جرى التشاور معها نموذجاً محدداً أو عملية محددة للابتكار. وشدّدت كل الوكالات على تأثير الابتكار بالسياق وعدم إمكانية العمل من خلال منظور واحد للابتكار، لأنه مرهون بالسياق وبالكثير من المداخل المختلفة والمؤسسات والشركاء. وشدّدت جميع الوكالات على أهمية الموارد والوسائل المالية الملائمة للترويج للابتكار، لا سيما استخدام المنح، وبخاصة في المراحل الأولى. وتعترف جميع الوكالات بأن الموارد البشرية مجال رئيسي للقدرات الابتكارية لأي منظمة. وشدّد المعهد الإنساني للتعاون مع البلدان النامية والمعهد الدولي لبحوث التنمية على استخدام الأشخاص الذين لديهم عقلية خاصة ولا يفكرون بطريقة تقليدية وينزعون إلى الابتكار بطبيعتهم. على أن الحوافز

الفردية لا تستخدم إلا على نطاق محدود للترويج تحديداً للابتكار. وتلتزم جميع الوكالات بالمرونة (لا سيما الإجراءات غير البيروقراطية) وترى أن الانفتاح والتسلسل الأفقي يساعدان على الابتكار. ويسود هذه المؤسسات ثقافة النقاش المفتوح.

103- وترى جميع المنظمات الخمس أنها تقدم على المجازفة وأنه ينبغي توقع نسبة معينة من الإخفاق. ولا يوجد لدى أي من هذه المنظمات استراتيجية لإدارة المخاطر ولكنها تعكف جميعاً على صياغة استراتيجية أو وضع نموذج رسمي لتقدير المخاطر. وفي هذا الصدد، أكدت بعض الوكالات أن المبالغة في التركيز على النتائج والأهداف الكمية قد يحد من قدرة المنظمة على الترويج للابتكار. واعتبرت المنظمات أن إقامة شراكات مع مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة أساسية لترويج الابتكارات وتوسيع نطاقها.

الإطار 10

النقاط الرئيسية بشأن مقارنة الصندوق مع المنظمات الأخرى

- الصندوق هو المنظمة الوحيدة بين المنظمات المتخذة كأساس للمقارنة التي لديها تعريف واضح للابتكار واستراتيجيات موثقة للابتكار وإدارة المعرفة.
- جميع الوكالات التي جرى التشاور معها ليس لديها أي نموذج محدد أو عملية محددة للابتكار. وشددت جميع المنظمات على تأثير الابتكار بالسياق.
- تعتبر الموارد البشرية مفتاح قدرات المنظمة على الترويج للابتكارات التي يمكن توسيع نطاقها. وعلى غرار الصندوق فإن هذه الوكالات لا يوجد لديها آليات لتحفيز الترويج للابتكار.
- تعترف جميع المنظمات بأن الابتكار يتطلب المجازفة وأن الإخفاق مسألة متوقعة.
- التركيز على النتائج والأهداف الكمية قد يحد من قدرة المنظمة على الترويج للابتكار.

تاسعاً – الاستنتاجات والتوصيات

104- الاستنتاجات. ينتشر الفقر الريفي على نطاق واسع في البلدان النامية، والصندوق منظمة إنمائية صغيرة نسبياً بالنظر إلى مستوى الموارد المتاحة لها مقارنة بجسامة المشكلة. ومما يزيد الحالة تفاقمًا استمرار التحديات الجديدة من قبيل التحديات الأخيرة المرتبطة بتقلب أسعار الأغذية وتغير المناخ والمخاوف البيئية الأخرى، والأوبئة عبر الوطنية. وفي هذا السياق، وفي ظل عدم التناسب بين حجم الفقر والموارد المتاحة للصندوق، بل وللمجتمع الإنمائي ككل، للتصدي لمحنة السكان الفقراء فإن الابتكارات تتيح فرصة يمكن من خلالها مضاعفة الجهود للحد من الفقر الريفي. وتحقيقاً لهذه الغاية، يتمتع الصندوق بوضع يمكنه من أن يحتل مركز القيادة العالمية بفضل تاريخه الحافل والتزامه بالابتكار.

105- وأحرز الصندوق خلال العقد الماضي تقدماً مطرداً في التحول إلى منظمة تركز على الابتكارات في الزراعة والتنمية الريفية. ويعترف الصندوق في بيان رؤيته لعام 1995 بمحورية الترويج للابتكارات وتكرارها وتوسيع النطاق. ووضع الصندوق استراتيجيات مكرّسة للابتكار وإدارة المعرفة، وأطلق مبادرة محددة لتعميم الابتكار. والكثير من وثائقه الرئيسية، مثل الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2007-2010 والتقارير النهائية التي وافقت عليها الدول الأعضاء في أعقاب التجديدين الخامس

والسادس لموارد الصندوق، ما زال يؤكد التزامه بالترويج للابتكار، بل وتعد هي نفسها مثلاً آخر لذلك الالتزام.

106- على أن الحالة على أرض الواقع متباينة من حيث النتائج. فإداء المشروعات الممولة من الصندوق تحسّن باطراد في مجال الترويج للابتكار. وكشف التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2002 عن أن نسبة المشروعات المقيّمة التي حصلت على تقدير مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل في الابتكار لم تتجاوز 60 في المائة تقريباً بينما يصنّف أداء 100 في المائة من المشروعات المقيّمة في عام 2008 بأنه مُرضٍ إلى حد ما أو أفضل. وهذا التحسّن المطرد يستحق الثناء. على أن ما يقرب من نصف المشروعات المقيّمة لم تحقق نتائج مُرضية إلى حد ما إلا في الابتكار، وأما نتائج توسيع النطاق فهي ضعيفة بدرجة كبيرة. ولكن المشكلة لا تتعلق بتوسيع النطاق فحسب. فقد خلص التقييم إلى أن النهج الذي يسير عليه الصندوق في رحلة الابتكار التي تشمل الخطوات الحاسمة للبحث أو (التحري)، والاستكشاف، والالتزام، والتطبيق (التجريبي) والإفادة المثلى (توسيع النطاق) ليس منهجياً وفعالاً كما ينبغي. وما زال هناك الكثير مما ينبغي أن تحقّقه المبادرة والمهارات الفردية لتنظيم المشروعات لدى مدراء البرامج القطرية الذين يعملون بدون حوافز ومساءلة.

107- ويتطلب دعم رحلة الابتكار عدداً من القدرات التنظيمية: التعلم المنهجي، والهيكل والعمليات، والثقافة، والكفاءات (بما في ذلك مهارات الموظفين والحوافز)، وصنع القرار، والقيادة والتوجيه. ويعترف تقييم الفترة 2000-2001 بضعف تلك القدرات، ويرى أن الهدف الثالث وربما الأهم لمبادرة تعميم الابتكار، وهو تغيير ثقافة المنظمة وممارساتها لدعم الابتكار، لم يتحقق بدرجة كبيرة. ويشير التقييم إلى أن القدرات التنظيمية للصندوق مازالت ضعيفة عموماً ولم تطرأ عليها سوى تغييرات طفيفة منذ مطلع العقد. وبعبارة أخرى فإن الالتزام الاستراتيجي القوي للصندوق وتأكيداته بشأن الابتكار لم تتبلور بالشكل الكافي لتغدو جزءاً من ثقافة الصندوق.

108- واستناداً إلى استقصاء آراء الموظفين لعام 2009 فإن الصندوق ما زال في الربع الأدنى بين المنظمات الثلاث والأربعين التي جرى استقصاؤها باستخدام استبيانات مماثلة على الرغم من أن ترتيبه قد تحسّن بخمسة مراكز. كما يكشف الاستقصاء بشكل أعم عن أن الموظفين ينظرون إلى الصندوق باعتباره قوياً نسبياً في بحث أو استكشاف الابتكارات، ولكنه ضعيف في تحديد أولويات الابتكارات التي ينبغي ترويجها وتوسيع نطاقها. ولاحظ التقييم أن بعض العمليات التشغيلية الرئيسية (مثل تعزيز الجودة وضمان الجودة) قد تحسّنت، بينما لا تتوافر مهارات الموارد البشرية والحوافز اللازمة للترويج للابتكار. وما زالت فرص التدريب محدودة ولا يمكن الحصول بسهولة على موارد إضافية للنهوض بالابتكارات الواعدة. كما يتبين من الاستقصاء أن المدراء لا يتعاملون فوراً مع العقبات التي تعرقل التغيير (مثل تحديد الموارد الإضافية المطلوبة لتوسيع النطاق). ولم تحقق نظم المعرفة والمعلومات في الصندوق مستوى طيباً من الأداء في البت في الابتكارات التي يمكن اختيارها لتوسيع نطاقها. كما يسير الصندوق بوتيرة بطيئة في الأخذ بالأفكار الجديدة من خلال النظام، والأهم من ذلك هو عدم انفتاحه بالقدر الكافي على الأفكار من مجموعة واسعة من المصادر، بما في ذلك السكان الريفيين الفقراء أنفسهم. ويؤدي ذلك كله، إلى جانب عوامل أخرى، إلى عرقلة تطور الصندوق ليصبح منظمة ابتكارية فعالة.

109- وتبين للتقييم أن الصندوق يتبع نهجاً واسعاً إزاء الابتكار ("دع ألف زهرة تتفتح"). وتعكس هذه الصورة التزام الدول الأعضاء والإدارة بالابتكار كمبدأ رئيسي للانخراط في العمليات الممولة من الصندوق، ولكنها تكشف في الوقت ذاته عن عدم التركيز في الترويج للابتكار. أي أن الصندوق كان يسعى إلى الابتكار في طائفة من المواضيع بدلاً من التركيز على بضع مجالات أو ميادين رئيسية تكون في حاجة مؤكدة إلى حلول ابتكارية ويتمتع فيها الصندوق بقدرات مؤكدة وسجل حافل بالنجاح في استحداث ابتكارات مناصرة للفقراء. وعلى الرغم من أن التقييم يوافق على ضرورة أن يدع الصندوق "ألف زهرة تتفتح"، لا سيما من أجل تسخير إبداعات وطاقت السكان الريفيين الفقراء والشركاء الآخرين في البلدان المقترضة، فإنه يستصوب اتباع نهج منظم ومنسق يركز على بضع ميادين في تحديد وتجريب الابتكارات وتوسيع نطاقها. وبالمثل فإن استراتيجية الابتكار في الصندوق لا تقتضي من الصندوق توجيه طاقاته الابتكارية وموارده إلى مجالات مختارة، كما أنها لا ترسم الطريق الذي ينبغي أن يسلكه الصندوق لاكتساب القدرات الضرورية (وذلك مثلاً من حيث الهياكل والنظم والمهارات والموظفين والقيم المشتركة) حتى يغدو منظمة ابتكارية.

110- وخلص التقييم أيضاً إلى أن الصندوق يكرس اهتماماً أكبر نسبياً للحلول المبتكرة في الهندسة الاجتماعية والتربويات المؤسسية (مثل الترويج للنهج التشاركية في التخطيط وتخصيص الموارد) ويسعى إلى تحقيق النجاح فيها أكثر من الزراعة. وعلى الرغم من أن الصندوق يوفر قسطاً معقولاً من موارد المنح للبحوث الزراعية من أجل استحداث تقانات زراعية مبتكرة ومنخفضة التكلفة لتحسين الإنتاجية وزيادة الدخل، فإن نتائج تلك البحوث لا تجد طريقها بسهولة إلى المشروعات الاستثمارية الممولة من الصندوق. وربما يعود الفضل في نسبة كبيرة نسبياً من ابتكارات الهندسة الاجتماعية والابتكارات المؤسسية إلى قيام الصندوق عموماً في تسعينات القرن الماضي وأوائل الألفية الجديدة بتكريس اهتمام أكبر لتكوين رأس المال الاجتماعي والتمكين أكثر من اهتمامه بالأنشطة الزراعية وتحديد ما يرتبط بها من فرص اقتصادية للسكان الريفيين الفقراء.

