



الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

لجنة التقييم - الدورة الثلاثون

روما، 18 فبراير/شباط 2002

تقييم قدرة الصندوق في ميدان ترويج الابتكارات القابلة للتكرار

موجز تنفيذي



بيان المحتويات

1	أولا -	الأساس المنطقي
1	ثانيا -	الأهداف، والنهج، والتقييم
1	ألف -	أهداف التقييم
2	باء -	نهج التقييم
2	جيم -	منهجية التقييم
3	ثالثا -	تسليط الأضواء على النتائج
3	ألف -	فهم الابتكارات ورفع كفاءتها
6	باء -	خصائص الابتكارات التي يروج لها الصندوق
6	جيم -	عملية الترويج للابتكارات في ممارسات الصندوق
8	دال -	صعوبات الترويج للابتكارات
9	هاء -	كيف تعمل أنوات الصندوق بصورة جيدة من أجل الابتكارات
13	واو -	التعلم من ابتكارات الصندوق الميدانية: سمات الابتكارات التي نجحت
15	زاي -	هل تنظيم الصندوق وثقافته يعززان الابتكار
19	رابعا -	موجز الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية
19	ألف -	الاستنتاجات الرئيسية
21	باء -	التوصيات



تقييم قدرة الصندوق في ميدان ترويج الابتكارات القابلة للتكرار

موجز تنفيذي

أولا - الأساس المنطقي

1 - في غضون دورة المشاورات لاستعراض مدى كفاية الموارد المتاحة للصندوق، جرت مناقشة كبيرة حول مسألة علة وجود الصندوق بما أنه لم يعد المؤسسة المالية الدولية الوحيدة المنوط بها ولاية مكافحة الفقر الريفي، لأن هناك الآن منظمات متعددة الأطراف أكبر وأكثر نفوذاً تشترك في هذه المهمة. وقد تم الاعتراف وعلى نطاق واضح بأن التأثير المباشر للصندوق على الفقر الريفي محدود لصغر حجمه وموارده المالية الشحيحة، وأنه كما يبرر وجوده، عليه أن يلعب دوراً حفازاً في التأثير على الشركاء الآخرين في المجتمع الدولي. وهذا يستلزم، وبين عدة أمور أخرى، أن يزيد الصندوق من تأثيره بفضل النهوض برفع كفاءة الابتكارات الناجحة والقابلة للتكرار من أجل الحد من الفقر الريفي، وهي الابتكارات التي تستحدث من خلال عملياته. وهذه الابتكارات تنطوي على تكنولوجيا وعلى نهج إيمانية أو استراتيجيات للوصول إلى فقراء الريف بصورة أكثر فعالية.

2 - وقد أوصى التجديد الخامس لموارد الصندوق: خطة العمل (2000-2002)، بأنه ينبغي "وضع منهجية وتقييم قدرة الصندوق كمروج للابتكارات القابلة للتكرار في مجال الحد من الفقر الريفي، بالتعاون مع الشركاء الآخرين". وقد شرع مكتب التقييم والدراسات في هذه المهمة في نهاية عام 2000، رغم أنها لم تظهر في برنامج عمل المكتب لتلك السنة، وذلك بدعم مالي من الوكالة السويسرية للتنمية والتعاون والوكالة الفنلندية للتعاون الدولي.

ثانياً - الأهداف، والنهج، والتقييم

ألف - أهداف التقييم

3 - كان للتقييم عدة أهداف هي:

- (i) توفير فهم أفضل للكيفية التي قد يعزز بها الصندوق قدرته وأدائه في ميدان الترويج للابتكارات القابلة للتكرار، تمثيلاً مع مزاياه النسبية وتوقعات المعنيين بالأمر؛
- (ii) توفير خطوط أولية للبناء وإطار لاستحداث استراتيجيات الصندوق من أجل النهوض بالابتكار، والوصول إلى المعرفة ونقاسها بشأن الابتكارات المتعلقة بالحد من الفقر الريفي.



4 - وقد تم تناول أربع مسائل خاصة بالتقييم هي:

- كيف يفهم الصندوق الابتكارات؟
- كيف تعمل أدوات الصندوق الحالية من أجل الابتكار؟
- ما هي تجربة الصندوق مع الابتكارات الميدانية؟
- هل تنظيم الصندوق وثقافته يمكن موظفيه وشركاءه من الابتكار؟

باء - نهج التقييم

5 - أجري التقييم على مرحلتين. وانطوت المرحلة الأولى على ثلاث مهام ذات صلة هي: (i) استحداث إطار مفاهيمي للصندوق فيما يختص بالابتكار وقدرته على النهوض به؛ (ii) بحث الدور الابتكاري لأدوات الصندوق، بما في ذلك نقاط قوتها وضعفها والإمكانيات المستقبلية؛ (iii) تحديد واستعراض بعض الابتكارات التي يروج لها الصندوق. وهذا الأخير يوضح العمليات الابتكارية كما يفهمها الصندوق ويمارسها بالتعاون مع شركائه، وإتاحة استخلاص الدروس. وركزت المرحلة الثانية على قدرات الصندوق التنظيمية وثقافته في هذا المجال، وذلك بالقدر الذي تؤثر فيه على مقدره موظفيه وشركائه على النهوض بابتكارات ميدانية وقابلة للتكرار من أجل الحد من الفقر الريفي. هذا وقد تم توحيد النتائج والاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالمرحلتين الأولى والثانية.

