Distribution: Restricted EC 2001/29/W.P.2 14 November 2001
Original: English البند 3(أ) من جدول الأعمال Arabic

الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

لجنة التقييم – الدورة التاسعة والعشرون

روما، 4 ديسمبر/كانون الأول 2001

تقييم مواضيعي
الربط الشبكي الإلكتروني لمشروعات التنمية الريفية
في آسيا والمحيط الهادي
(إنراب)

موجز تنفيذي

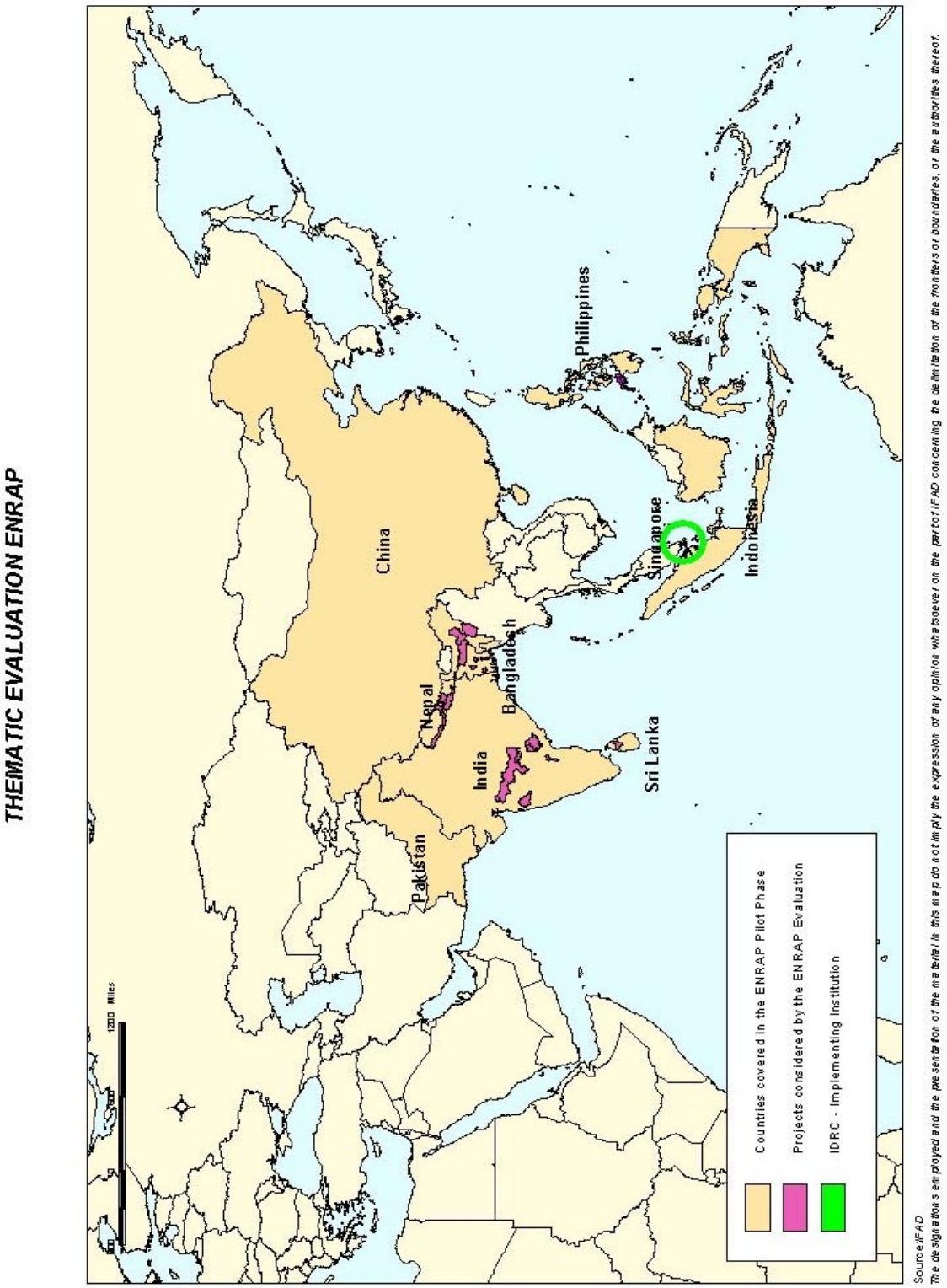
Document # 215043
Library: DMS

بسبب قيود الموارد والاهتمامات البيئية تصدر وثائق الصندوق بكميات محدودة.
ويرجى من السادة المندوبين إحضار وثائقهم معهم إلى الاجتماعات وتفيد طلب النسخ الإضافية.

المحتويات

أولا –	المقدمة	1
ثانيا –	أهداف المشروع	1
ثالثا –	عملية التقييم وأهدافها	2
رابعا –	أداء المشروع	3
خامسا	أثر المشروع: دعم الاتصال والربط الشبكي المعرفي	5
سادسا	الدروس المستفادة والتوصيات	6
سابعا	الآلية التنظيمية للمرحلة الثانية من مشروع "إنراب"	11

الخريطة


THEMATIC EVALUATION ENRAP
China
Philippines
Singapore
Indonesia
Nepal
Bangladesh
India
Sri Lanka
Pakistan
1200 Miles
Countries covered in the ENRAP Pilot Phase
Projects considered by the ENRAP Evaluation
IDRC - Implementing Institution
Source:IFAD
The designations employed and the presentation of the material in this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of IFAD concerning the delimitation of the frontiers or boundaries, or the authorities thereof.