111- وكان لمبادرة تعميم الابتكار دور مهم في تعميم الابتكارات في الصندوق. ويعتبر اتخاذ تلك المبادرة دليلاً واضحاً على التزام الصندوق بتعميم الابتكار. وتحقق عموماً اثنان من الأهداف الثلاثة لمبادرة تعميم الابتكار، وهما تعزيز الابتكار في عمليات الصندوق، وزيادة التعلم عن الابتكار وإشراك الآخرين فيه، بينما لم يتحقق الهدف الثالث الأهم الذي يرمي إلى المساهمة في تغيير ثقافة المنظمة وممارساتها لدعم الابتكار. وكشف استقصاء آراء الموظفين الذي أُجري في سياق هذا التقييم عن أمور، منها الافتقار إلى الوقت، والقيود على الموارد المالية، والعقبات التنظيمية (مثل الحاجة إلى ترتيب أولويات الالتزام بالقروض الجديدة بدلاً من دعم تنفيذ مشروعات ابتكارية)، مما أدى إلى إعاقة قدرة الموظفين على المساهمة بفعالية في تحقيق هدف الابتكار في الصندوق. وأخيراً فإن الوسيلة الرئيسية المستخدمة في مبادرة تعميم الابتكار هي تقديم منح لتمويل مشروعات ابتكارية صغيرة، وأما ارتباط المنح بأهداف البرامج القطرية فهو ليس قويا بالقدر الكافي (مثلما في برنامج المنح العادية في الصندوق).

112- ويؤكد التقييم أن الابتكار وحده لا يمكن أن يكون له أثر حاسم في الحد من الفقر الريفي. ولكي يتسنى تحقيق أثر أوسع، من الأساسي أن يصبح الابتكار على المستوى المحلي أداة للتغيير على نطاق أوسع. ولذلك من الأساسي الاهتمام بالتكرار، لا سيما توسيع النطاق، لكفالة تحقيق أثر أوسع على الفقر الريفي،

وذلك مثلاً من حيث عدد الفقراء الذين تصل إليهم الأنشطة أو توسيع أنشطة إنمائية محدّدة لتغطية منطقة جغرافية أوسع. وهناك أمثلة على ابتكارات توسّعت فيها الحكومات والجهات المانحة الأخرى بنجاح، ولكن التقييم يرى أن ذلك راجع في جانب كبير منه إلى مبادرات والتزامات فردية وليس لعمليات منهجية في الصندوق. ويضع ذلك علامة استفهام كبيرة على الفائدة النهائية للابتكارات في العمليات المموّلة من الصندوق، بالنظر إلى أن توسيع النطاق، حسب ما يقره الإطار الاستراتيجي، أساسي لتحقيق أثر أوسع على الفقر الريفي. وعلاوة على ذلك لم يكرّس سوى قدر محدود من الاهتمام والموارد للتكرار وتوسيع النطاق في صياغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتصميم المشروعات وتنفيذها مقارنة باكتشاف وتجريب الابتكارات. وربما يرجع ذلك أيضاً إلى تعامل الصندوق مع الابتكار والتكرار وتوسيع النطاق باعتبارها تشكّل مفهوماً واحداً فريداً، ولكن على الرغم من أنها مترابطة ويعزز كل منها الآخر فإنها تشكّل جوانب مختلفة في رحلة الابتكار التي تتطلب موارد ونهجاً وعناية خاصة. ويحد ضعف نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات وعلى المستوى القطري من قدرة الصندوق على توثيق الابتكارات الناجحة والتعلم منها، وهو ما يشكّل عائقاً آخر لتوسيع النطاق.

113- وهناك سببان آخران يمكن أن يفسرا عدم كفاية أداء الصندوق في توسيع النطاق من قبل. السبب الأول هو أن الاهتمام المكرّس للأنشطة غير الإقراضية (بما في ذلك إدارة المعرفة وبناء الشراكات وحوار السياسات) ضعيف بشكل عام. ولكن إدارة المعرفة مهمة، فهي تجميع وتقاسم الدروس والخبرات من المشروعات التي ينجح فيها تنفيذ الابتكارات وتحقق نتائج مرضية. وبناء شراكات مع مجموعة متنوعة من الفاعلين الإنمائيين أساسية في جميع المراحل الرئيسية لرحلة الابتكار، بما في ذلك الاستكشاف والتجريب وتوسيع النطاق. وحوار السياسات ضروري أيضاً من أجل كفاية الاهتمام بين الشركاء الإنمائيين الذين يمكن أن تكون لديهم الموارد والقدرات اللازمة لتكرار وتوسيع الابتكارات المحرّبة بنجاح في العمليات المموّلة من الصندوق. ويلاحظ التقييم عموماً الاهتمام المحدود بالأنشطة غير الإقراضية في الماضي، وهو ما يرجع في جانب منه إلى تركيز الصندوق جهوده على تصميم المشروعات والبرامج الاستثمارية (والإتجاه مؤخراً نحو الإشراف المباشر ودعم التنفيذ) بدلاً من تخصيص الوقت والمساحة والموارد للأنشطة غير الإقراضية. وأما السبب الثاني فهو أن النموذج التشغيلي الذي كان يسير الصندوق عليه من قبل- وهو نموذج لم يكن يسمح للصندوق بإجراء إشراف مباشر أو تقديم دعم للتنفيذ- وعدم الحضور القطري أعاق قدرته على الترويج للابتكارات، بما في ذلك التكرار وتوسيع النطاق.

114- وعلى أية حال، فإن من الإنصاف أن نشير إلى أن الصندوق اعترف مؤخراً بأهمية توسيع النطاق، وتبذل الجهود الواجبة تحقيقاً لهذه الغاية، بما في ذلك عن طريق مبادرة لتوسيع النطاق بالتعاون مع مؤسسة بروكينغز. وعلاوة على ذلك فإن تعزيز الحضور القطري وتحسين نظم ضمان الجودة وتعزيز الجودة، والإشراف المباشر ودعم التنفيذ، وزيادة التركيز على الأنشطة غير الإقراضية، ستساهم معاً في تحسين نتائج توسيع النطاق وكذلك تحديد الابتكارات وتجريبها.

115- وكما جاء من قبل فإن استخلاص الدروس المستفادة وإدارة المعرفة مسألة حيوية لتوثيق الابتكارات الناجحة وتقاسمها مع الجمهور على نطاق أوسع. وعلى الرغم من الاعتراف بأن الصندوق أدخل في عام 2007 استراتيجية متخصصة لإدارة المعرفة واتخذ بعض المبادرات المفيدة لتبادل التجارب خلال السنتين

السابقتين فإن في وسعه أيضاً مواصلة تعزيز إدارة المعرفة لدعم الابتكارات في البرامج القطرية والمشروعات التي يدعمها. وكشف استقصاء الابتكار عن أن المجال المحدد الذي لم يكرس له اهتمام كافٍ هو تبادل خبرات الابتكار بين الشعب والدوائر، كما أن التعلم من المصادر الخارجية محدود أيضاً. ويمثل القرار الأخير بشأن دمج استراتيجيات إدارة المعرفة والابتكار القائمة بذاتها خطوة في الاتجاه السليم نظراً إلى أن العمليتين متعاظمتان وأساسيتان لإدارة الابتكار. وبإيجاز فإن التقييم يخلص إلى أن الصندوق لم يكن يكرس من قبل الاهتمام المطلوب لإدارة المعرفة وربطها بالابتكار، ولكن ما بذله من جهود وما اتخذ من قرارات مؤخراً ملائم وينبغي مواصلته في المستقبل.

116- ومن ناحية أخرى، كشف التقييم عن أن الموارد المخصصة لعملية الترويج للابتكار غير كافية، شأنها شأن الوسائل القائمة المكرسة لهذا الغرض. ويلاحظ عدم تخصيص سوى القليل من الموارد والجهود تحديداً لبناء القدرات الابتكارية داخل الصندوق. ولم تستخدم الوسائل الرئيسية المتاحة للصندوق (القروض والمنح) بطريقة تكاملية واستراتيجية لدعم الابتكار.

117- ويمكن للمِنح، إلى جانب القروض، أن تؤدي دوراً مفيداً في المراحل المختارة لرحلة الابتكار في الصندوق. مثال ذلك أن المنح في بعض الأحيان تكون أنسب من القروض لاستحداث تقانات زراعية جديدة أو تجريب أساليب جديدة لتعميم التمايز بين الجنسين في المجتمعات التقليدية، وهو ما يمكن توسيعه لاحقاً، سواء من خلال الأنشطة الممولة بقروض الصندوق، أو عن طريق الشركاء الآخرين. كما أن المنح مهمة أيضاً في الحالات التي لا تكون فيها الحكومات مستعدة للاقتراض من الصندوق من أجل مشروعات وبرامج تركز على الابتكار لأنها قد لا تسفر عن النتائج المرجوة في نهاية المطاف.

118- واستثمر الصندوق جانباً معقولاً من موارد المنح في إيجاد حلول ابتكارية لصالح الفقراء في الزراعة والمجالات ذات الصلة. على أنه بالرغم من أن برنامج منح الصندوق يمكنه أن يؤدي دوراً استراتيجياً في دعم جدول أعمال الابتكار، فإن تجربة التقييم تؤكد أن الصلات بين المنح والمشروعات الاستثمارية غير محدّدة بالقدر الكافي في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وبالتالي فإنها ضعيفة في معظم العمليات. على أنه يلاحظ أن الصندوق وضع مؤخراً سياسة منقّحة لتمويل المنح تمت الموافقة عليها في ديسمبر/كانون الأول 2009، وتؤكد هذه السياسة أموراً، منها الدور الاستراتيجي للمِنح في الابتكار، كما تتيح للمرة الأولى فرصة لإشراك القطاع الخاص في إجراء البحوث وتجريب الابتكارات التي يمكن تكرارها وتوسيع نطاقها من خلال المشروعات الاستثمارية.