جيم - منهجية التقييم

6 - قامت المرحلة الأولى على ما يلي: مصادر خارجية للمعلومات المتعلقة بممارسات الابتكار ونظريته؛ واستعراض لسياسات الصندوق ووثائق المنح لتقدير فهم المنظمة للابتكار وطريقة سير عمل مختلف أدواته فيما يتعلق باحترامه؛ واستعراض الفرع الذي يعالج الابتكار في تقارير الرئيس وتوصياته التي صدرت على مدى السنتين الأخيرتين؛ وتحليل معمق قام به الصندوق على المستوى الميداني؛ والمناقشات مع موظفي الصندوق.

7 - وقد تم اختيار دراسات حالة على الأسس التالية: اقتراحات الموظفين والتمثيل الإقليمي والقطاعي؛ احتمالات التعليم من التجارب؛ وتوافر المعلومات (لا حذا القائمة على التقييم) بشأن تاريخ وعملية الابتكار. وبالتنسيق مع موظفي دائرة إدارة البرنامج ومكتب التقييم والدراسات، قام التقييم باستعراض خمس دراسات حالة بشأن النهج والمبادرات الابتكارية للصندوق التي قيمت وقدرت على المستوى الميداني. وتصنف مثل هذه الحالات عمليات الابتكار التي مارسها الصندوق وشركاؤه وتسمح باستخلاص الدروس منها. وكانت دراسات الحالة التي استعرضت هي:

- دراسة الحالة رقم 1: الابتكار في مجال صون التربة والمياه بموجب البرنامج الخاص للبلدان الأفريقية الواقعة جنوبي الصحراء والمتأثرة بالجفاف والتصحر
- دراسة الحالة رقم 2: الابتكار في التمويل الريفي: رابطات الخدمات المالية
- دراسة الحالة رقم 3: الابتكار في مجال سياسة حيازة الأراضي من أجل إدارة الموارد الطبيعية
- دراسة الحالة رقم 4: إحياء الابتكار الباطني النمو في الزراعة
- دراسة الحالة رقم 5: الابتكار في مجال إشاعة التمايز بين الجنسين



8 - وانطوت المرحلة الثانية على تقدير القدرة التنظيمية للصندوق على ترويج الابتكارات القابلة للتكرار وكذلك القيود المصادفة على المستوى الدولي. والمقدمة المنطقية الرئيسية هي أنه لو لم يكن الصندوق مبتكراً، بوصفه منظمة، فإنه لا يستطيع أن يوفر البيئة المخولة لموظفيه وشركائه بصورة ناجحة للترويج بالابتكارات المبدائية. وقدرت المرحلة الثانية ثلاثة احتمالات مختلفة من ناحية قدرة الصندوق على الابتكار: إمكانات موظفيه؛ وإمكانات وكالاته المتعاونة، وإمكانات المنظمات غير الحكومية الشريكة. وقد أجرى هذا التقدير معهد دراسات التنمية في جامعة ساسكس ومركز البحوث في مجال إدارة الابتكارات في جامعة بريتون.

9 - وتمشيا مع النهج الحالي للتقييم الخاص بمكتب التقييم والدراسات، فقد أشرف على التقييم المشار إليه فريق شراكة التعلم الجوهريّة المؤلف من موظفي الصندوق الذين يمثلون طائفة واسعة من الوحدات، والاهتمامات، والدرجات داخل الصندوق¹. وبالإضافة إلى المناقشات غير الرسمية، عقد فريق شراكة التعلم الجوهريّة حلقتي عمل في الصندوق في نهاية كل مرحلة لمناقشة النتائج المكتسبة والبت في المضي قدماً إلى الأمام. وقد زودت الإدارة العليا بالمعلومات الخاصة بنتائج المرحلتين الأولى والثانية في شهر نوفمبر/تشرين الثاني 2001.

ثالثاً - تسليط الأضواء على النتائج

ألف - فهم الابتكارات ورفع كفاءتها

10 - **تعقيد الترويج لابتكارات الصندوق** - منذ البداية، تجدر الإشارة إلى أن الصندوق يجد نفسه في موقف معقد بعض الشيء من ناحية الترويج لابتكارات. فالبعد الذي يمكنه أن يكون له فيه تأثير مباشر على الابتكار خارج حدوده وأدواته التنظيمية، هو بعد محدود جداً سواء لصغر حجمه أو لطريقة تنفيذه. ولا يستطيع الصندوق أن يكون مبتكراً بطبيعة الحال فيما يختص بهيكله ومعايير وأدواته التنظيمية/البيروقراطية التي يستخدمها للقيام بولايتيه المنوطة به؛ ومع ذلك، وكمؤسسة مالية دولية ليس لها حضور ميداني، فهو يستطيع فقط أن يبتكر عن طريق الشراكات. وفضلاً عن ذلك، لا يمتلك الصندوق أي قدرة على البحوث والتنمية لدعم الابتكارات.