تقييم مواضيعي

الربط الشبكي الإلكتروني لمشروعات التنمية الريفية في آسيا والمحيط الهادي (إنراب)

أولا – المقدمة

1 – إن الـــربط الشبكي الإلكتروني لمشروعات التنمية الريفية في آسيا والمحيط الهادي "إنراب" هو مبادرة ممولة مـــن الصـــندوق لدعـــم اســـتعمال الإنترنـــت بين مشاريعه الرامية إلى تحقيق التنمية الريفية في منطقة آسيا والمحيط الهـــادي.والهـــدف النهائـــي من هذه المبادرة هو زيادة كفاءة وفعالية القطاع الزراعي سعيا إلى تحقيق التنمية البشرية المســـتدامة. والطريقة المتبعة هي إدخال واستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال على المستوى الإستراتيجي. وقد أطلقـــت المبادرة في عام 1998 بوصفها مشروعا رائدا مدته ثلاث سنوات يستمر حتى مايو/أيار 2001، بتمويل إجمالي قدره 000 750 دولار أمريكي.

2 – كان من المتوقع أن يكون تبادل المعلومات أفقيا بين المشاريع وبيئاتها، وتفاعليا بقدر أكبر في التمكين من قيام حـــوار حقيقـــي. وكان من المعتقد أن توفير الربط الشبكي الإلكتروني، ولا سيما شبكة الإنترنت ذات التكلفة المنخفضة والعضـــوية المفتوحة يناسب على نحو مثالي هذه الاتصالات الأفقية، ويلبي في نفس الوقت الحاجة المستمرة إلى تدفق رأسي للمعلومات. وقد أقيم مشروع "إنراب" للاضطلاع بهذه المهمة العريضة.

ثانيا – أهداف المشروع

3 – شـــاركت في المرحلة التجريبية من المشروع مجموعة مختارة من المشروعات الممولة من الصندوق في كل من بنغلاديش، والصين، والهند، وإندونيسيا، ونيبال، وباكستان، والفلبين، وسري لانكا.

4 – ركزت الأهداف على ما يلي: تنمية الاتصالات الأفقية؛ ومساندة توثيق المعرفة المحلية؛ وتيسير الوصول إلى البحوث التقنية من البيئات المحلية؛ وتحسين الاتصال الرأسي للإدارة وتبادل التقارير بين المشاريع والمنظمات الداعمة والصندوق. وباختصار استهدف المشروع إرساء الأساس اللازم لتقييم المشاريع باطراد شبكات مرتكزة على الإنترنت، فـــي البيئات المحلية والإقليمية والوطنية والدولية، وسعى إلى تحقيق هذه الأهداف من خلال ثلاثة عناصر مختلفة لكنها مترابطة زمنيا.

(أ) **القـــدرة علـــى التوصيل والاتصال الإلكتروني** – سييسر هذا العنصر النفاذ إلى الإنترنت، واكتساب المهـــارة في الاستخدام الأساسي والمتوسط لتكنولوجيات المعلومات والاتصال، والتشارك في إدارة المشاريع ورصدها وتقاسم المعلومات المتعلقة بها.

(ب) **الـربط الشـبكي المعرفي بين مشاريع الصندوق** – ويتضمن ذلك تحديد وتوثيق أفضل الممارسات والمعـارف المنبثقة عن مشاريع الصندوق، وتبادل هذه المعلومات بين المشاريع. وسوف يشكل هذا العمل الأساس لشبكة المعرفة ويضع حلولا رائدة لإعادة تطبيقها في أماكن أخرى.

(جـ) **تنمـية التطبـيقات المحلـية** – سيضطلع بعدة أنشطة ضمن هذا العنصر لكفالة الاستخدام المستدام للإنترنت في دعم أنشطة المشاريع وتوسيع الربط الشبكي على المستوى المحلي.

ثالثا – عملية التقييم وأهدافها

5 – استعرضت عملية التقييم مشروع "إنراب" لغرض مزدوج هو: (أ) تقييم المنجزات ومقارنتها بالأهداف المعلنة؛ (ب) تحديـد مـا يمكن توفيره في المرحلة الثانية من المعلومات والمعارف اللازمة لمديري مشروع "إنراب" ولمنفذيه الميدانييـن وللمجـتمعات المحلية المستفيدة منه. وتناولت عملية التقييم مدخلات "إنراب" في مختلف مشاريع الصندوق (الحواسـيب، والبرامجيات، والتدريب، والمشاركة في حلقات العمل). كما قيم مستوى أنشطة الاتصال الإلكتروني، بما فـي ذلك إنشاء البريد الإلكتروني، وتصفح المواقع الشبكية، وتوثيق أفضل الممارسات، وتحميل المعلومات في الموقع الشـبكي لمشروع "إنراب"، وإنشاء مواقع شبكية للمشاريع. وركزت عملية الاستعراض أيضا على فهم المهام الحيوية التـي ينطوي عليها تنفيذ مشاريع الصندوق، والروابط بين أنشطة "إنراب" وأداء هذه المهام. وعلى هذا النحو حافظت عملـية التقيـيم علـى توازن بين تقييم منجزات المرحلة التجريبية من الاحتياجات من المعلومات والمعرفة التي يمكن العناية بها في المرحلة الثانية.

6 – سـرد الإطار التقييمي الشامل في وثيقة بشأن النهج أعدت في بداية العملية. وناقش مكتب التقييم والدراسات مشـروعا لوثيقة النهج في حلقة عمل عن مشروع "إنراب" عقدت في سنغافورة في فبراير/شباط 2001. ونفذت أنشطة ميدانـية في يونيو/حزيران و يوليو/تموز. ووجهت عملية التقييم "شراكة تعلم أساسي"[1] اجتمعت في المراحل الحساسة لتدارس خبرات "إنراب"، ومناقشة وثيقة النهج واختصاصات البعثة ومشروع تقرير التقييم.