119- وهناك عموماً انقطاع في الصندوق بين البيانات الاستراتيجية والقدرة المؤسسية التي مازالت ضعيفة في الترويج للابتكارات المناصرة للفقراء على أرض الواقع. على أنه لا يمكن إنكار ما أحرز من تقدم وما اتخذ من مبادرات ملائمة (مثل مبادرة توسيع النطاق). وسوف يحتاج الصندوق إلى تحقيق قفزة واسعة، لا سيما في تغيير ثقافة المنظمة وقدراتها حتى يغدو منظمة أكثر فعالية وأكثر نشاطاً في التنمية المدفوعة بالابتكار في القرن الحادي والعشرين ولكي يحقق طموحه في الإمساك بزمام الترويج للابتكارات المناصرة للفقراء. كما سيتعيّن على الصندوق استخدام نهج "دع ألف زهرة تنفتح" في بضع مجالات استراتيجية. على أن التقييم يعترف بحاجة الصندوق أيضاً إلى أن يظل منفتحاً على الترويج للابتكارات على مستوى البلدان/المشروعات استجابة للتحديات الواضحة المرتبطة بالزراعة والتنمية الريفية في كل

- سياق على حدة. وينبغي للصندوق أيضاً تركيز اهتمامه أكثر مما كان عليه في الماضي على عملية توسيع النطاق. ومن الواضح أن ذلك لن يتحقق ما لم تخصص له موارد مناسبة.
- 120- **التوصيات.** ترمي التوصيات التالية إلى تحسين قدرات الصندوق على الانتقال من التزاماته الاستراتيجية وتأكيده نحو تحقيق نتائج أفضل وأكثر منهجية على أرض الواقع في الترويج للابتكارات المناصرة للفقراء التي يمكن توسيع نطاقها في نهاية المطاف.
- 121- **تحديد جدول أعمال للابتكار في الصندوق.** تبين للتقييم أن الصندوق كان يسير على نهج "دع ألف زهرة تفتح" في الترويج للابتكار في الماضي. ولم يسفر هذا النهج عموماً عن تحقيق النتائج المرجوة، ولا يمكن للصندوق تحمل الاستمرار في تشتيت جهوده في الابتكار نظراً للموارد والقدرات المحدودة نسبياً. ويتفق التقييم على أنه ينبغي للصندوق أن "يدع ألف زهرة تفتح" من أجل تسخير إبداعات وطاقات السكان الريفيين الفقراء والشركاء الآخرين في البلدان المقترضة. على أن تحديد الابتكارات وتجريبها وتوسيع نطاقها يحتاج إلى نهج مركز ومنهجي ومنسق.
- 122- ويوصي التقييم بوضع جدول أعمال للابتكار على نطاق الصندوق، على أن يشمل بعض المواضيع أو الميادين المختارة. وينبغي أن تكون المواضيع أو الميادين المختارة أو 'الرهانات الكبيرة' في مجالات الزراعة والتنمية الريفية التي يثبت احتياجها إلى حلول ابتكارية ويكون فيها للصندوق (أو يمكنه أن يكتسب فيها) ميزة نسبية في الترويج بنجاح للابتكارات المناصرة للفقراء التي يمكن توسيع نطاقها. وينبغي تحديد هذه 'الرهانات الكبيرة' في المقر من خلال عملية تشاورية وتنفيذها من خلال برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمشروعات الممولة من الصندوق. وينبغي أن يكون تنفيذ الرهانات محدداً بإطار زمني وأن تخصص له موارد كافية. كما ينبغي أن يفتح الصندوق في الوقت ذاته على الترويج للابتكارات على مستوى البلدان/المشروعات استجابةً للتحديات الخاصة بكل سياق على حدة.
- 123- وسوف يتطلب تحديد "هذه الرهانات الكبيرة" قراراً على أعلى مستويات الإدارة العليا، كما يتطلب منها، وفي مقدمتها رئيس الصندوق، مواصلة الالتزام والدعم. ويجب وضع عملية محددة لتحديد الرهانات الكبيرة. وقد تشمل بعض خيارات هذه العملية ما يلي:
- يمكن للشعب التشغيلية أن تقترح سنوياً واحداً أو اثنين من المواضيع/المجالات ذات الأولوية (مثل نظم الري الصغيرة أو تملك الأراضي للنساء الريفيات). وبالإضافة إلى ذلك، سيلزم من تلك الشعب تحديد كيفية تخطيط متابعة الابتكارات في تلك المواضيع/المجالات ذات الأولوية، والموارد المطلوبة، وتدبير الرصد والتعلم التي ستنفذ لتوثيق التجارب ذات الصلة. ويمكن تجميع اقتراحات مختلف الشعب في رهانين أو ثلاثة على مستوى المنظمة؛
 - أو يمكن بدلاً من ذلك أن تقترح الإدارة العليا في الصندوق اثنين أو ثلاثة من مجالات 'الرهانات الكبيرة' وتلتزم تعليقات الشعب التشغيلية والمكاتب القطرية والشركاء الآخرين قبل اتخاذ قرار نهائي بشأن مجالات الأولوية.
- 124- وسوف تشكل 'الرهانات الكبيرة' المختارة جزءاً من جدول أعمال الابتكار في الصندوق الذي يمكن اعتباره خطة متجددة تغطي فترة ثلاث سنوات أو نحو ذلك، على أن تحدد لجدول أعمال الابتكار أهدافه الخاصة به وأنشطته وجدوله الزمنية وميزانياته وإدارته وترتيباته الإشرافية، فضلاً عن متطلبات الرصد

والإبلاغ. ويعتمد جدول أعمال الابتكار من الرئيس الذي يبلغه على النحو الملائم إلى موظفي الصندوق والمجلس التنفيذي مع الالتزام بالإبلاغ عن النتائج سنوياً.

125- ويوصي التقييم بأن يكرس اهتمام أكبر مما كان عليه من قبل لإيجاد حلول ابتكارية في التقانات الزراعية والمجالات الأخرى التي ستفضي إلى التمكين الاقتصادي للسكان الريفيين الفقراء. ومن أمثلة المجالات التي يمكن للصندوق النظر في رهاناتها ما يلي: التأمين الصحي للسكان الريفيين الفقراء وتأمينهم من تقلبات الطقس، ونشر منتجات التمويل الريفي بين السكان، وإجراء بحوث عن أنواع المحاصيل العالية الغلة في المناطق الريفية ولصالح صغار المزارعين، والمشروعات المرتبطة بالكربون، والوصول إلى الأسواق، وتنمية سلاسل القيمة (مثل تخفيف مخاطر الانتقال من زراعة الكفاف إلى الزراعة التجارية)، وتمليك الأراضي (بما في ذلك للنساء الريفيات)، وتنشيط الهجرة الخارجية، وما إلى ذلك.

126- **التعامل مع توسيع النطاق باعتباره مهمة حرجة.** من الأساسي توسيع النطاق حتى يمكن للصندوق المساهمة في تحقيق أثر أكبر على الفقر الريفي. ويتحتم تحديد نهج واستراتيجيات ملموسة لتوسيع النطاق أثناء صياغة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية وتصميم المشروعات. وينبغي أن تحدّد بوضوح أدوار ومساهمات الإشراف المباشر ودعم التنفيذ وكذلك أدوار ومساهمات الحضور القطري في دعم توسيع النطاق.

127- وينبغي للصندوق أن يحدّد أهدافاً لتوسيع النطاق ورصدها والإبلاغ عنها سنوياً. وفي هذا الصدد، من المهم أيضاً تأكيد إطار المساءلة عن توسيع النطاق الذي يكفل توجيه الاهتمام والموارد اللازمة لهذه المرحلة الحاسمة في رحلة الابتكار في الصندوق.

128- وينبغي تخصيص الموارد الكافية والمساحة المطلوبة للأنشطة غير الإقراضية التي تُعد أساسية لتوسيع النطاق. وينبغي مواصلة تنمية كفاءات الموظفين لكفالة النجاح في هذا المضمار. وتبيّن للتقييم وجود قيود على نظام إدارة المعرفة الذي يشكّل عنصراً رئيسياً في رحلة الابتكار. ويلزم بذل جهود أكبر لتبادل تجارب ودروس الابتكار وتوسيع النطاق داخل الأقاليم الجغرافية الخمس التي يعمل فيها الصندوق وفيها بينها، وفي الأقاليم وبين الموظفين التشغيليين في المقر. ويمكن أن تشمل بعض المبادرات المحددة إقامة معارض دورية للمعرفة في المقر، مع التركيز على الابتكارات في الشعب الإقليمية؛ ودعوة موظفي المشروعات للمشاركة كضيوف متكلمين من إقليم ما أمام حلقات عمل تنفيذ المشروعات السنوية التي تنظمها شعبة إقليمية أخرى؛ وتحسين الصلات بين الشبكات الإلكترونية الإقليمية القائمة في الصندوق؛ وكفالة تحسين التكامل بين موظفي الحضور القطري وإعطائهم الفرصة لتبادل المعرفة. ومن الأساسي تحسين نظم الرصد والتقييم على مستوى المشروعات. وأخيراً فإن الجهود في مجال إدارة المعرفة يمكن استخدامها كمؤشر في عملية تقييم الأداء السنوي للصندوق وموظفي المشروعات.

129- وينبغي أن يكون توسيع النطاق محركاً لجدول أعمال حوار السياسات وبناء الشراكات في الصندوق على المستوى القطري، ويركز بالتالي على عدد قليل من المواضيع التي تشكل جزءاً من جدول أعمال الابتكار في الصندوق في البلد المعني. وبشكل عام فإن إدارة المعرفة وحوار السياسات وبناء الشراكات الأساسية لتوسيع النطاق ستتطلب على الأرجح تخصيص ونشر موارد مالية إضافية ومزيداً من وقت الموظفين.

- 130- وتبين للتقييم أن الصندوق يجمع بين مفهومي الابتكار وتوسيع النطاق كعنصر فريد واحد، وأن نُظْم القياس والإبلاغ المستخدمة في الصندوق (بما في ذلك عمليات التقييم التي يجريها مكتب التقييم) لا تميز بينهما في كل الحالات. ويوصي التقييم بتقييم الابتكار والإبلاغ عنه في المستقبل كعملية منفصلة عن توسيع النطاق. على أنه بالنظر إلى العلاقة المتأصلة والدينامية بين المفهومين فإن من الأساسي أيضاً تقييم إنجازات جهود الصندوق طيلة رحلة الابتكار بدءاً من الاستكشاف حتى التجريب والتوثيق وتوسيع النطاق.
- 131- **تعزيز القدرات والثقافة التنظيمية.** تبيّن للتقييم أن القدرات التنظيمية في الصندوق لم تتحسن منذ عام 2001 بالقدر الكافي لدعم الترويج للابتكارات وتوسيع نطاقها.
- 132- وينبغي للصندوق أولاً وقبل كل شيء تطوير المهارات العملية لإدارة الابتكار. وتختلف إدارة الابتكار عن تنفيذ النهج التي تثبت نجاحها. وتتطلب إدارة الابتكار قدرة على تنظيم المشروعات والتعامل مع عدم اليقين المتزايد، والحاجة إلى التكيف، ومجموعة من المهارات، وضرورة اتخاذ خيارات صعبة فيما يستجد من أدلة. وبذلك ينبغي للصندوق وضع نموذج للكفاءات المرتبطة بالابتكار لدى الأفراد والفرق، مع الاستفادة من أفضل الممارسات المعمول بها حالياً. وسوف يشكل هذا النموذج الأساس لبرنامج شامل لتحسين المهارات واستحداث الأدوات والعمليات ونُظْم الرصد ذات الصلة. وينبغي تنمية مهارات إدارة الابتكار باعتبارها كفاءات شخصية وجماعية ومرتبطة، وينبغي أن يأخذ بها موظفو الصندوق وشركاؤه.
- 133- وينبغي أن يشمل تعيين الموظفين نصاً صريحاً على أن يكون الابتكار سمة لازمة، وينبغي إدخال نُظْم الحوافز التي تكافئ الموظفين على الترويج للابتكار وتشجيع التعلم وتبادل الممارسات السليمة والخبرات في مجال الابتكار. وينبغي النظر في استخدام الابتكار في نظام تقييم الأداء السنوي للموظفين.
- 134- وعلى الرغم من أن التقييم يرى أن العمليات التشغيلية قد تحسّنت في السنوات الأخيرة، ينبغي إجراء تقييم لتحديد أي تعديلات أخرى مطلوبة في مجالات من قبيل صياغة السياسات، ووضع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وتصميم المشروعات، والإشراف، ونُظْم التقييم (بما في ذلك الرصد والتقييم)، والأنشطة غير الإقراضية، وما إلى ذلك من أجل كفالة دمج الابتكار تماماً في المراحل الرئيسية لدورة حياة الاستراتيجيات القطرية والمشروعات.
- 135- وسوف تنطوي جميع توصيات هذا التقييم، بما في ذلك التوصيات المتعلقة بتحسين القدرات والثقافة التنظيمية، على آثار بالنسبة للميزانية الإدارية للصندوق. ويلزم إجراء تحليل تفصيلي لتحديد الآثار المالية ومخصصات الموارد في الوقت المناسب حتى تحقق الجهود الشاملة للصندوق في الابتكار وتوسيع النطاق نتائجها المرجوة في المستقبل.
- 136- **مبادرة تعميم الابتكار.** يوصي التقييم بتوجيه الأموال غير المستخدمة في مبادرة تعميم الابتكار نحو تنفيذ التوصيات الرئيسية الثلاث الواردة في هذا التقييم، لا سيما تغيير ثقافة المنظمة وممارساتها لدعم الابتكار، وهو أحد الأهداف الثلاثة للمبادرة، وهو الهدف الذي بلغت فعاليته مستويات غير مرضية. كما يوصي التقييم بتمديد مبادرة تعميم الابتكار ووضع برنامج عمل للمستقبل. ويمكن تمويل هذا البرنامج من الميزانية الإدارية للصندوق أو عن طريق تعبئة أموال متممة.