11 - **عملية الابتكار** - إحدى الطرق الشائعة نوعاً كيمي تقوم العلوم الاجتماعية باستعراض عملية الابتكار، وبالنسبة لكل من منهج التكنولوجيا والتنمية، هي: (i) الاعتراف بالحاجة إلى/فرصة الابتكار؛ (ii) استكشاف واختيار حل ابتكاري واعد من بين طائفة من الخيارات؛ (iii) اختبار أداء الابتكار وتأثيره (بغية فحص ردود فعل المنتفعين)؛ (iv) التعديل والتحسين كنتيجة لاختبار النتائج؛ (v) استخلاص الدروس المستفادة من الابتكارات وتقاسمها؛ (vi) الترويج (بالتسويق أو النشر) للابتكار؛ (vii) تكرار/رفع كفاءة الابتكار بواسطة المنتفعين وبدعم من وكالات مختلفة. وعملية الابتكار الحالية للصندوق قد حددت بطريقة سطحية، كما أن مختلف خطواتها غير معترف بها وبصورة واضحة في عمل المؤسسة. وربما أغفلت خطوات مهمة مثل الاختبار أو تم اختصارها بغية الوصول بصورة أسرع إلى

¹ كان فريق شراكة التعلم الجوهريّة مكوناً من نائب الرئيس، ومدير مكتب التقييم والدراسات، ومدير من مكتب مساعد رئيس الصندوق، وموظف من المكتب الأمامي لمساعد رئيس الصندوق؛ وممثلين اثنين عن شعبة المشورة التقنية؛ وخمسة ممثلين عن الشعب الإقليمية لمكتب مساعد رئيس الصندوق؛ وهمزة الوصل لوحدة تنسيق إدارة المعرفة؛ وممثل عن دائرة السياسات الاقتصادية واستراتيجية الموارد؛ ومنسق وحدة المنظمات غير الحكومية (مكتب مساعد رئيس الصندوق)؛ وكبير موظفي التقييم المكلف بالتقييم.



مرحلة الابتكار. وربما اختلفت كذلك نقاط دخول وخروج الصندوق في عملية الابتكار طوال الطيف الكامل لتصميم المشروع وتنفيذه.

12 - **جدول أعمال ابتكارات الصندوق** - في حين أن الترويج للابتكارات في مجال التخفيف من وطأة الفقر الريفي، كان دائما حاضرا في خطاب الصندوق، فإنه لم تكن هناك أبدا أي توجهات استراتيجية واضحة لدفع الابتكار، وتوجيه العمليات في مجال استكشاف الابتكارات، وترويجها ورفع كفاءتها. وقد أدى نقص التوجهات الاستراتيجية لوضع جدول أعمال واضح للابتكارات، إلى ما يلي:

- عدم وجود أي فهم مؤسسي موحد للابتكار وعملياته؛
- عملية ابتكار غير كاملة؛ وغير مندمجة جيدا في عمليات الصندوق؛
- اختيار غير واضح لمعايير الابتكار؛ وعدم وجود مبادئ توجيهية للترويج له، وعدم وجود أي "استراتيجية تسويقية" واضحة لرفع كفاءة الابتكارات الناجحة؛
- سجل ضعيف لابتكارات الصندوق الميدانية، أو قلة مساهمتها في تخفيف وطأة الفقر؛
- عدم وجود آلية واضحة للتعلم من الابتكارات ونشرها.

13 - ونتيجة لذلك، فقد فسر مفهوم الصندوق ممارسته للابتكار بطرق متباينة عدة. والنهج الحالي للابتكار هو الابتكار الفردي، واللامركزي، وغير المنهجي، وهو يتحدد بالعوامل الفردية وبالصدفة بدلا من عملية محددة بصورة جيدة ومرتبطة بصورة مقبولة. وفي حين الابتكارات يجرى إعدادها، فإن هذا النمط من الابتكار المجزأ والمؤقت لا يفي بالاستخدام الجيد لموارد الصندوق.

14 - **تأثير فجوة التصميم-التنفيذ** - في حين أن الصندوق له قدرة قوية على تصميم المشروعات (عن طريق الخبراء الاستشاريين)، وقدرة صغيرة على إدارة القروض أو المنح، فإن انعدام حضوره الميداني قد حدث من قدرته على الإشراف على المشروعات ومتابعة تنفيذها. وهذه الفجوة بين التصميم-التنفيذ قد قللت أكثر من قدرة الصندوق على اكتساب فهم واضح للابتكار والتأثير على عملياته وأثاره. هذا ولم يتابع الصندوق و/أو شركائه بصورة منتظمة الابتكارات التي حددت أثناء مرحلة التصميم. فأنشطة الإشراف ليس لها تركيز واضح على السمات الابتكارية المدرجة ضمن تصميم المشروعات ونادرا ما اعترفت بالابتكارات على مستوى مرحلة التنفيذ. فضلا عن ذلك، فالتقييم لا يتم بصورة واضحة. فعندما تنشأ الابتكارات، فعادة لا تكون هناك أي معرفة بها وتأثيرها.

15 - **نفوذ الشراكات** - وحتى على مستوى مرحلة التصميم، فإن قدرة الصندوق على استكشاف واختيار الابتكارات هي قدرة محدودة بسبب القيود الزمنية على بعثات التصميم وانعدام أي حضور قطري للصندوق. ولذا فإن إقامة شراكات جيدة على المستوى القطري من شأنها تسهيل هذه المهمة بشكل كبير. ولن تتجسد أهداف الابتكار (كما جاءت في تصميم المشروع) ما لم يلتزم الشركاء في مرحلة التنفيذ (بما في ذلك المؤسسات المتعاونة) بهذه الابتكارات ومساندتها. والابتكارات التنفيذية لا تكفي في حد ذاتها. فالتعلم منها وتقسيمها ونشرها وإدارة الدروس المستخلصة مع الشركاء، هي أمور ضرورية لتكرار ورفع كفاءة الابتكارات الناجحة ومضاعفتها. هذا وأن الشراكات الأجنبية الاستراتيجية منذ مرحلة التصميم، تعتبر حاسمة لرفع كفاءة الابتكارات واعتمادها على نطاق واسع. وحتى الآن، سيطر الصندوق تركيزا مؤسسيا ضعيفا على دور الشراكات في الترويج للابتكارات وفي تكرار ورفع كفاءة الحالات الناجحة.