7 – قـام فـريق التقييم في جزء من تحليله باستعراض تقارير ووثائق عديدة متعلقة بأنشطة "إنراب". وزار فريق تقيـيم مكون من عضوين تسعة مشاريع في الهند ونيبال والفلبين وسري لانكا لتسجيل آراء وتصورات الجهات المعنية والشركاء. وعقدت مناقشات مع وحدات إدارة المشاريع على المستوى القطري ومع الموظفين في المواقع الميدانية ومع الشـركاء المنخرطيـن فـي تنفيذ مشاريع الصندوق، وممثلين للمجتمعات المحلية التي كان يجري فيها تنفيذ مشروع "إنـراب". وزارت بعـثة مؤلفة من شخص واحد مشروع توليد العمالة للفقراء في المناطق الريفية في بنغلاديش، وهو جـزء مـن المـرحلة التجريبية لمشروع "إنراب". وأدرجت النتائج التي توصلت إليها بعثة بنغلاديش في تقرير التقييم النهائـي. وهكذا يرتكز هذا التقييم على الخبرات المكتسبة من عشرة من المشاريع الخمسة عشر التي يدعمها الصندوق

1 كان من بين الأعضاء: الصندوق (ممثلا بمكتب التقييم والدراسات وشعبة آسيا والمحيط الهادي وشعبة نظم معلومات الإدارة وشعبة أمـريكا اللاتينـية والبحر الكاريبي وشعبة أفريقيا الأولى ووحدة تيسير إدارة المعرفة)، والمركز الدولي لبحوث التنمية و Nexus وفريق Telecommons Development.

والمشتركة في المرحلة التجريبية لمشروع "إنراب". وأخيرا عقد فريق التقييم مناقشات مع المركز الدولي لبحوث التنمية في نيودلهي ومكتب المشاريع في المركز الدولي لبحوث التنمية في سنغافورة. ومن المتوقع أن تساعد المناقشة التي أجريت مع المركز الدولي لبحوث التنمية، وهو المؤسسة المنفذة الرئيسية للمشروع، على تحديد آلية/منظمة مناسبة لتنفيذ المرحلة الثانية.

رابعا – أداء المشروع

8 – ركز فريق تنفيذ مشروع "إنراب" على إنجاز التوصيل الأساسي، والتدريب/حلقات العمل/ وإنشاء موقع شبكي مركزي وتطوير التطبيقات المحلية المتعلقة بشبكة الإنترنت والأنشطة التجريبية للربط الشبكي المعرفي. وأنشئ هيكل لإدارة المشروع وسمي منسقو جميع المشاريع المشتركة. ونظمت خمس حلقات عمل واجتماعات ضمت المشتركين لاكتساب معلومات عن الإنترنت والربط الشبكي والتخطيط لأنشطة هذا الربط في المستقبل. وعقدت أربع دورات تدريبية صغيرة النطاق خلال زيارات أعضاء فريق "إنراب" للهند. ونيبال وسري لانكا. وقدمت إلى المشاريع بعض المعدات الصغيرة (حواسيب منقولة وآلات تصوير رقمية) وبرامجيات ومطبوعات.

9 – بعد حلقة عمل مندناو التي عقدت في مايو/أيار 1999 أقر اقتراحان لتنمية الاستخدام المحلي مع الهيئة الوطنية للتنمية الاقتصادية. ودعا أحد هذين الاقتراحين إلى إصدار نشرة إخبارية مطبوعة من جانب مركز سامبوانغا دل نورته للاهتمامات والتنمية الاجتماعية. ولقيت النشرة الإخبارية استجابة جيدة من جانب المجتمع المحلي. والمشروع الثاني الذي جرى التعاون فيه مع الهيئة الوطنية للتنمية الاقتصادية هو دعم إنشاء قاعدة بيانات للمشروعات واستخدام نظام للمعلومات الجغرافية لأغراض التخطيط. وليس هناك في الوقت الحاضر من استخدام كبير لقاعدة البيانات من جانب الهيئة الوطنية للتنمية الاقتصادية والمخططين الخارجيين.

10 – أدت الأنشطة المنفذة في سري لانكا إلى إصدار عدة تقارير تقنية ووثائق عن المبتكرات المحلية. ورأى المشتركون في حلقتي العمل اللتين نظمتا في بوني في يناير/كانون الثاني وفي سنغافورة في أغسطس/آب 2000 (التدريب على تصميم المواقع الشبكية) أنهما كانتا مفيدتين. وكانت النتيجة الرئيسية لحلقة العمل المعقودة في بوني هي وضع خطة الربط الشبكي المعرفي بين مشاريع الصندوق في الهند. وشكلت ثلاثة أفرقة لهذا الغرض تركز على مجالات مواضيعية مختلفة. غير أن المتابعة المزمعة بين المجموعات المشكلة في بوني لم تتحقق.

11 – تمت دراسة استخدام البريد الإلكتروني. كما حلل محتوى الموقع الشبكي لمشروع "إنراب" وكذلك المعلومات المولدة من سجل الاتصال بالموقع فيما يتصل باستخدامه.

استعمال البريد الإلكتروني

12 – كشف التحليل أن وحدات إدارة المشاريع، وكذلك، الوحدات الميدانية، في حالات قليلة، قد بدأت في استعمال البريد الإلكتروني. غير أن استعماله كان متقطعا، ولأغراض مخصصة، وفي مناسبات خاصة. على سبيل المثال، تيسر تنظيم حلقة العمل الدولية في بوني تماما باستخدام البريد الإلكتروني. بيد أنه من جهة أخرى لم ترسل إشعارات الاجتماعات المنتظمة بالبريد الإلكتروني، على الرغم من توافره لدى عدد كبير من المنظمات المشتركة. ويمكن جني

فوائد قصوى من البريد الإلكتروني لو استخدم بصورة منتظمة للاتصال بين وحدات إدارة المشاريع وجميع الشركاء في التنفيذ أو معظمهم.

13 - من ناحية استخدام الإنترنت قام عدد كبير من موظفي المشاريع بزيارة الموقع الشبكي لمشروع "إنراب" مرة كل أسبوعين أو ثلاثة أسابيع. والتكلفة الباهظة لتوصيل الإنترنت في هذه البلدان تحد من استعمالها.