تعريف معايير التقييم المعمول بها في مكتب التقييم

المعايير	التعريف
أداء المشروع	
• الملاءمة	مدى اتساق أهداف تدخل إئمائي مع احتياجات المستفيدين والاحتياجات القطرية والأولويات المؤسسية وسياسات الشركاء والجهات المانحة. كما تستتبع الملاءمة تقييم اتساق المشروع في تحقيق أهدافه.
• الفعالية	مدى تحقيق أهداف التدخل الإئمائي أو مدى توقع تحقيقها، مع مراعاة أهميتها النسبية.
• الكفاءة	مقياس لمدى تحويل الموارد/المدخلات (الأموال، والخبرة، والوقت، إلخ) إلى نتائج بطريقة اقتصادية.
• الأثر على الفقر الريفي ^(ب)	يُعرّف الأثر بأنه التغييرات التي تطرأ أو من المتوقع أن تطرأ على حياة فقراء الريف (سواء أكانت إيجابية أم سلبية، ومباشرة أو غير مباشرة، ومقصودة أو غير مقصودة) نتيجة التدخلات الإئمائية.
• الدخل والأصول الأسرية	دخل الأسرة يوفر وسيلة لتقييم تدفق الفوائد الاقتصادية المترجمة لفرد أو جماعة، بينما ترتبط الأصول بمجموعة من البنود المترجمة ذات القيمة الاقتصادية.
• الرصيد البشري والاجتماعي والتمكين	الرصيد البشري والاجتماعي والتمكين يشمل تقييم التغييرات التي تطرأ على تمكين الأفراد، وجودة منظمات ومؤسسات القواعد الشعبية، والقدرة الفردية والجماعية للفقراء.
• الأمن الغذائي والإنتاجية الزراعية	ترتبط التغييرات في الأمن الغذائي بتوافر الغذاء وإمكانية واستقرار سبل الوصول إليه، بينما تقاس التغييرات في الإنتاجية الزراعية من حيث الغلة.
• الموارد الطبيعية والبيئة	يشمل التركيز على الموارد الطبيعية والبيئة تقييم مدى مساهمة المشروع في التغييرات التي تطرأ على حماية الموارد الطبيعية والبيئة وإصلاحها أو استنفادها.
• المؤسسات والسياسات	المعيار المرتبط بالمؤسسات والسياسات يهدف إلى تقييم التغييرات في جودة وأداء المؤسسات والسياسات والأطر التنظيمية التي تؤثر على حياة الفقراء.
معايير الأداء الأخرى	
• الاستدامة	احتمالات استمرار الفوائد الصافية المتحققة من التدخل الإئمائي إلى ما بعد مرحلة الدعم بالتمويل الخارجي. كما تشمل الاستدامة تقييم احتمالات صمود النتائج الفعلية والمتوقعة في وجه المخاطر بعد انتهاء مدة المشروع.
• ترويج الابتكارات المراعية لمصالح الفقراء وتكرارها وتوسيعها	مدى مساهمة التدخلات الإئمائية للصندوق في: (1) إدخال نهج مبتكرة في الحد من الفقر الريفي؛ (2) مدى تكرار تلك التدخلات (أو احتمالات تكرارها) وتوسيعها من جانب السلطات الحكومية والمنظمات المانحة والقطاع الخاص والوكالات الأخرى.

يوفر ذلك تقديراً شاملاً للمشروع استناداً إلى التحليل على أساس مختلف معايير التقييم المذكورة أعلاه.

الإنجاز الكلي للمشروع

أداء الشركاء

هذا المعيار يقيّم مساهمة الشركاء في تصميم المشروع وتنفيذه ورصده والإبلاغ عنه والإشراف ودعم التنفيذ، والتقييم. ويقيّم أداء كل شريك على حدة لتقدير الدور المتوقع للشريك ومسؤوليته أثناء دورة حياة المشروع.

• الصندوق

• الحكومة

• المؤسسة المتعاونة

• المنظمات غير الحكومية/المنظمات المجتمعية

(أ) هذه التعاريف مأخوذة عن معجم المصطلحات الأساسية في التقييم والإدارة القائمة على النتائج للجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، ومن الإطار المنهجي لتقييم المشاريع بصيغته المتفق عليها مع لجنة التقييم في سبتمبر/أيلول 2003.

(ب) من المهم التأكيد على أن الدليل الجديد يعالج أيضاً "الافتقار إلى الابتكار"، أي عدم توقع أي تدخل محدد أو اعتراف القيام به فيما يتعلق بواحد أو أكثر من مجالات الأثر الخمسة. وعلى الرغم من ذلك، ينبغي تعيين تقدير لمجال الأثر المعين إذا اكتشفت تغييرات إيجابية أو سلبية ويمكن عزوها كلياً أو جزئياً للمشروع. ومن الناحية الأخرى، إذا لم تكتشف أي تغييرات أو إذا لم يكن هناك توقع أو نية لأي تدخل لا يعين حينئذ أي تقدير (أو استخدام عبارة "غير منطبق").

تقرير كبير المستشارين المستقلين بشأن التقييم

جوهانز لين (Johannes F. Linn) *

1- عملت، مع بالغ تقديري، كبير المستشارين المستقلين للتقييم المؤسسي لقدرة الصندوق على الترويج للابتكارات وتوسيع النطاق. وقمت باستعراض وثائق المعلومات الأساسية ومسودات التقرير النهائي وأبدت تعليقاتي عليها وأجريت مناقشات مثمرة للغاية مع أعضاء فريق التقييم المتميز ومع إدارة مكتب التقييم. وعملت في نفس الوقت رئيساً للفريق الذي أنشئ لاستعراض نهج الصندوق إزاء توسيع نطاق الابتكارات الناجحة دعماً للحد من الفقر الريفي. ويتولى مركز ولفنسون للتنمية التابع لمؤسسة بروكينغز إجراء هذا الاستعراض بمنحة صغيرة من الصندوق.

ألف - عرض عام للتقرير

2- يتناول هذا التقييم عنصراً جوهرياً في مهمة الصندوق واستراتيجيته، وهو يشكل منطلقاً مفيداً للمجلس التنفيذي وإدارة الصندوق في رسم الطريق التي سيسلكها الصندوق في مواجهة التحديات الجديدة.

3- ويتضمن تقرير التقييم عدة جوانب قوية:

- يتناول التقرير المبادرات الاستراتيجية الرئيسية التي تؤكد جهود الصندوق في الابتكار وتوسيع نطاق أحد العناصر الرئيسية - بل العنصر الرئيسي - في المساعدة التي يقدمها الصندوق لدعم فقراء الريف. ويشمل ذلك "خطة العمل"، و"مبادرة تعميم الابتكار"، و"الإطار الاستراتيجي 2007-2010"، و"تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثامن لموارد الصندوق"، و"استراتيجية الابتكار".
- من الملائم أن محور تركيز التقرير لا يقتصر على الابتكار، بل يشمل أيضاً توسيع نطاق الابتكارات الناجحة. ويعترف التقرير بأن توسيع النطاق يشكل أحد الجوانب الرئيسية لاستراتيجية الابتكار التي تسعى من أجل الابتكار، ليس باعتباره غاية في حد ذاته، بل كوسيلة للتوصل إلى حلول فعالة تتناسب مع حجم مشكلة الفقر الريفي. ولذلك من الملائم أن تتضمن التوصيات الرئيسية التي يطرحها التقييم زيادة التركيز على توسيع النطاق.
- يستخدم التقييم منهجية ملائمة وشاملة وسليمة تجمع بين القياس الكمي والأحكام النوعية وتوليد معلومات جديدة (وذلك مثلاً من خلال استقصاء آراء الموظفين) والبحث الداخلي والمقارنة الخارجية.
- يربط التقرير بين التقييم الحالي وجهود التقييم السابقة (وبخاصة تقييم عام 2002) ويستفيد بصورة فعالة من نتائج تقييمات المشروعات والبرامج القطرية، والتقارير السنوية عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، وغيرها.

* جوهانز لين هو مدير مركز ولفنسون للتنمية التابع لمؤسسة بروكينغز في واشنطن العاصمة.

- توصل التقرير إلى استنتاجات سليمة: حيث تبين له أن الصندوق يعكف منذ عشر سنوات على بلورة رؤية مؤسسية واضحة تركز على الابتكار وزيادة التدخلات الابتكارية لدعم فقراء الريف. ويخلص التقرير أيضاً إلى أن نهج الصندوق إزاء "تفتح الأزهار" قد أفضى إلى تثبتت جهوده، وأن الصندوق في حاجة إلى تحسين طريقة تسخير الموارد للوفاء بالتزاماته إزاء الابتكار، وأن عليه أن يضع نهجاً فعالاً للمساعدة على توسيع نطاق الابتكارات الناجحة.
 - كما أن توصيات التقرير سليمة. فهي تدعو إلى وضع نهج يركز بقوة أكبر على الابتكار، وزيادة الاهتمام بالابتكارات التي تعزز الإمكانات الاقتصادية لفقراء الريف؛ وزيادة الفعالية في تخطيط وتنظيم وإدارة عمليات تخصيص الموارد المؤسسية، ووضع نهج منظم لتوسيع النطاق؛ وقياس فعالية الابتكار وتوسيع النطاق كل على حدة في عمليات الصندوق.
- 4- وأركز في سائر تعليقاتي على بعض مجالات عدم التيقن أو التوترات التي حددها التقرير، وأعلق على بعض المسائل التي تستحق مزيداً من التحليل والتقييم من أجل صياغة نهج مؤسسي فعال إزاء الابتكار وتوسيع النطاق في الصندوق.
- 5- وينبغي أولاً أن أنوه إلى أن الصندوق فريد بين الوكالات المانحة الدولية في تشديده على ثالث "الابتكار وإدارة المعرفة وتوسيع النطاق". وحسب علمي، لم تقم أي مؤسسة أخرى من مؤسسات المساعدة الإنمائية صراحة بصياغة رؤية استراتيجية لتلك الجوانب الثلاثة المترابطة والأساسية للمعونة الفعالة. فالابتكار مطلوب لإيجاد أفكار ونهج ووسائل جديدة لمواجهة التحديات الإنمائية؛ وإدارة المعرفة من أجل التعلم الفعال مطلوبة لتحديد الحلول الفعالة وتيسير نقلها وتكييفها والمساعدة على بناء القدرة على التنفيذ الفعال؛ وأما توسيع النطاق فهو مطلوب حتى تؤدي الابتكارات والمعرفة أكلها بالقدر الذي يسمح بإيجاد حلول حقيقية للمشاكل الحقيقية. ويستحق الصندوق كثيراً من الثناء على هذه الرؤية والكثير من الدعم في جهوده لتنفيذها.