وهذا يعتبر وجها خطيرا من أوجه القصور لأنه ينبغي النظر إلى الصندوق كمروج للابتكارات عن طريق الشراكات لا كمبتكر.

16 - **تحدي البحث عن القدرات والالتزامات فيما بين الشركاء** - إن القدرة الذاتية للصندوق على الابتكار تتحدد، وبشكل كبير، بقدرة ورغبة شركائه في هذا الصدد. والصندوق يتمتع بالمجموعات التالية من الشركاء: (i) الجهات المانحة؛ (ii) المقترضون؛ (iii) المؤسسات المتعاونة (وبعضها يشترك أيضا في التمويل كشريك)؛ (iv) المنظمات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص؛ (v) الشركاء في التنفيذ (حكوميون أو غير حكوميين) على المستوى الميداني؛ (vi) مؤسسات البحوث الدولية والإقليمية والوطنية؛ (vii) فقراء الريف ومنظماتهم الرسمية وغير الرسمية. وتؤثر تلك الشراكات على أنماط الابتكار التي يروج لها الصندوق؛ وهي تؤثر على كيفية إنجازها لهذه المهمة بنجاح؛ كما أنها تحدد ما ينبغي تعلمه من تجربة الابتكار. وإجمالاً، فقد كانت الشراكات نعمة مختلطة من ناحية قدرة الصندوق على تزويج الابتكار: البعض منها قد زاد من قدرته، والبعض الآخر قد حد منها.

17 - وثمة قيد رئيسي للنجاح ولتأثير الابتكارات هو انعدام القدرة الكافية والالتزام فيما بين شركاء مراحل التنفيذ، مثل الهياكل الحكومية اللامركزية، والمنظمات المالية الريفية، والمنظمات غير الحكومية والمنظمات القائمة على المجتمع المحلي. وغالبا ما تطلبت النهج الابتكارية للتخفيف من وطأة الفقر الريفي، ولاسيما من ناحية تعزيز المؤسسات القاعدية، مهارات إدارية أفضل، والمزيد من الموظفين الملتزمين. وكثيرا ما استخدمت المنظمات غير الحكومية لسد الثغرات في القدرات الحكومية وبناء قدرات على مستوى المجتمع المحلي. ومع ذلك، فهناك شح في المنظمات غير الحكومية المتمكنة والمحكمة لتوفير الدعم الميداني للمشروعات الاستثمارية الضخمة نسبيا. وقد يخلق عدد كبير من صغار الشركاء في التنفيذ أيضا صعوبات جديّة لتنسيق إدارة المشروعات. فالقيود على القدرات في المشروعات لا يتصدى لها دائما بصورة مبكرة بما فيه الكفاية.

18 - وبالنسبة للإشراف على المشروعات ومراقبتها وتقييمها، اعتمد الصندوق تقليديا على شركائه. وتضر قيود الموارد بعدد مرات ونوعية الإشراف، وهو الأمر الذي يضر بدوره بأداء الابتكار ويحد من تعلم الصندوق من هذه الابتكارات. هذا وتعتبر عملية المراقبة والتقييم للمشروعات عنصرا هاما في نجاح الابتكار وتكراره، غير أنه لم يحدد تقريبا وجود ما يكفيها من القدرات فيما بين الشركاء التنفيذيين.

19 - **نمط ابتكارات الصندوق** - على المستوى القاعدي للصندوق، فإن نمط ابتكاراته يمكن أن يرى وكأنه ينقسم إلى فئتين عريضتين: نمط "التسهيل"، والذي يقوم أساسا على الاعتراف بالدراية الواحدة المحلية وإضافة أدنى حد من المدخلات الخارجية أو التحسين؛ ونمط "ترويجي" ينطوي على نقل الابتكارات الخارجية المتكيفة من الظروف المحلية وتسويقها، و/أو خلطها بالعناصر الخاصة بالأهالي الأصليين. وعلى أساس دراسات الحالة التي تم استعراضها، والمشاورات مع موظفي الصندوق والشركاء، اتفق على أن الابتكارات التي يروج لها الصندوق في الميدان تتسم بخمس خصائص تشكل كذلك أساسا لتحديد التشغيلي للابتكارات الصندوق:

- (i) إنها عملية.
- (ii) تحدث بالإشارة إلى سياق.



- (iii) تهدف إلى إدخال التحسين.
- (iv) لها الإمكانيات لتكرارها ورفع كفاءتها.
- (v) تقوم على أساس الشراكة مع الآخرين.

باء - خصائص الابتكارات التي يروج لها الصندوق

20 - إن غالبية ابتكارات الصندوق ليست في حقيقة الأمر ابتكارات "جديدة"، رغم أنها قد تكون جديدة بالنسبة لمنطقة المشروع المعني. فمعظمها قد جرب بالفعل (وهذا لا يستلزم أنها اختبرت) بواسطة شركاء آخرين أو بواسطة فقراء الريف أنفسهم في ممارساتهم المحلية. وربما أدت عمليات الصندوق إلى إجراء تعديلات كيما يتكيف الابتكار مع منطقة المشروع والناس المعنيين، ومع القدرات التنفيذية للوكالة المنفذة، وعلى نطاق مختلف، ومع سرعة التنفيذ، أو مع سياسات الصندوق وأولوياته الخاصة به.