محتوى الموقع الشبكي

14 - كشفت دراسة نقدية لمحتوى الموقع الشبكي لمشروع "إنراب" عن أن معظم الوثائق المنشورة فيه مناسبة لأهدافه. بيد أن مجموعة الوثائق العشوائية لم تبرز بوضوح المجموعة الكبيرة من الأنشطة التي يضطلع بها المشروع، كما يفتقر الموقع إلى وثائق ملائمة عن الخبرات الميدانية التي أسهم بها شركاء مشروع "إنراب". وشدد محتوى الموقع على المسائل المتعلقة بإدارة المعارف وبمشروع "إنراب"؛ وكانت الوثائق التي توفر معارف لجهود الصندوق في مجال مكافحة الفقر أقل عددا.

استخدام الموقع الشبكي

15 - كشف تحليل سجل زيارات موقع "إنراب" الشبكي عن مستوى معقول من الاستخدام (البيانات التي جمعت خلال الفترة أبريل/نيسان - يونيو/حزيران 2001). وتراوح عدد الزيارات بين 000 5 و 000 7 زيارة شهريا، وكان 55% من المستعملين الذين زاروه من المقيمين في الولايات المتحدة. وعلى النقيض من ذلك كان الزوار القاطنون في بلدان "إنراب" يمثلون 17% فقط من المستعملين خلال فترة الأشهر الثلاثة، ومثلت البلدان النامية نسبة 3% فقط من مجموع الجلسات. ويبدو أن موقع "إنراب" يستخدم من جانب باحثين في العالم المتقدم ولا يُزار كثيرا من جانب موظفي مشاريع الصندوق الذين يفترض أنهم المستفيدون الرئيسيون.

16 - توجد حاجة إلى موقع شبكي أكثر دينامية وتفاعلا وذي مضمون عملي ومفيد لمساندة جهود مكافحة الفقر، والى مناقشات مباشرة ميسرة بصورة فعالة، وخدمات قوائم ذات إدارة هادفة، ولقاءات تفاعلية وجها لوجه.

التقييم العام

17 - تمثلت الإنجازات الرئيسية لمشروع "إنراب" في رفع مستوى الوعي وفي بناء القدرات. وسلمت المشاريع بضرورة جمع وتقاسم المعارف المحلية والممارسات المثلى. واستفاد عدد من الفاعلين الرئيسيين من التدريب التقني، وبدأوا في تقاسم مهاراتهم مع الزملاء والشركاء. وجرت تنمية القدرة المحلية على استخدام الإنترنت، وتصميم المواقع الشبكية، واستخدام أدوات إدارة المعلومات. وقد تحسن الاتصال بين المشاريع بصورة طفيفة.

18 - وفي حين حقق مشروع "إنراب" جزئيا الهدف المحدد المتمثل في تمكين المشاريع من إقامة اتصالات أفقية ذاتية الدعم لم يتم بعد بلوغ هدف تحسين الاتصال بين المشاريع والصندوق. ولعله قد تم إرساء الأساس اللازم كي تقيم المشاريع بصورة مطردة شبكات متصلة بالإنترنت غير أن الأمر يقتضي مزيدا من المدخلات لتحقيق تلك الاستدامة. ولم يتحقق على نطاق واسع هدف حفز ودعم توثيق المعارف المحلية والخبرات ذات الصلة.

خامسا – أثر المشروع: دعم الاتصال والربط الشبكي المعرفي

19 – كـان قياس الفوائد المكتسبة من نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال دائما تحديا حتى في المشاريع المستهدفة للـربح. وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وآثارها يعتمدان اعتمادا كبيرا على السياق، ومن الصعب عزل تأثير عامل واحد على زيادة فعالية البرنامج. وإذا استوفيت عدة شروط متلازمة، يعتبر نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال مجرد عامل واحد منها فقط، قد تصبح البرامج أكثر فعالية. ومن المعروف أن المنظمات جيدة الإدارة تستفيد أكثر من استثماراتها في تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

20 – وقـد بدأ عدد كبير من مشاريع الصندوق التي زارها الفريق في الاضطلاع لتوه بأنشطته الرامية إلى مكافحة الفقر. وفي الأماكن التي أحرز فيها نجاح كبير لم يكن دور مشروع "إنراب" في تحقيق هذا النجاح واضحا. ولم يتمكن مديرو المشاريع من ذكر حالات ساعدهم فيها هذا المشروع على حل مشاكل التصميم أو التنفيذ.

21 – لعـل الأهداف المعلنة رسميا للمرحلة الأولى لمشروع "إنراب" كانت طموحة. فقد صمم المشروع في وقت كان ساد فيه حماس كبير بإدارة المعرفة. وتبين الخبرة فيما يبدو أن من الأسهل إضفاء المنهجية على توثيق المعارف، وفهرسـتها وتخزيـنها، وتوفـير النفاذ إلى قواعد البيانات. وقد مكنت ذات النطاق الترددي العريض من تخزين ونقل الوثائق بمجموعة متنوعة من الأشكال والصيغ تشمل جميع أنواع الوسائط الإعلامية. بيد أن استخدام هذه المعرفة لجعل العمل التنظيمي أكثر فعالية يبدو أصعب كثيرا. وتزعم منظمات قليلة أنها قد نجحت في ذلك.

22 – يمكـن أن يؤثر النفاذ إلى المعرفة في الفعالية عندما يشعر الأفراد بأنهم يزودون بذخيرة قيمة (أفكار وحلول جديـدة للمشاكل) وأن في استطاعتهم البحث عن المعلومات في الوقت والمكان اللذين يحتاجونها فيهما. وثمة حاجة إلى أن يثق الأفراد في المعلومات قبل أن يستخدموا المعارف المستخلصة في إجراء معين. والمشاريع على غرار "إنراب" يمكـن أن تأمل في ظل أفضل الفروض في إقامة شبكات إلكترونية كبيرة، تدعم بعد ذلك ظهور شبكات بشرية تتشوق إلى التشاور فيما بينها وتشرع في تقييم المعلومات/المعرفة المجمعة والمنشورة والوثوق بها.