باء - القضايا المفتوحة والتوترات غير المحسومة

ما هو "الابتكار وتوسيع النطاق" بالنسبة للصندوق؟

- 6- يشير التقرير في الجدول 1 (الصفحة 8)³⁹ إلى أن "الصندوق لديه تعريف ثابت للابتكار، و'الابتكار' مفهوم بشكل عام [في الصندوق]". ومع ذلك فإن التقرير يدعو الصندوق في الإطار 2 (الصفحة 16) إلى "توضيح تعريف الابتكار وما يطمح إلى تحقيقه وطريقة قياسه"، ويلقي التقرير في مواضع عديدة الضوء على عدد من القضايا التي ينبغي التصدي لها أثناء معالجة الصندوق لمسألة التعريف الملائم للابتكار. وتتطوي هذه المسألة على ثلاثة جوانب:

- يثير التقرير في كثير من الأحيان بعض الشكوك حول طريقة تعريف الصندوق للابتكار. ومثال ذلك أن الفقرة 72 تشير إلى أن "وثائق المشروعات يمكن أن تفسر تقريباً أي مبادرة بأنها 'ابتكارية' بطريقة ما وعلى مستوى ما وتقدم ما يبرر ذلك لأن تعريف الابتكار في الصندوق فضفاض بدرجة

³⁹ تشير جميع الصفحات وال فقرات إلى تقرير التقييم الرئيسي.

كبيرة". ولا غرابة إذن في أن التقييم يرى أيضاً أن في وثائق مشروعات الصندوق "جوانب الاقتراحات وصفت بأنها 'ابتكارية' حتى تفي بمتطلبات عملية الموافقة" (الفقرة 27). والتوتر هنا ناشئ بين اختيار تعريف ضيق للابتكار من خلال قصر الابتكار على النهج الجديدة بالفعل، أو قبول تعريف أوسع يسمح بمجموعة واسعة من الأنشطة، بما في ذلك نقل المعرفة، وتكييف وتجريب الممارسات القائمة. وأنا شخصياً أفضل النهج الثاني، وبخاصة إذا كان التركيز ينصب كما ينبغي أساساً على النتائج الإنمائية، أي مسألة "ملاءمة التدخل لفقراء الريف" بدلاً من التركيز على مسألة "ابتكارية التدخل".

- وفي صدد مسألة التعريف، تسلط الفقرة 72 أيضاً الضوء على مسألة القياس الملائم للابتكارية. وهذه المسألة لا تهم الموظفين والمدراء التشغيليين فحسب، بل تهم أيضاً المقيمين. ولا يتضح مما يعرضه التقرير نوعية القياسات التي يستخدمها مكتب التقييم في الصندوق لقياس الابتكارية وكيفية استخدام مختلف المقيمين لتلك القياسات في مختلف تقييمات المشروعات والبرامج المحددة. ونحن نرحب بما يوصي به التقرير من فصل بين قياس الأداء في الابتكار وتوسيع النطاق.
- ويتطرق التقرير بعد ذلك إلى مسألة كيفية تعريف "توسيع النطاق". ويعرض التقرير توصيفاً لعملية "توسيع النطاق والتكرار" في الفقرات 21 و95 و96 التي تحدد توسيع النطاق والتكرار باعتبارهما طريقين بديلين لتوسيع أثر التدخلات. وأنا أميل إلى تعريف "توسيع النطاق" بأنه المفهوم الجامع لتحقيق أثر واسع باستخدام طرائق محدّدة (التكرار والنشر والتكيف وما إلى ذلك) كطرق معيّنة لتوسيع النطاق. ويتفق ذلك مع النهج السائد (انظر Linn و Hartmann، 2008) وكذلك مع طريقة استخدام المصطلح في عنوان التقرير وفي معظم متنه، حيث يشير عموماً إلى إدراك واسع لمفهوم توسيع النطاق.

7- ولا توجد إجابة سليمة واحدة للمسائل المتعلقة بالتعريف والمفاهيم والقياسات. ولكن من المهم للصندوق أن يكون واضحاً وصريحاً في نهجه.

التوترات في النهج التشغيلية

8- يلاحظ التقرير عدداً من التوترات المهمة في النهج التشغيلية التي ترتبط بالابتكار وتوسيع النطاق ويجدر أن نسلط الضوء عليها:

- الابتكارات التكنولوجية مقابل الابتكارات المؤسسية والسياساتية. يشير التقرير إلى تقلص نسبة الابتكارات التكنولوجية في مجال الإنتاج الزراعي، بينما تزداد الابتكارات المؤسسية والسياساتية (الفقرتان 61 و62). ويخلص التقرير إلى أن ذلك لا يتعارض مع التوجه الاستراتيجي للصندوق، ولكنه يسجل قلقه إزاء ذلك على ضوء استمرار تحديات انعدام الأمن الغذائي، وتغيّر المناخ، وتدهور الموارد الطبيعية. ويقترح التقرير في القسم المتعلق بالتوصيات زيادة التركيز على تعزيز الإمكانات الاقتصادية لفقراء الريف (الفقرة 275).
- النهج المحلية المتجهة من القاعدة إلى القمة مقابل النهج الخارجية المتجهة من القمة إلى القاعدة إزاء الابتكار وتوسيع النطاق. يشير التقرير إلى توتر بين الدور التقليدي للصندوق في المشروعات

الصغيرة على المستوى المحلي التي تصمم فيها الابتكارات وفقاً للاحتياجات المخصصة (والنابعة من الداخل) في مجتمعات محلية محدّدة مقابل إدخال ابتكارات من الخارج والحاجة إلى التوحيد والتبسيط عند توسيع نطاق المشروعات الكبرى، والانخراط مع السلطات الحكومية المركزية في حوار السياسات (الفقرات 80، و81، و218). ويوصي التقرير بأن يركز الصندوق على الابتكارات في بضع مجالات من مجالات "الرهانات الكبيرة" بدلاً من نهج "السماح لآلاف الأزهار بالتفتح" الذي يسير عليه حتى الآن (الفقرات 271-275)، بينما يحذر من أن "الصندوق في حاجة أيضاً إلى أن يظل منفتحاً على الترويج للابتكارات على مستوى البلدان/المشروعات استجابة للتحديات الواضحة المرتبطة بالزراعة والتنمية الريفية في كل سياق على حدة". (الفقرة 269). ويجسد ذلك بوضوح التوتر بين النهج المتجهة من القمة إلى القاعدة والنهج المتجهة من القاعدة إلى القمة، وهو توتر ينبغي للصندوق الآن أن يواجهه بصراحة شديدة.

- **التخفيف من المخاطر مقابل قبول الإخفاق والتعلم منه.** يشير التقرير إلى أن الصندوق لا يبذل جهوداً كافية للتخفيف من المخاطر الكبيرة المرتبطة بالمشروعات الابتكارية (الفقرة 85). والبديل هو قبول المخاطر الكبيرة والتعامل معها أساساً من خلال التخفيف منها، مع قبول قدر معين من الإخفاق والاستعداد للتعلم منه.
- **التوتر بين الابتكار وتوسيع النطاق.** تؤكد البيانات الاستراتيجية للصندوق وتقرير التقييم بحق على أن التحدي يكمن في الابتكار المصحوب بتوسيع النطاق، ولكن النهج التشغيلي الذي يسير عليه الصندوق حتى الآن يركز على الابتكار أكثر من تركيزه على إيجاد التوازن السليم بين الابتكار وتوسيع النطاق. ولذلك كان من الملائم أن يوصي التقييم بإيجاد نهج أكثر توازناً، وإن كان من المهم الاعتراف بالتوتر المحتمل بين الابتكار وتوسيع النطاق من حيث كيفية توزيع الموارد المؤسسية المحدودة للصندوق.
- **هذه القضايا والتوترات مهمة وينبغي للصندوق مواجهتها بصراحة ووضوح.** وتقع على المجلس التنفيذي وإدارة الصندوق المسؤولية عن التصدي لتلك القضايا وحسم تلك التوترات من خلال خيارات شفافة وتوجيهات للموظفين. وأما التعويل تماماً على مدراء البرامج القطرية في التصدي لها فسوف يسفر على الأرجح عن نهج مؤسسي عشوائي ومجزأ وغير استراتيجي.
- **التعلم وإدارة المعرفة.** يخلص التقرير إلى أنه على الرغم مما أحرزه الصندوق من بعض التقدم في التعلم المنهجي وإدارة المعرفة فإن هذا المجال لا يزال يمثل في حاجة إلى تحسينات (الفقرة 265). ومن الأساسي للنجاح في توسيع النطاق (انظر أيضاً "الثغرات" أدناه) إجراء تقييم فعال للابتكارات من حيث أثرها وإمكانية تكرارها وإجراء رصد منهجي للمشروعات التجريبية والاستفادة من الدروس المستخلصة منها. ويشير التقرير إلى استمرار ضعف ممارسات الصندوق في الرصد والتقييم وعدم كفاية الموارد المخصصة لإدارة المعرفة بشكل أعم. ويمكن أن نضيف إلى ذلك مشكلة رئيسية تتمثل في الطريقة التي يدير بها الصندوق عمله التشغيلي: إسناد جانب كبير من أعمال تحضير المشروعات والإشراف عليها للمتعاقدين، وإثقال كاهل مدراء البرامج القطرية بالأعباء، وإمكانية تحسين القدرة التقنية المركزية لدعم مدراء البرامج القطرية. ومن حسن الحظ أن

اتجاه الصندوق مؤخراً إلى الإشراف المباشر والحضور القطري يتيح فرصاً هائلة لتحسين التعلم التشغيلي والتطبيق على أرض الواقع. وأخيراً فإن الافتقار إلى صلات فعالة بين البحوث الممولة من الصندوق وأعماله التشغيلية مثال آخر على عدم الاستفادة من المعرفة (انظر أيضاً "الثغرات" أدناه). واستشرافاً للمستقبل فإن من الأساسي للفعالية الإنمائية للصندوق تحقيق مزيد من الإدماج الفعال للابتكار وإدارة المعرفة وتوسيع النطاق.

جيم - المجالات التي تستحق مزيداً من التحليل

9- لم تعالج بعض القضايا المهمة إلا معالجة عابرة ويمكن تفهم ذلك على ضوء ما يتسم به التقرير من عمق وطول كبيرين. على أنه ينبغي تقييم تلك القضايا في المستقبل:

- **دور عمليات تعزيز الجودة وضمان الجودة:** على الرغم من بعض الإشارات إلى ضمان الجودة/تعزيز الجودة فإن التقرير لا يقيم هذه الأدوات المهمة في الإدارة التشغيلية. وانطباعي هو أن هذه الوسائل كانت مهمة في تركيز اهتمام الإدارة والموظفين على الابتكار. على أن العمليات والممارسات التشغيلية المعمول بها حالياً لا تتضمن سوى القليل من التوجيه للموظفين التشغيليين لمساعدتهم على اتباع نهج منظم في الابتكار وتوسيع النطاق على النحو الذي يشير إليه تقرير التقييم. ويستحق الدور المحدد لعمليات تعزيز الجودة وضمان الجودة في هذا الصدد اهتماماً خاصاً.
- **معالجة الرصد والتقييم:** معالجة الرصد والتقييم محدودة في تقرير التقييم (الفقرات 90-92). ومن الأساسي للتعلم وتوسيع النطاق أن يكون الرصد والتقييم فعالاً، بما في ذلك من خلال تقييم الأثر باستخدام المجموعات الضابطة. ولذلك سيكون من المفيد إجراء تقييم منهجي لأنشطة الرصد والتقييم وإصدار توصيات محدّدة بشأن كيفية تعزيز تلك الأنشطة من أجل تحسين الابتكار وتوسيع النطاق.
- **استخدام البحوث الممولة من الصندوق:** يتضمن التقرير إشارات متعددة إلى الأنشطة الممولة بمنح الصندوق (وبخاصة في الفقرتين 87 و88). على أن التقرير لا يتضمن أي تحليل متعمق للحجم الهائل من البحوث التي تمولّ من برنامج منح الصندوق رغم الصعوبات الملحوظة في نقل نتائج البحوث إلى البرامج الاستثمارية (مثلما في الفقرة 47). وتؤكد مناقشاتي مع المدراء والموظفين المعنيين عدم استفادة الوحدات التشغيلية كثيراً من النتائج التي تتوصل إليها البحوث الممولة من الصندوق. وكما يلاحظ التقرير فإن الصندوق ينفذ حالياً سياسة جديدة للمِنح. ويستحسن إجراء تقييم شامل لكيفية استيعاب البحوث الممولة من الصندوق داخلياً أو خارجياً في برامج التنمية الزراعية والريفية حالما يتولّد الزخم المطلوب لسياسة المنح الجديدة.
- **إدارة الموارد البشرية وموارد الميزانية:** على الرغم من الإشارة إلى أهمية المهارات (والتدريب) والحاجة إلى موارد كافية، فإن التقرير لا يتضمن تقيماً مفصلاً للقيود التي تفرضها تلك السياسات على الابتكار وأفضل طريقة للتغلب عليها. والسؤال الرئيسي هو كيفية هيكلة إدارة الموارد البشرية وتخصيص موارد الميزانية/المنح من أجل إنشاء حوافز فعالة للابتكار الفعال وتوسيع النطاق.
- **نطاق الاستقصاء:** يوفر استقصاء آراء مدراء دائرة إدارة البرامج وموظفيها مدخلات مفيدة في تحليل التقييم. ومما يثير القلق انخفاض درجات التقييم الذاتي، كما هو ملاحظ في التقرير، وعدم