21 - ومعظم الابتكارات التي يروج لها الصندوق لا تنطوي على تغيير رئيسي. وفي حين أن هناك استثناءات، فإن غالبية الابتكارات التي يروج لها الصندوق تنطوي على تحسينات طفيفة نسبياً على النهج القائم أو التكنولوجيا السائدة. وهذا لا يعتبر بمثابة سمة سلبية: فنظراً لطبيعة خوف فقراء الريف من المخاطر، فإن أي تحسينات إضافية طفيفة من المرجح أن يكون لها تأثير وأن تكون مستدامة أكثر من أي تغييرات رئيسية مفاجئة.

22 - وغالباً ما تطلبت الابتكارات التي يروج لها الصندوق بعض التغيير في المواقف والممارسات من طرف فقراء الريف، مثل الأشكال المختلفة للتنظيم، والممارسات الزراعية والمالية أو التسويقية المختلفة والأنماط المتباينة للعلاقات مع الحكومات، والقطاع الخاص، وغير ذلك من الجهات الفاعلة في القطاع الريفي أو في كليهما.

23 - والصندوق عادة ما يهتم بالابتكارات في النهج أو الاستراتيجيات بدلاً من الابتكارات في التكنولوجيا. فالابتكارات التكنولوجية تعني التكنولوجيا مباشرة بدلاً من "التكنولوجيا العالية". وكل من التكنولوجيا المحلية والتكنولوجيا من المصادر الخارجية قد تكونان معنيتين بالأمر.

24 - هذا وأن الابتكارات التي يروج لها الصندوق تعتبر واسعة النطاق. والابتكارات التي يشار إليها بصورة شائعة في تقرير الرئيس وتوصياته هي: النهج التشاركية؛ واستراتيجيات التنفيذ الابتكارية؛ والنهج الجديدة حيال اللامركزية أو بناء القدرات والشراكات الجديدة (وعادة ما تشير إلى المنظمات غير الحكومية، ومنظمات المجتمع المدني أو الجهات الفاعلة في القطاع الخاص).

جيم - عملية الترويج للابتكارات في ممارسات الصندوق

25 - الاعتراف بضرورة الابتكار - من حيث المبدأ، فإن عملية الابتكار الخاصة بالصندوق تبدأ مع الاعتراف بالحاجة أو بوجود فرصة سانحة للابتكار أو التحسين، والأفضل أن يكون ذلك من طرف فقراء الريف أنفسهم. وفي المشروعات، ربما حدث ذلك أثناء التقديرات الريفية التشاركية في مرحلة الصياغة أو في أوقات أخرى. وتوضح دراسة الحالة رقم 4 بشأن نظام ماشوبان للزراعة وأنشطة صون المياه والتربة بموجب البرنامج الخاص من أجل أفريقيا، وبكل جلاء، كيف أن الابتكارات الناجحة تقوم على أساس الممارسات والاهتمامات الخاصة بالزراع المحليين.



26 - **اختيار الحلول الابتكارية الواعدة** - لا يمتلك الصندوق ذخيرة للابتكارات الرسمية أو معايير موضوعة لاختيار أو تحديد الابتكارات، ولكنه يلجأ إلى طائفة من المصادر مثل منح المعونة التقنية للبحوث الزراعية والتدريب، وبرنامج التعاون الموسع للمنظمات غير الحكومية، وتجربة المشروعات والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات الثنائية، والقطاع الخاص والمعرفة الأهلية. وكل من الصدف وطراز التنمية يبدو أنهما يلعبان دوراً في هذا المضمار. وبفضل نظام ماشويان للزراعة (دراسة الحالة رقم 4)، فإن الابتكارات قد تحددت بطريق الصدفة أثناء التنفيذ، بينما الابتكارات المذكورة في دراسة الحالة رقم 3 ودراسة الحالة 5، كانت نتيجة لبحث منهجي للحلول.

27 - **اختبار الابتكارات** - يعتبر اختبار الابتكارات الجانب الضعيف نسبياً في عملية ابتكارات الصندوق. فغالباً ما أدت ضغوط تجهيز القروض أو اعتبار "أن الابتكارات هي دائماً جيدة" بصورة مفروغ منها، إلى اختبار غير ملائم (كما في دراسة الحالة رقم 2). وربما اختبرت الابتكارات عن طريق منح المعونة التقنية الممولة بواسطة مشروعات الصندوق أو أحياناً بطريقة ومحدودة في مشروعات القروض. وكثيراً ما يحدث أن المشروعات قد تختار ابتكارات تكون قد اختبرت بواسطة منظمة غير حكومية أو شركاء آخرين. ومشاركة المنتفعين في الاختبار وردت في دراسة الحالة رقم 1 ودراسة الحالة رقم 4.

28 - **ترويج الابتكارات** - إن التوجيه غير الملائم والاستثناء التدريجي الضعيف في الترويج للابتكارات، قد يكون لهما آثار خطيرة على كل من تأثير مشروعات الصندوق وعلى مبالغ القروض. وفي المشروعات الأحدث، يبدو أن ثمة وعي أكبر بإمكانات الإعلام والتحفيز والتنقيف (دعم الاتصالات)، من أجل التعجيل بالابتكارات واستهدافها. وتلك التي تلبى الاحتياجات يمكن نشرها بسرعة بواسطة الأفواه، كما في دراسة الحالة رقم 1، أو بواسطة الترويج الأفقي، كما في دراسة الحالة رقم 4.