23 – يـبدو أن هـناك نمطا متسقا في استخدام تكنولوجيا المعلومات الجديدة. فالناس يبدأون في استخدام الحواسيب لمهـام بسـيطة مـثل إعـداد الوثائق أو تنظيم العروض. وبعضهم يتقدمون إلى استخدامها أداة للتحليل ولدعم اتخاذ القـرارات. ويسـتخدم البريد الإلكتروني استخداما واسع النطاق لكنه قد يؤدي إلى زيادة مفرطة للغاية في المعلومات. وقلـة هـم الذيـن يستعملون الإنترنت على نطاق واسع. وبالنسبة لبقية الناس يمكن أن يكون تصفح الإنترنت مفيدا لو حـددت حاجـة معيـنة إلى المعلومات. وربما سيتعين أيضا دعم مستعملي مشروع "إنراب" من خلال عملية استخدام تكنولوجـيا المعلومـات هذه قبل أن يستطيعوا المشاركة في أنشطة إدارة المعلومات بيد أن هذه العملية يمكن أن تكون طويلة لأنها تنطوي على تغير في السلوك/المواقف.

24 – يخلص التقييم إلى أن نجاح المرحلة التالية لمشروع "إنراب" سيعتمد على الفروض التالية:

- أن تتوافر خدمات الاتصال بالإنترنت والبريد الإلكتروني بصورة مناسبة ويعول عليها عدد كبير من الفاعلين الرئيسيين المشتركين في تنفيذ مشاريع الصندوق؛

- أن يكون لدى الذين يستطيعون النفاذ إلى الإنترنت الوقت والمهارات الحاسوبية اللازمة لأن يفعلوا ذلك، وأن يكونوا على علم بالفوائد الممكنة للبحث عن المعلومات والمعارف في مصادر خارجية؛

- أن تتوافر الاعتمادات في الميزانية لدفع رسوم توفير خدمة الإنترنت والرسوم الهاتفية المحلية لتغطية قدر معقول من تكاليف استخدام الإنترنت؛

- أن تكون المعلومات المتاحة من خلال الموقع الشبكي لمشروع "إنراب" أو عبر عمليات تبادل خدمات القوائم ذات فائدة في أعمالهم اليومية (مثل حل المشاكل التشغيلية)؛

- أن يتطلع موظفو المشاريع إلى تقاسم المعارف والمعلومات مع المشاريع الأخرى، ولديهم المهارات اللازمة لتوثيق المعرفة بشكل مفيد للآخرين والموارد اللازمة لأعمال التوثيق.

25 - نظرا لأن أنظمة التوثيق وتقاسم المعارف واستخدام البريد الإلكتروني والإنترنت تنفذ على نطاق محدود جدا من الناحية الفعلية، فإن بعض الشروط المسبقة الرئيسية المحددة أعلاه تحتاج إلى تعزيز كبير.

26 - وهكذا فإن المرحلة التالية من مشروع "إنراب" يمكن أن تركز على تعزيز استخدام الاتصال الإلكتروني على نطاق أوسع، وترسيخ مفاهيم تقاسم المعلومات قبل الشروع في العمل على تحقيق الهدف الأكثر طموحا المتمثل في تقاسم المعارف.

سادسا - الدروس المستفادة والتوصيات

27 - استنادا إلى التفاعلات التي حدثت مع مديري مشروع "إنراب" استخلص فريق التقييم التابع للصندوق عدة دروس واتخذ توصيات لتصميم وتنفيذ المرحلة المقبلة.

زيادة النفاذ إلى الإنترنت

28 - كان نفاذ وحدات إدارة المشاريع إلى الإنترنت محدودا. فقد كان لدى عدد كبير من الشركاء في التنفيذ حواسيب لكن لم تكن لديهم ميزانية تشغيلية لتوصيلها بالإنترنت. وحتى في وحدات إدارة المشاريع كان استخدام الإنترنت محدودا لعدم كفاية الميزانيات التشغيلية لتغطية رسوم توفير خدمة الإنترنت والرسوم الهاتفية. وتكبد مشروع "إنراب" نفقات محدودة جدا لاشتراء الحواسيب أو لتوفير الميزانيات التشغيلية لاستخدام الإنترنت.

29 - ينبغي لمشروع "إنراب" أن يعزز الأنشطة في مجال النفاذ الأساسي إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبناء القدرات المؤسسية قبل العمل على تنفيذ خطط أكثر طموحا لتقاسم المعرفة. ويمكن للتقديم الاستراتيجي لرؤوس الأموال لتحسين التوصيل الأساسي للإنترنت واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوفير الأموال التشغيلية لفترة محدودة أن يحدثا أثرا كبيرا.

تنسيق "إنراب" على مستوى المشروعات

30 – كان مشروع "إنراب" من نواح كثيرة مشروعا رائدا بمعنى الكلمة. وكان هناك اختلاف كبير في طريقة تنسيق هذا المشروع في المشاريع والبلدان المختلفة. كما اختلفت من مشروع إلى آخر مستويات الأنشطة والنهج في التوصيل الإلكتروني وفي توثيق وتقاسم المعرفة – وفي آثار هذه الأنشطة في فعالية برامج مكافحة الفقر. واستخدمت نماذج متباينة للتنفيذ في المشاريع والبلدان المختلفة. وفيما يلي سرد لبعض ترتيبات التنفيذ الأكثر نجاحا في سياقات معينة.

31 – في نيبال مثلا نجحت وكالة خارجية هي World link في إيجاد الهياكل الأساسية اللازمة للتوصيل وفي بناء القدرات التقنية للموظفين على مستوى المشاريع على استخدام موارد الإنترنت. وفي شيلونغ كفل منسق "إنراب"، وهو أحد المديرين الرئيسيين المشتركين في تنفيذ مشروع الصندوق، إدماج "إنراب" في المشروع الرئيسي للصندوق.