اتفاقها كلياً مع المستوى المرتفع لتقديرات أداء المشروعات في مجال الابتكار (تقديرات مُرضية إلى حد ما أو أفضل في 100 في المائة من المشروعات في عام 2008). وكان يمكن لاستقصاء آراء ممثلي البلدان الشريكة (المتلقية) والمؤسسات الشريكة التي تعمل مع الصندوق أن يكون مفيداً أيضاً للوقوف على تصوراتهم عن دور الصندوق وأدائه كمؤسسة معنية بالابتكار وتساعد على توسيع النطاق.

دال - تعليق أخير: توخي البساطة!

10- يتضمن التقرير نهجاً شاملاً بدرجة كبيرة ومعقداً في بعض الأحيان إزاء تقييم أنشطة الابتكار وتوسيع النطاق في الصندوق. ومثال ذلك أن تحليل القدرات التنظيمية للصندوق في القسم الرابع يشمل نموذجاً متطوراً يضم 56 عنصراً منفصلاً. وعلى الرغم من أن ذلك مفيد من الناحية التحليلية فمن المهم تشجيع إدارة وموظفي الصندوق على العمل قدر المستطاع على تبسيط إجراءات النهج التشغيلي إزاء الابتكار وتوسيع النطاق. وهناك نزعة بيروقراطية نحو تعقيد العملية وزيادة صعوبتها استجابة للانتقادات والحث على زيادة الجهود وتحسين الأداء⁴⁰. وحسب خبرتي فإن أهم عامل لنجاح التغيير المؤسسي هو تغيير عقلية من يعملون في المؤسسة. وقد نجح الصندوق في تحويل عقلية موظفيه التشغيليين نحو التركيز على الابتكار. والآن فإن التحدي الأهم يكمن في القيام بنفس الشيء في إدارة المعرفة وتوسيع النطاق. ومن المهم أيضاً تحسين العمليات والقدرات، على ألا يكون ذلك سبباً في زيادة الأعباء البيروقراطية.

⁴⁰ انظر Simply Effective: How to Cut Through Complexity in Your Organization and Get Things Done (Harvard Business Press, 2009). Ronald N. Ashkenas by Done

تشكيل فريق التقييم وفريق الخبراء الاستشاريين

فريق التقييم	
السيد Luciano Lavizzari، مدير مكتب التقييم	المسؤولية العامة
السيد Ashwani Muthoo، كبير موظفي التقييم،	مدير التقييم
السيدة Oanh Nguyen، محلل بحوث التقييم	
السيدة Kendra White، مساعد تقييم،	الدعم الإداري
السيدة Lucy Ariano، مساعد تقييم	
الخبراء الاستشاريون	
السيد Johannes Linn، مؤسسة بروكينغز، واشنطن العاصمة	كبير المستشارين المستقلين
السيد David Francis، إدارة الابتكارات	رئيس الفريق
السيدة منى بشاي، كبيرة خبراء المنهجية والتقييم الجامع	
السيد Howard Rush، خبير تنظيمي في الابتكارات	
السيد Richard Gerster، والسيدة Sonja Beeli: دراسة مقارنة: كيفية الترويج للابتكار في التعاون الإنمائي: الدروس المستفادة	
السيدة Fiona Dennison، التحليل الإحصائي لقدرات الابتكار في الصندوق	
السيدة Dorothy Lucks، تقييم الابتكار وتوسيع النطاق في البرامج القطرية الجارية للصندوق: سمات التصميم؛ دراسة حالة عن فييت نام؛ وتقييم مبادرة تعميم الابتكار	
السيد Andrew Barnett، تقييم مبادرة تعميم الابتكار	أعضاء الفريق
السيدة Josephine Egwuonwu، دراسة حالة عن نيجيريا	
السيد Osvaldo Feinstein، دراسة حالة عن البرازيل	
السيد Andrew MacPherson، دراسة حالة عن جمهورية تنزانيا المتحدة	
السيد محمد مهدي، دراسة حالة عن المغرب	
السيدة Elisa Distefano، محلل بحوث	

توصيات التفاهم عند نقطة إنجاز التقييم المؤسسي للابتكار 2000-2001: حجم الإنجازات

الرقم	التوصية	حجم الإنجازات
1	"بلورة فهم مشترك للابتكار في الصندوق"	نفذت الصندوق لديه تعريف ثابت للابتكار، والابتكار مفهوم بشكل عام.
2	"تأكيد الالتزام الاستراتيجي [للصندوق] بالابتكار"	نفذت جزئياً الالتزام الاستراتيجي قوي، ولكن أولويات الابتكار غير واضحة.
(1) 2	وضع الابتكار في صميم الإطار الاستراتيجي وكفالة تنفيذه	نفذت جزئياً يشير الإطار الاستراتيجي إلى الابتكار باعتباره مبدئاً من مبادئ الانخراط، ولكن القدرة على تنفيذ ذلك أقل وضوحاً.
(2) 2	دمج الابتكار في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية	نفذت يدخل الابتكار في صميم برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الأخيرة.
(3) 2	تخصيص الموارد على أساس أولويات الابتكار	لم تنفذ تخصيص الموارد لا يدفعه جدول أعمال مركز للابتكار على أساس اختيار مواضيع الابتكار ذات الأولوية للمنظمة.
3	"تحديد مراحل عملية الابتكار ودمجها في العمليات الجارية"	نفذت جزئياً يشمل تصميم المشروعاتبادرات للابتكار، وإن كان فهم مراحل العملية محدود.
(1) 3	الاستكشاف والاختيار المنهجي لمبادرات الابتكار التي ينبغي الترويج لها	نفذت جزئياً استكشاف الأفكار مازال غير منهجي ومازال الاختبار التجريبي والاختيار متخلفين.
(2) 3	اختيار الشركاء من ذوي الكفاءة في الابتكار	نفذت جزئياً قدرات الابتكار لدى الشركاء لا تقيّم بطريقة منهجية (على الرغم من النظر فيها بطريقة غير رسمية).
(3) 3	إجراء تحليل منهجي للمخاطر	نفذت جزئياً رغم تقدير مخاطر الابتكار وكيفية التخفيف منها، فإن هذا التقدير غير منهجي وغير دقيق في كثير من الأحيان.
(4) 3	الاختبار المنهجي للابتكارات قبل توسيع نطاقها	نفذت جزئياً لم ينفذ اختبار تجريبي دقيق إلا في حالات قليلة نسبياً.
(5) 3	ضرورة قيام وظيفة الرصد والتقييم برصد أداء الابتكار	نفذت جزئياً الرصد والتقييم لا يتتبع أداء الابتكار منهجياً أو بالكثافة المطلوبة.
(6) 3	تخطيط التكرار وتوسيع النطاق	لم تنفذ قلما يجري تخطيط منهجي للتكرار وتوسيع النطاق في المراحل المبكرة.
(7) 3	فعالية نشر الدروس المستفادة	نفذت جزئياً تحسنت نظم إدارة المعرفة لنشر الدروس المستفادة في الابتكار ولكن مازال يمكن تحقيق المزيد.
4	"المواءمة بين عمليات المنظمة والترويج للابتكار"	نفذت جزئياً بعض عمليات المنظمة تدعم الابتكار، ولكن ذلك لم يعمم على الوجه الأكمل في الصندوق بأسره.

الرقم	التوصية	حجم الانجازات
4 (1)	إعطاء الأولوية للابتكار عند تقييم اقتراحات المنح والقروض	نفذت تعتبر أهداف الابتكار أساسية في كل اقتراحات القروض.
4 (2)	تزامن استعمال أدوات الصندوق في توفير ذخيرة ابتكارات متواصلة	لم تنفذ الصندوق ليست لديه ذخيرة ابتكارات متواصلة على أساس أولويات مؤسسية محدّدة بدقة للابتكار.
4 (3)	إعادة تشكيل الشراكات لدعم عملية الابتكار في الصندوق	نفذت جزئياً ما زالت غير رسمية بدرجة كبيرة، ولكن تكوين شركات من أجل الابتكار بدأ يكتسب أهميته في عمليات الصندوق.
4 (4)	تنمية مهارات التسويق اللازمة للترويج لتوسيع النطاق	لم تنفذ الصندوق ليست لديه كفاءات مميّزة في التسويق للابتكارات.
4 (5)	تعزيز إدارة المعرفة الموجهة نحو الابتكار	نفذت جزئياً صيغت استراتيجية لإدارة الابتكار وتحسّن تبادل المعرفة بشأن الابتكار داخل الصندوق، وإن كانت هناك فرص لتجميع المعرفة على نطاق أوسع من مصادر خارجية.
4 (6)	إنشاء فرق عمل للبحث عن أدوات جديدة للترويج للابتكار	نفذت جزئياً بحثت فرق العمل وسائل جديدة، ولكن لم يظهر سوى القليل منها.
4 (7)	تأكيد الابتكار في عمل مكتب التقييم	نفذت تقييم الابتكار إلزامي في دليل مكتب التقييم، ولكن التقييم يرتبط بتوسيع النطاق.
5	”تعزيز قدرات الموظفين/المدراء و[توجيه] ثقافة الصندوق [صوب] الترويج للابتكارات“	نفذت جزئياً على الرغم من أن ثقافة الصندوق باتت أكثر دعماً للابتكار، فإن تنمية الكفاءات لا تسير وفق منهجية منظمة.

^أ تقييم قدرة الصندوق في ميدان ترويج الابتكارات القابلة للتكرار بالتعاون مع الشركاء الآخرين: التفاهم عند نقطة الإنجاز والموجز التنفيذي. نوفمبر/تشرين الثاني 2002، التقرير رقم 1325.