29 - **استخلاص المعرفة من الابتكارات وتقاسمها** - في إمكان الصندوق أن يستخلص ويستفيد من المعرفة من الابتكارات على مستوى: (i) مبادرة ابتكار واحدة، لتحسين تأثير ذلك الابتكار؛ (ii) تكرار متعدد لنفس الابتكار (مثل رابطات الخدمات المالية أو الاعتمادات المجتمعية)، وذلك لتحسين النموذج؛ (iii) مضاعفة وتنويع الابتكارات لتعزيز فهم الصندوق للترويج للابتكارات من أجل الحد من الفقر الريفي. وبرنامج تعزيز جوانب التمايز بين الجنسين في مشروعات الصندوق (دراسة الحالة رقم 5) يبين كيف أن التعلم يستطيع أن يعزز التكرار فيما بين مشروعات الصندوق وبواسطة الشركاء.

30 - **التكرار/رفع الكفاءة للابتكارات التي يروج لها الصندوق** - إن أي ابتكار رائد للصندوق يمكن تكراره بواسطة مشروعات الصندوق الأخرى أو شركائه، مثل البنك الدولي، والمصارف الإقليمية، والحكومات أو حتى المنظمات غير الحكومية الكبرى. والصندوق بدوره يكرر الابتكارات التي اضطلع بها شركاء آخرون. وتظهر دراسات الحالة رقم 2 ضرورة قيام أي تكرار على أساس المعرفة والتعلم بشأن الابتكار نفسه وبشأن فهم الناس المستهدفين، ومستوى فقرهم ومعيشتهم.



دال - صعوبات الترويج للابتكارات

31 - إن الابتكار هو دائما نشاط متجدد وصعب وينطبق هذا أكثر على الصندوق نظرا للوكالة المنوطة به لمكافحة الفقر وطبيعته التنظيمية.

32 - **سباق الزمن** - عادة ما استغرق الابتكار زمنا طويلا كيما يتطور قبل ما يصبح جاهزا للنشر. وعلى سبيل المثال، فإن الاختبار الميداني لابتكار ما مثل رابطات الخدمات المالية (دراسة الحالة رقم 2) قد ينتظر منه أن يستغرق أربع-خمس سنوات على الأقل في أي حالة من الحالات، ويتعين إعادته في ثلاثة بلدان مختلفة على الأقل قبل بدء تنفيذه. والتحدي هو: كيف نعرض على ابتكارات جاهزة للنشر بموجب مشروعات الصندوق، دون اللجوء إلى الاختبار واسع النطاق.

33 - **المخاطر** - بالنسبة للصندوق، فإن المخاطر الرئيسية المتعلقة بالابتكار هي: أن يفشل الابتكار في حل المشكلة التي كان من المفروض أن يتصدى لها ويعالجها؛ وأنه لن يقتلع الفوائد المستهدفة لفقراء الريف أو حتى إفراز آثار سلبية؛ وأنه سيصبح بمثابة عائق بالنسبة لصرف مبالغ القروض. والتقدير الدقيق لمخاطر الابتكار هو أمر ضروري مهما أدى ذلك وقت أطول للتصميم. التحدي: كيف يمكن استحداث ثقافة للصندوق تجعل من الممكن التقدير الدقيق لمثل هذه المخاطر ومناقشتها.

34 - **التأثير** - بالنظر إلى طبيعة الابتكارات ذاتها، فإن الكثير منها في مجال التنمية، يخفق في تلبية التوقعات: فربما لا تعتمد أو تفشل في خلق تأثير إيجابي بسبب ضعف تسويقها أو نشرها، والتوقيت السيئ أو المعارضة الشديدة. وربما برهنت الابتكارات على أنها باهظة التكلفة من الناحية المالية أو غيرها، أو أنها ببساطة قد تم تصورهما وتصميمهما بصورة سيئة منذ البداية. ولذلك فإن رصد التأثير المتواصل هو أمر ضروري، وبالرغم من التحديات بسبب الفجوات المعروفة جيدا في قدرات والتزامات المراقبة والتقييم. التحدي: كيفية رصد وتقدير تأثير الابتكارات بصورة أكثر فعالية بغية تأمين الفوائد.

35 - **الفوائد للفقراء** - تحتج التجارب بشأن نشر الابتكارات بأنها لن تعتمد بالسهولة أو بالسرعة المتوقعة من طرف الفقراء، أو الأقل تعليما، أو غير المعتادين على التغيير عموما، ولهذه الأسباب كلها، فهناك مخاطر عكسية. فالاعتماد الجزئي أو الاعتماد المتأخر يمكن أن يقلل من الفوائد. فالأنشطة التي تقوم بها المشروعات يمكنها أن تساعد في سد ثغرات المعلومات والتحفيز بين مجموعات الصندوق المستهدفة وبين الآخرين في مناطق المشروعات، كما أن ربط الابتكارات بالممارسة أو المعرفة التقليدية يمكن أن يساعد أيضا. التحدي: كيف يمكن تقادي التناوب بين الابتكار واستفادة الفقراء.