32 – في بوني اضطلع موظفون رئيسيون عليمون بتكنولوجيا المعلومات بتنسيق مشروع "إنراب". وأدى هذا إلى زيادة الوعي بإمكانات "إنراب" بين شركاء المشروعات.كما جرى قدر من التوثيق لأفضل الممارسات. وفي مشروع ماتالي في سري لانكا انطوى تنسيق "إنراب" على عمل جماعي وشارك مدير المشروع ومساعده في الأنشطة. واستخدم المشروع مصادر المعلومات الخارجية استخداما جيدا، على الرغم من أن استعمال الإنترنت كان محدودا بسبب عدم كفاية موارد الميزانية لتغطية الرسوم الهاتفية المحلية.

33 – وفي مشروع الفلبين تولى تنفيذ الأنشطة الرئيسية لمشروع "إنراب" شركاء المشروع عمليا لا وحدة إدارة المشروع ذاتها. وأسفر الدعم المقدم من "إنراب" إلى نشرة CESCODE الإخبارية، التي تصدرها منظمة غير حكومية شريكة في التنفيذ عن أثر مباشر أكبر على برنامج مكافحة الفقر. وعلى النقيض من ذلك فإنه في المشاريع التي أسندت فيها مسؤولية تنسيق مشروع "إنراب" إلى مبرمج للحاسوب استخدم "إنراب" كمرفق فحسب وليس بوصفه عملية لتقاسم المعارف.

34 – ينبغي أن يكون منسقو مشروع "إنراب" موظفين رئيسيين ذوي خبرة ومسؤولية في نواحي تنفيذ برامج مكافحة الفقر. ويجب أن يكون لديهم اهتمام باستخدام التكنولوجيا وإقامة الشبكات. وينبغي ألا يعتبر ذلك عملا تقنيا. ويمكن أن يضطلع بالعمل التقني الخاص بإعداد الصفحات على الشبكة أو تحميل الملفات مساعد إداري مدرب على ذلك.

35 – وهكذا فإن الإجراء المعتاد في تكليف مدير المشروع بمهمة المنسق قد لا يكون فعالا. ويتعين التعرف على المرشح المناسب في كل مشروع. وفي البلدان والمناطق التي يفتقر فيها موظفو المشاريع إلى القدرة أو الدافع ينبغي استطلاع إمكانية إسناد التنسيق إلى هيئة خارجية مثل منظمة غير حكومية أو موفر لخدمة الإنترنت.

الشبكة على المستوى الوطني

36 – وبغض النظر عن الفوائد المحتملة للتقاسم الإقليمي فإن التركيز الأساسي للربط الشبكي يجب أن ينصب على المستويين الوطني ودون الوطني لكفالة الجدوى وإمكانية التطبيق للأنشطة المحلية.

37 - كان النموذج التجريبي "إنراب" قائما على أن يكون كل مشروع متصلا مباشرة بالوكالة التنفيذية، وهي المركز الدولي لبحوث التنمية، في سنغافورة، وأن يوصل عن طريق سنغافورة بالمشاريع الأخرى. وينبغي إعادة تشكيل "إنراب" بحيث يكون شبكة تضم شبكات. وفي هذا التشكيل الجديد سيكون "إنراب" مؤلفا من شبكات وطنية أو دون وطنية، في كل بلد. وسوف تشكل المشاريع المحلية التي يدعمها الصندوق هذه الشبكات. وقد يكون من المفيد النظر في توسيع نطاق هذه الشبكات المحلية لتشمل إلى جانب مشاريع الصندوق مشاريع ومنظمات مشابهة تعمل على حل نفس المشاكل الإنمائية أو مع نفس المجتمعات المحلية.

38 - يمكن توصيل الشبكات الوطنية بعضها ببعض، ويمكن توصيلها بشبكات رابطة التعاون الإقليمي في جنوب آسيا أو رابطة أقطار جنوب شرق آسيا وبلدان شرقي آسيا، وهكذا تكونت شبكة "إنراب" الإقليمية. وسوف يشدد هذا التشكيل اللامركزي على المجالات الإنمائية الوطنية ودون الإقليمية.

إدماج "إنراب" في المشاريع الأساسية للصندوق

39 - من الدروس المستفادة المهمة أن عددا كبيرا من موظفي المشاريع كان يعتبر مشروع "إنراب" هيئة مستقلة لا علاقة بها بأنشطة مشاريع الصندوق، وقد أضعف هذا من نطاق عمل المشروع. ومن الضروري اتخاذ الخطوات التالية لإدماج "إنراب" في مشاريع الصندوق الأساسية.

40 - ينبغي لمشروع "إنراب" أن يتناول المجموعة الكاملة للتطبيقات الحاسوبية، إلى جانب نواحي التوصيل التي تحتاجها المشاريع، وأن يسهم في بناء القدرة التقنية لأفرقة المشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات والمجالات ذات الصلة. وسوف يؤدي هذا إلى تقارب إدارة المعلومات داخل المشاريع والإسهام في تبادل المعلومات على نحو فعال داخل مشروع "إنراب".

41 - ينبغي لمشروع "إنراب" أن يشرح أهداف المشروع بوضوح. فعلى الرغم من أن وثائق كثيرة قد حددت أهداف "إنراب" كان هناك اختلاف في نظرة مديري المشاريع والموظفين الميدانيين إليها. ففي الميدان ينظر إلى "إنراب" على أنه مشروع تقني أقل اندماجا في المشاريع الأساسية لمكافحة الفقر.

42 - إن جهات الوصل القطرية لبرامج الصندوق ولمديري المشاريع هي الموظفون الرئيسيون؛ الذين يجب أن يؤمنوا بمبدأ تعزيز تقاسم المعرفة. وتتمثل إحدى الطرق الممكنة لتوليد هذا الإحساس بالملكية في اعتبار "إنراب" عنصرا أساسيا من عناصر مشروعات الصندوق وليست مشروعا قائما بذاته. فلو عوملت على أنها مشروع مستقل لوجب إشراك الموظفين المذكورين أعلاه في المناقشات الأولية لتحديد نطاق المشروع وأنشطته.