تتبع الابتكار في وثائق المنظمة

وثائق الاستراتيجية/السياسات	الوثائق التشغيلية	تقارير التقييم
2001	-	-
التجديد الخامس للموارد، فبراير/شباط	-	-
الإطار الاستراتيجي للصندوق 2002-2006، ديسمبر/كانون الأول	-	-
2002	-	-
-	-	تقييم قدرة الصندوق في ميدان ترويج الابتكارات القابلة للتكرار بالتعاون مع الشركاء الآخرين: التفاهم عند نقطة الإنجاز والموجز التنفيذي، نوفمبر/تشرين الثاني
2003	-	-
التجديد السادس للموارد، فبراير/شباط	-	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، سبتمبر/أيلول
سياسة تمويل المنح، ديسمبر/كانون الأول	-	-
2004	-	-
مبادرة تعميم الابتكار، ديسمبر/كانون الأول	-	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، سبتمبر/أيلول
2005	-	-
خطة عمل الصندوق للنهوض بفعاليتها الإنمائية، ديسمبر/كانون الأول	-	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، ديسمبر/كانون الأول
-	-	التقييم الخارجي المستقل، أيلول/نيسان
-	-	تقييم البرنامج التجريبي للإشراف المباشر، نوفمبر/تشرين الثاني
2006	-	-
التجديد السابع للموارد، فبراير/شباط	الخطوط التوجيهية لإنجاز المشروعات، يونيو/حزيران	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، ديسمبر/كانون الأول
سياسة الاستهداف، سبتمبر/أيلول	تقرير أداء الحافظة، ديسمبر/كانون الأول	-
سياسة الإشراف ودعم التنفيذ، ديسمبر/كانون الأول	الخطوط التوجيهية لإعداد وتنفيذ برامج الفرص الاستراتيجية القطرية المستندة إلى النتائج، ديسمبر/كانون الأول	-
الإطار الاستراتيجي للصندوق 2007-2010، ديسمبر/كانون الأول	-	-
2007	-	-
استراتيجية إدارة المعرفة، أبريل/نيسان	تقرير أداء الحافظة، ديسمبر/كانون الأول	تقييم البرنامج التجريبي للحضور الميداني، يوليو/تموز
استراتيجية الابتكار، سبتمبر/أيلول	المبادئ التوجيهية لتصميم المشروعات، ديسمبر/كانون الأول	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، ديسمبر/كانون الأول
-	تعزيز جودة تصميم المشروعات - خطوط توجيهية للاستعراض الداخلي للمشروعات، ديسمبر/كانون الأول	-
2008	-	-
-	تقرير أداء الحافظة، ديسمبر/كانون الأول	التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق، ديسمبر/كانون الأول
2009	-	-
التجديد الثامن للموارد، فبراير/شباط	-	-
السياسة المنقحة لتمويل المنح في الصندوق، ديسمبر/كانون الأول	-	-

نتائج استقصاء قدرة المنظمة على الابتكار

تعريف المجالات الستة:

- (1) **القيادة** تتناول: (أ) مساهمة كبار المدراء في الترويج للابتكار؛ (ب) ما إذا كان الابتكار يشكل عنصراً رئيسياً في الخطط الاستراتيجية؛ (ج) استعداد الإدارة لتعديل نموذج العمل في المنظمة والتحول عن طرق العمل القديمة.
- (2) **الكفاءة** تتناول: (أ) استخدام وتشجيع الأفراد المبدعين في المنظمة؛ (ب) توفير موارد كافية للمبادرات الجديدة؛ (ج) القدرة على تنفيذ مبادرات للابتكار.
- (3) **الثقافة** تتناول: (أ) درجة تمكين الأشخاص القادرين؛ (ب) ما إذا كانت هناك احتمالات لأن يشكل الابتكار 'جزءاً من العمل'؛ (ج) ما إذا كانت المنظمة بأسرها تدعم المشروعات الجديدة.
- (4) **التعلم** يتناول: (أ) تيسير المنظمة للتعلم المنفتح؛ (ب) الاستفادة من مصادر الابتكار الخارجية؛ (ج) التماس تصورات متعددة للمشاكل والفرص والحلول.
- (5) **الهيكل والعملية** تتناول: (أ) مدى نشاط المنظمة؛ (ب) مدى دعم مناصري الأفكار الجديدة؛ (ج) استخدام نظم فعالة لإدارة مبادرات الابتكار المتعددة.
- (6) **صنع القرار** يتناول: (أ) استخدام المنظمة لفلسفات التغيير التقدمية التي توائم بين المبادرات الابتكارية؛ (ب) السرعة والجرأة في اتخاذ القرارات مع التحلي بالحصافة؛ (ج) استمرار التزام المدراء بدعم مبادرات الابتكار مع مرور الوقت.

درجات المكونات

المكونات	2001	2009	درجة مرتفعة/منخفضة
القادة يدفعون الابتكار	2.4	2.81	-
دمج الابتكار في الاستراتيجية	2.04	2.73	منخفضة
تدمير الأصول التي تعاني خللاً وظيفياً	2.78	2.93	-
استخدام الأشخاص الموهوبين	2.48	3.07	مرتفعة
إمكانية الحصول على الموارد المطلوبة	2.32	2.86	-
تنفيذ الأفكار بكفاءة	2.03	3.17	مرتفعة
تمكين الأشخاص القادرين	2.65	3.29	مرتفعة
توقع المساهمة من كل فرد	2.24	2.73	منخفضة
دعم مبادرات الابتكار	2.41	2.91	-
التعلم يساعد على توليد الأفكار	2.05	2.77	منخفضة
التماس تصورات متعددة	2.44	3.01	مرتفعة
إقامة صلات خارجية مثمرة	2.78	3.22	-
تطويع الهيكل	2.32	2.81	-
دعم مناصري الأفكار	2.42	2.94	-
العمليات توفر الانضباط	2.68	3.36	مرتفعة
مسارات التنمية واضحة	2.59	3.03	مرتفعة
التعهد بالتزامات حاسمة	2.43	2.75	منخفضة
الإدارة تحافظ على الزخم	2.98	2.52	منخفضة

ما الذي تغير منذ عام 2001 حتى عام 2009؟

العناصر التي تحسّنت بنحو 25 في المائة أو أكثر في عام 2009	العناصر التي تدهورت بنحو 25 في المائة أو أكثر في عام 2009
• الأشخاص في الصندوق لديهم كل المهارات المطلوبة للمساهمة في فرق مرتفعة الأداء	• تعامل مدراء الصندوق بحزم مع كل ما يعرقل التغيير.
• حُسن إدارة برامج العمل في الصندوق (أي تحقيق مستوى كبير من الفعالية في التنفيذ).	• نحن ننفذ المبدأ القائل بأن الكثير من الأفكار الصغيرة تشكل معاً طريقة سليمة لمساعدة الصندوق على التطور.
• الأشخاص الذين يدفعون التغيير قدماً ويتغلبون على الصعوبات يحظون بتقدير كبير في الصندوق.	• التركيز الاستراتيجي للصندوق على الابتكار حملني على تغيير أولوياتي بشأن ما هو مهم في عملي.
• سرعة تنفيذ الأفكار الجديدة في الصندوق بمجرد الموافقة عليها.	• المدراء في الصندوق يلتزمون في كثير من الأحيان أفكار الموظفين المبتدئين.
• دعوة المستشارين من خارج الصندوق إلى إثارة تساؤلات حول طريقة أدائنا لعملنا.	• يمكن لأصحاب الأفكار الجديدة في الصندوق الحصول على الموارد لتنفيذ اقتراحاتهم.
• موظفو الصندوق لديهم فكرة واضحة عن الكيفية التي يمكنهم بها تركيز جهودهم للمساعدة على تنفيذ الالتزام الاستراتيجي للصندوق بالترويج للابتكار.	• سماع صوت السكان الريفيين الفقراء بقوة عند وضع مبادرات جديدة.
• أعضاء الإدارة العليا يهتمون اهتماماً مباشراً بالمبادرات الابتكارية.	• يمكن للصندوق أن يأخذ فكرة ويحولها بسرعة إلى ما يعود بفوائد كبيرة على السكان الريفيين الفقراء.
• الصندوق يبحث عن المبدعين للاضطلاع بأدوار رئيسية (سواء داخل الصندوق نفسه أو في فرق تنفيذ المشروعات).	• المدراء يجمعون بانتظام اقتراحات من كل من لديه القدرة على المساهمة من أجل تحسين قدرة الصندوق على الترويج لأفكار جديدة للحد من الفقر.
• الأفراد في الصندوق يجتمعون في كثير من الأحيان لمناقشة الأفكار الجديدة.	• لا تتخذ قرارات لإطلاق فكرة أو مبادرة جديدة إلا بعد دراسة متأنية.

العناصر الأعلى درجة

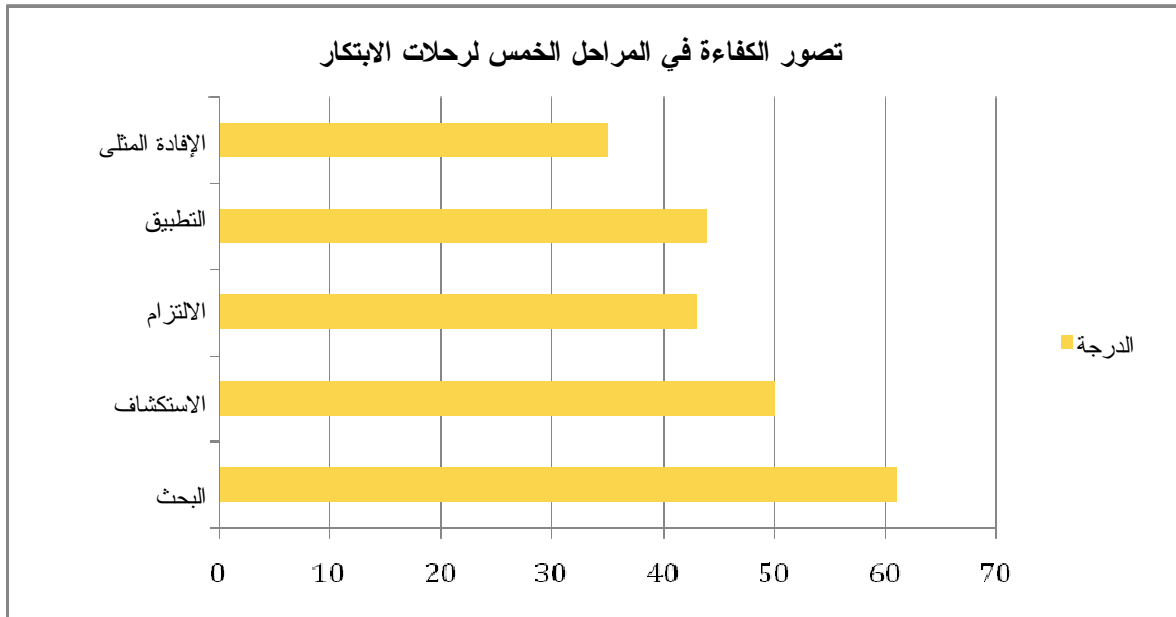
العناصر الخمسة عشر الأعلى درجة	المتوسط لعام 2009
الأشخاص الذين يجهزون مبادرات جديدة مبدعون ويتمتعون بروح وثابة.	3.89
لدينا اتصالات مع جهات كثيرة خارج الصندوق، مثل الوكالات الأخرى، والمنظمات المناصرة للفقراء، والجامعات، والخبراء الاستشاريين، إلخ.	3.55
التعاون القوي بين الأفرقة يساعد على تنفيذ الأفكار الجديدة بفعالية.	3.47
الصندوق يشجع من يعملون فيه أو في مشروعاته على اتخاذ المبادرة بأنفسهم - شريطة العمل وفق خطوط توجيهية.	3.45
حُسن إدارة برامج العمل في الصندوق (أي تحقيق مستوى كبير من الفعالية في التنفيذ).	3.39
إنفاق وقت طويل في بحث حاجة الصندوق إلى التغيير في المستقبل.	3.34
الأشخاص في الصندوق يشتركون في فهم عميق للمسارات المختارة في الصندوق لمساعدة السكان الريفيين الفقراء على تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.	3.31
يمكنني أن أتكلم بصراحة مع جميع المدراء في الصندوق عن فرص القيام بما هو جديد بغض النظر عما إذا كانت أفكارني تُخرج عن الإطار التقليدي.	3.29
دعوة المستشارين من خارج الصندوق إلى إثارة تساؤلات حول كيفية أدائنا لعملنا.	3.29

- 3.24 تسود في الصندوق روح الإيمان 'بالقدرة على الإنجاز' (يشعر الأشخاص بقدرتهم على إنجاز العمل).
- 3.18 الصندوق لديه الكثير من الموهوبين الذين يساهمون بنشاط في الترويج للأفكار الجديدة.
- 3.17 يشجع الأشخاص في الصندوق على التحلي بالثقة في الذات (أي أنهم يعملون ما يرونه سليماً).
- 3.17 الأشخاص الذين يحركون التغيير ويتغلبون على الصعوبات يحظون باحترام كبير في الصندوق.
- 3.16 الأشخاص المواكبون للمعرفة والمهارات يحظون بتقدير كبير في الصندوق.
- 3.13 الأشخاص في الصندوق يتمتعون بكل المهارات المطلوبة للمساهمة في فرق مرتفعة الأداء.