36 - **المعارضة** - دائما ما تلقى محاولات إدخال الابتكارات المعارضة. وكثيرا ما تصادف في مشروعات الصندوق التي تحاول تصحيح التفاوتات التاريخية والجور، الكثير من المعارضة، سواء بصورة علنية أو ملتوية ممن يتمتعون بالسلطة. والأمثلة هنا هي محاولات لتوفير حقوق الأراضي أو المياه للأقليات العرقية، والفقراء أو النساء، وإدراج النساء ضمن المنظمات التي يسيطر عليها الذكور رسميا. والمعارضة إذا ما توخيت في وقتها فقد يمكن تحويل اتجاهها



(مثل الإرشاد لنساء اليمين كما جاء في دراسة الحالة رقم 5). التحدي: كيف يمكن التنبؤ بالمعارضة في مجال الابتكار وخفضها إلى أدنى حد.

هاء - كيف تعمل أدوات الصندوق بصورة جيدة من أجل الابتكارات

37 - لا يمتلك الصندوق أدوات محددة للابتكار - إن الترويج للابتكار داخل الصندوق يتم عن طريق الأدوات التي يستخدمها الصندوق للقيام بالولاية المنوطة به. وهي تشمل ما يلي: قروض المشروعات، وبرنامج منح المساعدة التقنية، والمراقبة والتقييم، والشراكة، وحوار السياسات، الخ. وقد قام التقييم الحالي بتقدير نقاط القوة والضعف للأدوات المتاحة التي تروج للابتكارات القابلة للتكرار.

38 - **المشروعات الممولة من الصندوق** - تعتبر قروض المشروعات وسائل ممتازة لترويج وتكرار الابتكارات المختبرة والمأمونة بشكل معقول للحد من المخاطر، وذلك لصالح البلدان المقترضة والصندوق بوصفه مؤسسة مالية. وفي مرحلة التصميم، ولاسيما أثناء التنفيذ خاصة، فإن مشروعات الصندوق تمكن من التعرف على المجالات التي تتطلب ابتكارات للتخفيف من وطأة الفقر الريفي، وأن تحدد النهج الابتكارية الواعدة من أجل اختبارها مستقبلاً وتكييفها سياقياً، ويمكن أن تكون المشروعات أدوات فعالة لتوليد التعليم بشأن الابتكارات لرفع كفاءتها وتكرارها بواسطة الشركاء. وبعض الابتكارات الناجحة، ورغم قلتها، في حافظة الصندوق قد حددت وتم الترويج لها أثناء تنفيذ المشروعات. ومعظم الأنشطة الابتكارية في مشروعات الصندوق كان أدائها أقل جودة مما كان متوقعا. ويقدر الموظفون أن نصف السمات الابتكارية تقريبا التي كانت موجودة أثناء مرحلة التصميم، لم تنفذ على الإطلاق. وربما كان ذلك نتيجة التصميم الطموح/غير الواقعي وبين عدة أمور أخرى، وتلك القدرات والالتزامات غير الكافية للشركاء. والجانب الأضعف في ظل ذلك، كان مقدرة مشروعات الصندوق على توليد المعرفة بخصوص الابتكار. وقد تم عمل الكثير، ولكن القليل هو الذي جرى تعلمه بشأن الابتكار.

39 - ومنذ ديسمبر/كانون الأول 1997، شكل فرع قصير بشأن السمات الابتكارية للمشروعات، سمة إلزامية في جميع تقارير الرئيس وتوصياته. وعقب استعراض هذا الفرع في تقارير الرئيس وتوصياته الصادرة في 1999 و 2000، فإن التقييم أثبت أنه كان هناك فرق كبير في فهم الابتكارات القابلة للتكرار وفي نهج وعمليات الابتكار. فكل الابتكارات تقريبا لم تشمل هدفا واضحا واستراتيجية لرفع كفاءتها، وقد لوحظت طائفة واسعة من الجودة والفائدة. ففي بعض الحالات، ظهر الفرع مستبصرا ومعتبرا، في حين أنه كان في حالات أخرى جرت محاولة لبيان الابتكارية حيثما لم يكن لها وجود حقيقي. وبما أن هذه المشروعات هي كلها ذات بداية قريبة العهد، فما زال من غير الممكن التحقق من أن الابتكارات قد تبلورت وتجسدت، أو تقدير إنجازاتها وتكرارها/رفع كفاءتها.



% من الإجمالي	السمات الابتكارية في تقارير الرئيس وتوصياته (1999، 2000)
18	نهج تشاركية ابتكارية
16	استراتيجية أو ترتيبات تنفيذية ابتكارية
15	نهج جديدة للمركزية وما يتعلق بها من بناء القدرات
12	شراكات جديدة (عادة مع المنظمات غير الحكومية)
9	إشاعة التمايز بين الجنسين
8	خصخصة خدمات المشروعات
7	بحوث وتكنولوجيا ابتكارية
6	أولويات أو استراتيجيات جديدة مستهدفة (الفقراء، الأقليات، النساء)
4	روابط السوق الجديدة
3	حوار أو حلقات اتصال السياسات
2	إنشاء الشبكات
2	دعم الاتصالات