43 - ينظر إلى المشروع في بعض الحالات على أنه مختبر أو حقل تجارب لإجراء أبحاث على طرق ونهج جديدة في إدارة المعرفة والمعلومات في سياق التنمية الريفية. وهذا أمر مختلف تماما عن البيان الصريح الذي يحدد أن الهدف من مشروع "إنراب" هو تيسير نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المشروعات التي يدعمها الصندوق، وأنه ينبغي أن يستخدم لمجموعة متنوعة من الأغراض من بينها تقاسم المعرفة لزيادة فعالية تنفيذ برامج مكافحة الفقر. وينبغي في المرحلة المقبلة تبليغ أهداف المشروع بوضوح.

44 – إن دور الوكالـــة المنفذة حيوي في تبليغ أهداف المشروع بوضوح. فيجب أن يفهم المنفذون الهدف الأساسي المتمثل في التخفيف من وطأة الفقر وأن يؤيدوه. وينبغي اعتبار إدارة المعرفة وسيلة لا غاية في حد ذاتها.

تمكين المجتمعات المحلية بتزويدها بالمعلومات ذات الصلة بلغاتها المحلية

45 – يفـتقر السكان الريفيون في البلدان التي تنفذ فيها المشروعات عموما إلى المهارات اللازمة لفرز الكم الكبير من المعلومات الموجودة على الإنترنت، وتحديد المعلومات المهمة بالنسبة لهم. ولذا سيحتاج مشروع "إنراب" إلى تيسير فـــرز المعلومـــات، واختبار ما هو معروض من حلول لمشاكلهم وتكييفها، إلى أن يكتسب القرويون أنفسهم المهارات اللازمة للنفاذ إلى هذه المعلومات.

46 – يوصـــي التقيـــيم بأن يبني مشروع "إنراب" قدرة العمال القاعديين على تلقي ومعالجة ردود فعل المجتمعات المحلـــية المســـتهدفة وأفكارهـــا واحتـــياجاتها. وينبغي إتاحة الفرصة لهؤلاء العمال للوصول إلى المعلومات باستخدام الإنترنـــت وتفســـيرها لكـــي تستخدمها المجتمعات المحلية الريفية. ومتى تم التوصيل على نطاق واسع، وشمل معظم الشـــركاء المحليـــين يمكـــن اســـتخدام المشـــروع لتدريب العمال العاديين. وستؤدي زيادة الاتصال بين هؤلاء العمال ورؤسائهم المباشرين إلى تحفيز العمال بصورة كبيرة. ومن شأن زيادة التفاعل بين موظفي المشروعات أن تؤدي إلى تعزيز تكوين المعرفة.

47 – ينبغي أن يختبر مشروع "إنراب" أسلوب مراكز الاتصالات . وفي ظل قلة عدد وصلات الإنترنت والكهرباء فـــي الـــبلدان النامية، فإن النهج العملي يتمثل في توصيل المجتمعات المحلية بالإنترنت من خلال نقاط نفاذ أو مراكز اتصـــالات عمومـــية مـــتعددة المهام تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات. وربما تتوافر فعلا مراكز اتصالات تجريبية أنشأتها هيئات حكومية أو هيئات أخرى يمكن إقامة شراكات معها لتقديم محتوى ذي صلة.

48 – وأخـــيرا ينبغـــي التشـــديد علـــى استعمال اللغات المحلية ودعمه في تنمية الاتصال الإلكتروني بين موظفي المشروعات والعاملين الميدانيين والمجتمعات المحلية المستفيدة.

الجمع بين الوسائط الرقمية والنهج الأخرى

49 – ينبغـــي الحرص على ألا تحل التكنولوجيات الجديدة محل طرق الاتصالات الشخصية في الميدان. ويجب أن يكـــون الجمـــع بيـــن الوســـائط الرقمية الجديدة وغيرها من النهج المختبرة للاتصال وتقاسم المعارف استراتيجية من استراتيجيات المرحلة المقبلة من المشروع. وعلى سبيل المثال لقي إصدار نشرة إخبارية باللغة المحلية نجاحا كبيرا في بعـــض المواقع .ويمكن توزيع نسخ إلكترونية من أمثلة هذه النشرات على عدد أكبر كثيرا من الجهات المعنية. وينبغي أن يواصل مشروع "إنراب" دعم إصدار الرسائل الإنمائية بمجموعة متنوعة من الوسائط.

بناء القدرات: نشر مفاهيم التقاسم والتعلم

50 – لـــم تكن حوافز التعلم من خبرة الآخرين قوية في مشاريع كثيرة. ويرى موظفو المشاريع بأنه يمكن التعرف علـــى أفكـــار جـــديدة من خلال التقاسم، لكن في كثير مـــن الأحيان لا تكون هناك إمكانيات فورية كبيرة لاستخدام

المعلومـــات/المعـــرفة المكتســـبة. ويحتاج توثيق الممارسات المثلى إلى التركيز على العمليات وليس على النتائج حتى يســـتطيع الآخـــرون أن يتعلموا كيفية تنفيذ المشاريع بنجاح. والميل إلى تقاسم المعلومات ضعيف في بعض المشاريع. ومعظـــم المشـــاريع تتطلع إلى استخدام منصة مشروع "إنراب" لعرض منجزاتها لكن ليس بالضرورة للتعلم من خبرة الآخرين.

51 - ينبغـــي أن يعمـــل مشروع "إنراب" أيضا على تحديد وتعزيز الشبكات القاعدية القائمة للمعلومات والمعارف الريفـــية (التعلم غير النظامي والمستشارون المجتمعيون) مع نشر تكنولوجيات المعلومات والاتصالات القوية والملائمة ومنخفضـــة الـــتكلفة والتدريب عليها ودعم مستخدميها. ويمكن إجراء تجارب على توثيق المعارف المحلية، وذلك مثلا بإنشاء موقع شبكي مخصص لجمع ونشر هذه المعارف ومبتكراتها.