العناصر الأقل درجة

العناصر الخمسة عشر الأقل درجة	المتوسط لعام 2009
في الصندوق، يمكن لأصحاب الأفكار الجيدة الحصول على الموارد اللازمة لتنفيذ اقتراحاتهم.	2.66
في الصندوق، يقيّم الموظفون على أساس نجاحهم في تنفيذ الأفكار الجديدة.	2.63
جميع المدراء يلهمون ويشجعون من يعملون في (ومع) الصندوق على الإبداع.	2.63
أجري مؤخراً استعراض شامل لما إذا كان الصندوق يحقق الاستخدام الأفضل للتقانات الاجتماعية والعلمية الجديدة (وذلك مثلاً في التنمية المجتمعية، والتقانات الزراعية، ووسائل الاتصالات الإلكترونية، ونهج التنمية الريفية، وما إلى ذلك).	2.61
يلتمس المدراء في الصندوق في كثير من الأحيان أفكار الموظفين المبتدئين.	2.57
إجراء تخطيط فعال قبل إدخال التغييرات (حتى يمكن تنفيذ الأفكار الجديدة بفعالية).	2.53
المدراء يجمعون بانتظام الاقتراحات من كل من يمكنه المساهمة في تحسين قدرة الصندوق على الترويج للأفكار الجديدة من أجل الحد من الفقر.	2.53
استراتيجية الابتكار في الصندوق توجه الجهود إلى المجالات التي في حاجة إلى أفكار جديدة.	2.53
نحن ننفذ المبدأ القائل بأن الأفكار الصغيرة الكثيرة تشكل معاً طريقة جيدة لمساعدة الصندوق على التطور.	2.51
يستثمر كثير من الوقت في الصندوق لتنمية معارف ومهارات الأفراد حتى يواكب كل شخص كل ما يستجد من تطورات.	2.46
نظم إدارة المعرفة والمعلومات في الصندوق تمكن من اتخاذ قرارات فعالة بشأن الابتكار التي ينبغي اختيارها لتوسيع نطاقها أو تكرارها.	2.42
استراتيجية الابتكار في الصندوق دفعتني إلى تغيير أولوياتي بشأن ما هو مهم في عملي.	2.35
تصميم الهيكل التنظيمي في الصندوق يساعد ولا يعوق إيجاد أفكار جديدة وتنفيذها.	2.33
مدراء البرنامج يتعاملون بحزم مع كل ما يعرقل التغيير.	2.32
عندما يلزم القيام بشيء جديد، فإن الأشخاص في الصندوق يمكنهم الحصول على كل التدريب المطلوب 'لأداء مهامهم' بسرعة.	2.24

تصور الكفاءة في المراحل الخمس لرحلات الابتكار



الأداء المالي لمبادرة تعميم الابتكار

(حتى 31 ديسمبر/كانون الأول 2008)

النسبة المئوية	دولارات أمريكية	
100	11 262 065	مجموع الأموال المقدّمة من وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة*
77	8 708 346	مجموع الأموال المخصصة
55	6 201 876	مجموع المبالغ المصروفة
23	2 553 719	رصيد الأموال المتاحة

تفاصيل الأموال المخصصة

10	837 223	المرحلة التحضيرية
66	5 761 930	العروض التنافسية
6	527 133	تنمية الشراكات
9	815 000	التعلم وتبادل المعرفة
8	15 210	التعبير الثقافي والتنظيمي
0	731 900	تكاليف الفحص
0	19 950	مرفق التمويل السريع
100	8 708 346	مجموع الأموال المخصصة

* تعهدت وزارة التنمية الدولية في المملكة المتحدة أثناء الموافقة على مبادرة تعميم الابتكار بتقديم ما يعادل 10 ملايين دولار أمريكي من الأموال المتممة بالجنينة الإسترليني، وهو ما يفسر الفرق في مجموع الأموال المستلمة من وزارة التنمية الدولية.

تصورات موظفي الصندوق عن برنامج مبادرة تعميم الابتكار

السؤال الرئيسي	لا أكاد أوافق	موافق	موافق إلى حد ما	موافق معقول	موافق إلى حد كبير	أوافق بدرجة كبيرة جداً
	(النسبة المئوية لمن أجابوا على الأسئلة)					
السؤال 60 العدد= 37	2.7	32.4	27.0	21.6	16.2	
مبادرة الصندوق لتعميم الابتكار عززت كثيراً من معرفة الابتكار.						
السؤال 61 العدد= 38	2.6	36.8	34.2	13.2	13.2	
مبادرة تعميم الابتكار ساعدت على استخدام الابتكار في البرامج القطرية للصندوق.						
السؤال 62 العدد= 38	13.2	28.9	34.2	15.8	7.9	
ثقافة المنظمة وممارساتها أصبحت أكثر دعماً للابتكار بفضل تأثير مبادرة تعميم الابتكار.						
السؤال 63 العدد= 37	21.6	32.4	21.6	8.1	16.2	
مبادرة تعميم الابتكار ساعدت على ترسيخ نظام ملائم للحوافز والمكافآت لتشجيع الموظفين على دعم الابتكار.						
السؤال 64 العدد= 38	7.9	28.9	31.6	26.3	5.3	
أنشطة التدريب والمناقشات تحت رعاية مبادرة تعميم الابتكار ساعدت على إدخال أفكار ونهج جديدة إلى الصندوق وتبادل المعرفة بين جميع دوائر المنظمة.						
السؤال 65 العدد= 33	12.1	30.3	33.3	18.2	6.1	
منح مبادرة تعميم الابتكار مولت مشروعات تجريبية مبتكرة يجري توسيعها حالياً من خلال البرامج القطرية للصندوق و/أو جهات أخرى.						
السؤال 66 العدد= 36	13.9	25.0	27.8	25.0	8.3	
عملية اختيار المشروعات التجريبية الممولة من مبادرة تعميم الابتكار تتسم بالكفاءة والموضوعية.						

تقييم استراتيجية الابتكار في الصندوق

معايير التقييم	التعليقات على استراتيجية الابتكار في الصندوق
1	الإشارة إلى أسباب الحاجة إلى الكفاءة
2	تقديم تصورات واقعية عن كيفية تحقيق الكفاءة عملياً
3	الإشارة إلى المستوى المرجو لتنمية الكفاءات
4	تحديد الجهة المسؤولة عن تنمية الكفاءة
5	تقييم المستوى الحالي للكفاءة
6	الإشارة إلى الكيفية التي سيؤثر بها الالتزام الاستراتيجي بتنمية الكفاءة على العوامل المؤثرة الأخرى في المنظمة: الهيكل والنظم والمهارات والأسلوب والموظفين والقيم المشتركة
7	إجراء تقييم لأداء المنظمة في إتقان ونشر الكفاءة في نظام معلومات إدارة المنظمة
	تحقق. هناك بيانات واضحة بشأن أسباب أهمية الابتكار في الحد من الفقر الريفي في المستقبل.
	تحقق جزئياً. تغطيها أمثلة في الذيل الملحق باستراتيجية الابتكار، ولكن لم يتم تجميعها لتوفير مسارات واضحة.
	لم يتحقق. لم تعالج على وجه الخصوص مسألة توسيع النطاق.
	تحقق جزئياً. محددة ولكن لم تنتشر (حيث لم تسند مسؤولية مناصرة الابتكار إلى أي عضو في الإدارة العليا).
	تحقق جزئياً. تطرقت إليه أمثلة في الذيل الملحق باستراتيجية الابتكار، ولكنه لم يحلل تحليلاً شاملاً.
	لم يتحقق. لم تحدد طرائق التنفيذ ولم يوضع أي برنامج عمل لتنفيذ الاستراتيجية.
	تحقق جزئياً. المعيار الوحيد الذي يرد في التقرير فيما يخص 'نجاح' الابتكار مرتبط بعدد المشروعات التي تسجل 4 أو أكثر في الأرقام القياسية ذات الصلة، وهي درجة غير كافية.

تصورات موظفي الصندوق عن استراتيجية الابتكار في الصندوق

المتوسط	السؤال
2.73	السؤال 67 استراتيجية الابتكار في الصندوق تفضي إلى تعزيز القدرة المؤسسية على العمل مع الشركاء وإيجاد وترويج طرق جديدة وأفضل لتمكين السكان الريفيين الفقراء من التغلب على الفقر.
2.76	السؤال 68 استراتيجية الابتكار في الصندوق تساعد على بناء قدرة المؤسسة على إدراك وفهم التحديات التي تتطلب حلولاً مبتكرة.
2.69	السؤال 69 استراتيجية الابتكار في الصندوق حسنت المحتوى الإبداعي والجودة في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية ومشروعات الحد من الفقر.
2.62	السؤال 70 في إطار استراتيجية الابتكار في الصندوق، تضاعفت الشراكات على المستوى القطري لدعم الابتكار وشبكات الابتكار.
3.00	السؤال 71 ازداد الاهتمام بتخطيط وتنفيذ عمليات التوسع في الابتكارات في البرامج القطرية للصندوق في إطار استراتيجية الابتكار.

قائمة المراجع

- Brown, K. S., C. W. Marean, et al. (2009). "Fire As an Engineering Tool of Early Modern Humans." *Science* 325: 859-862.
- IFAD (2002). Evaluation of IFAD's Capacity as a Promoter of Replicable Innovations in Cooperation with other Partners: Understanding at Completion Point and Executive Summary. Report No. 1325. Rome, IFAD.
- IFAD (2007). Innovation Strategy. Rome, IFAD: 32.
- IFAD (2008). IFAD's Capacity to Promote Replicable Innovations: Draft Approach Paper. Rome, Office of Evaluation, IFAD: 18.
- Lafley, A. G. and R. Charan (2008). *The Game-Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation*. New York, Random House.
- OE (2009). Evaluation Manual: Methodology and Process. Rome, IFAD: 82.
- World Bank (2007). *World Development Report: Agriculture for Development*, The World Bank.
- Allard, C. K. (2004). *Business as war: battling for competitive advantage*. New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- Francis, D. (1992). *Step-by-Step Competitive Strategy*. London, Routledge.
- IFAD (2007). IFAD Strategic Framework 2007-2010. Rome.
- IFAD (2007). Innovation Strategy. Rome, IFAD: 32.
- Allard, C. K. (2004). *Business as war: battling for competitive advantage*. New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
- Francis, D. (1992). *Step-by-Step Competitive Strategy*. London, Routledge.
- IFAD (2007). IFAD Strategic Framework 2007-2010. Rome.
- IFAD (2007). Innovation Strategy. Rome, IFAD: 32.
- Hartmann, A. and J. Linn (2008). *Scaling-Up: A Framework and Lessons for Development Effectiveness from Literature and Practice*, Wolfensohn Center for Development.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York, The Free Press.