إعادة تصميم الموقع الشبكي لمشروع "إنراب"

52 - يمكـــن إعـــادة تصميم الموقع بالتشاور مع المشاريع المشتركة. وينبغي أن يكون المحتوى مفهرسا لكي يحدد بوضوح الأجزاء التي تتعلق بمشروع "إنراب" ؛ والمسائل العامة المتصلة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مجـــال التنمية؛ والمواد الإدارية والتقنية المتعلقة بمشاريع الصندوق الرامية إلى التخفيف من وطأة الفقر؛ وما تسهم به المشـــاريع المخـــتلفة فـــي مجال الممارسات المثلى. والموضوعات التي تتسم بأكبر قدر من الأهمية والصلة بمشاريع الصـــندوق فـــيما يبدو هي: القروض الصغيرة، ومجموعات العون الذاتي والتعبئة المجتمعية وإدارة الموارد الطبيعية، واســـتخدام الأراضي واستحقاقاتها، ورصد الأثر التشاركي. وينبغي أن يكون المحتوى عمليا ومفيدا، وهو ما يمكن أن ينبثق عن مناقشات بين مجموعات العاملين الميدانيين و/أو المستفيدين متى بدأوا في استخدام البريد الإلكتروني بنشاط.

53 - وخـــلال تحلـــيل محتوى الموقع الشبكي تبين أن مشروع "إنراب" يسمح للشركاء بأن يرسلوا إلى ذلك الموقع مســـاهمات مختلفة الصيغ، بما في ذلك الجداول. ومع ذلك لم تكن هناك سمات تفاعلية لتقاسم المعلومات بطريقة تؤدي إلى تكوين المعارف.

54 - أنشـــأت مشـــاريع كثـــيرة مواقـــع شبكية خاصة بها استضافها موفرو خدمات الإنترنت أو موفرون آخرون للخدمـــات المجانـــية. وقد مكن التدريب الذي قدمه مشروع "إنراب" موظفي المشاريع من إنشاء هذه المواقع لكن النفاذ إلـــيها بطـــيء والحـــيز المجاني محدود. وينبغي النظر في أن يقدم الموقع الشبكي لمشروع "إنراب" خدمات استضافة للمشاريع المشاركة.

55 - كمـــا تبيـــن أن هناك حاجة إلى أن يتولى وسيط أو مجموعة من الوسطاء تيسير التفاعل داخل شبكة "إنراب" حـــتى يتمكـــن الربط الشبكي من تحفيز أكبر أثر إنمائي ويعجل بتكوين المعارف. وينبغي غرس هذه المهارة الخاصة المتمثلة في التيسير الإلكتروني في صفوف أعضاء مشروع "إنراب".

تعزيز الاتصال بين الصندوق وموظفي المشاريع

56 - ثمة حاجة ملموسة إلى تقوية حلقات الاتصال بين الصندوق وموظفي المشاريع والجهات المعنية. وإذا وصلت الطبيعة الإقليمية لمشروع "إنراب" إلى المستوى الوطني سيكون من المحبذ، بل ومن الحيوي في بعض الحالات، إشراك واضعي القرارات على المستوى الوطني بصورة وثيقة.

تيسير التفاهم من خلال توثيق المشاريع وتحليلها

57 - وعلاوة على تقاسم قصص النجاح فإن من المقترح إرساء مفاهيم تنظيمية لتشاطر المشاكل في المرحلة المقبلة من المشروع، للتوصل إلى فهم أوسع نطاقا لتنفيذ المشروعات وما يتصل بذلك من مسائل. وينبغي ألا يعرض الموقع إجراءات العمل ذات الصلة في مجال تنفيذ المشروع فحسب بل يجب أن يقدم أيضا تأملات في نتائج أنشطة المشاريع.

سابعا - الآلية التنظيمية للمرحلة الثانية من مشروع "إنراب"

58 - كما حدث في المرحلة الأولى من مشروع"إنراب" فإنه من غير المحتمل أن يكون لدى العدد الهائل من الوكالات المنفذة فهم مشترك للأهداف. وكما حدث في المرحلة الأولى سوف تنشأ مشاكل متعلقة بالتنسيق. وتوجد فعلا منظمات تمتلك الكفاءة التقنية في إدارة المعرفة وتفهم ميدان التخفيف من وطأة الفقر. وفي استطاعة أي منظمة من هذه المنظمات، لو اختيرت بوصفها وكالة منفذة، أن تساعد على إدماج مشروع "إنراب" - المرحلة الثانية في الأنشطة الأساسية للمشاريع التي يدعمها الصندوق.

59 - يتصور التقييم أن يضطلع منسقو "إنراب" الوطنيون في شبكة "إنراب" المعاد تشكيلها ، وضمن جملة أمور، بالمسؤوليات التالية: (أ) تكوين مجموعة من المهنيين حول مواضيع رئيسية قليلة ذات أهمية على المستوى الوطني؛ (ب) تنظيم أنشطة بناء القدرات وتنشيط تبادل المعلومات المتعلقة بتنفيذ المشاريع؛ (ج) تنسيق مخصصات الميزانيات للمشاريع؛ (د) إدارة قوائم للمناقشة في مجالات مواضيعية محددة والإشراف على نشر مواد عن المشاريع في الموقع الشبكي لمشروع "إنراب".

60 - ستقوم الوكالة المنفذة المركزية في التشكيل الجديد بصون الموقع الشبكي لمشروع "إنراب"، وتوفير الأدوات اللازمة لتحميل الملفات وتفريغها، وتقديم خدمات استضافة المواقع الشبكية للمشاريع. وتيسيرا للنفاذ يوصى بأن تستضاف المواقع الشبكية للمشروعات عند جهة خدمة ذات نطاق ترددي عريض معقول.