40 - منح المساعدة التقنية للبحوث الزراعية - تعتبر منح المساعدة التقنية مفيدة خصوصا لاختبار وتكييف التكنولوجيات والنهج الزراعية الابتكارية لصالح الفقراء داخل سياقات محددة. ولقد كان عدم الابتكار التكنولوجي أحد الأهداف الأصلية لبرنامج منح المساعدة التقنية. هذا وقد تم الاعتراف بالروابط الأمامية والخلفية المحددة مع مشروعات الصندوق، كنقطة ضعف في البرنامج. وعلى مدى السنوات العشر الأخيرة، أصبحت منح المساعدة التقنية للبحوث الزراعية تركز أكثر على الفقر وارتبطت بصورة أفضل بمشروعات الصندوق. ومع ذلك، فقدت البحوث الزراعية تدريجيا أهميتها بمضي السنين، في حين أن المزيد من الموارد قد رصدت لإنشاء الشبكات، والتدريب وبناء القدرات. ولم يجر أي تقييم لقيمة تلك الأنشطة فيما يتعلق بالترويج للابتكارات. وبصورة عامة، فإن التعلم من ابتكارات منح المساعدة التقنية كان أقل من الإمكانيات، كما أن الروابط التشغيلية بين كل من مشروعات القروض وبرنامج التعاون الموسع/المنظمات غير الحكومية، يمكن زيادة تعزيزها (للاطلاع على مثال جيد لمثل هذه الروابط، أنظر الإطار أنناه. وقد انطوت منح المساعدة التقنية للبحوث الزراعية تاريخيا على شراكات مع مجموعة صغيرة نسبيا من الشركاء في الابتكار (بعض المجموعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية، ومؤسسات البحوث الإقليمية غير الداخلة في هذه المجموعة). وينبغي القيام بتقييم لمعرفة كيف يؤثر هذا المدى الضيق لمخصصات منح المساعدة التقنية على الاستجابة لاحتياجات الابتكارات القاعدية وكيف أنه يتحكم في المشاركة في النتائج واستخدامها من طرف شركاء الصندوق في مختلف البلدان. وتقييم مكتب التقييم والدراسات الجاري لمنح المساعدة التقنية من أجل البحوث الزراعية سيغطي كل هذه القضايا.



مساعدة تقنية للبحوث الزراعية - وارتباطها ببرنامج التعاون الموسع للمنظمات غير الحكومية لاختبار النهج الابتكارية

انطلقت منحة برنامج التعاون الموسع للمنظمات غير الحكومية Sahel-DEFIS في بوركينا فاسو بفضل منحة مساعدة تقنية مقدمة من الصندوق/اليونيدو من أجل تطوير/نشر التكنولوجيا الملائمة لمعدات تجهيز الأغذية لصالح النساء الريفيات في أفريقيا جنوبي الصحراء الكبرى. وتطور البحث بموجب منحة المساعدة التقنية إلى "مخطط متعدد الأغراض". وفي 1995، اقترح الصندوق/اليونيدو إجراء استعراض آخر لمفهوم مثل هذه الأبعاد العملية الهامة وتحسينها، بشأن الصيانة المنتظمة وتجديد المعدات، وبشأن طرق تعظيم الفوائد. وقد اضطلع اليونيدو ببعض هذا العمل، ولكن ظلت هناك فجوات. ولذلك فإن منحة برنامج التعاون الموسع للمنظمات غير الحكومية قد وفرت سد هذه الفجوات عن طريق الزيادة الميدانية للمخطط المتعدد الأغراض على المستوى الميداني. وكلتا المنحتين قامتا بتغذية أنشطة الصندوق الإقراضية المستقبلية من أجل المشاريع الريفية الصغيرة، وفي كل من بوركينا فاسو وغيرها من البلدان في منطقة الساحل.

41 - منح برنامج التعاون الموسع للمنظمات غير الحكومية المقدمة لهذه المنظمات - إن القوة الرئيسية لهذا البرنامج من ناحية ترويج الابتكار تكمن في الاختبار الميداني وتكييف النهج والتكنولوجيات الابتكارية المجتمعية والاجتماعية-الاقتصادية والمؤسسية وعلى نطاق صغير نسبيا من أجل رفع الكفاءة لاحقا بواسطة مشروعات الصندوق. وعلى ذلك، فإن هذا الخط الصغير للمنح قد يكون العنصر الرئيسي في العملية الابتكارية للصندوق. والمشكلة الوحيدة مع التشغيل الحالي لبرنامج التعاون الموسع للمنظمات غير الحكومية هي أن المنظمات غير الحكومية التي تتلقى المنح لا تفهم دائما وبالكامل مفهوم اختبار الهدف. وتميل عملية المراقبة والتقييم والإبلاغ عن هذه المنح، إلى الاضطلاع أكثر بأغراض إذاعة النتائج بدلا من الترويج للابتكار. وثمة عدة أمثلة ممتازة للدور الابتكاري لبرنامج التعاون الموسع للمنظمات غير الحكومية على المستوى المحلي القاعدي. وقد وضع تقييم مكتب التقييم والدراسات في عام 2000 تقديرا لاستخدامه الحالي والمحتمل من أجل الترويج للابتكارات والقيود في هذا الصدد. وقد تم التوصل إلى اتفاق عند الاستكمال بين مكتب التقييم والدراسات ودائرة إدارة البرنامج ودائرة السياسات الاقتصادية واستراتيجية الموارد. وبعض التوصيات التي وردت في هذا الاتفاق قد نفذت، ولكن التوصيات الأخرى، مثل وضع استراتيجية للصندوق بشأن علاقاته مع المنظمات غير الحكومية، مازالت تنتظر التنفيذ.



روابط مشروعات قروض الصندوق/برنامج التعاون الموسع للمنظمات غير الحكومية لاختبار النهج الابتكارية

بيرو: قام المركز الأندى للتعليم وللبحوث وهو منظمة غير حكومية، بتنفيذ واحد من أبكر وأمتع مشروعات برنامج منح التعاون الموسع/المنظمات غير الحكومية في بيرو وهو تعزيز خدمات الإرشاد والتدريب. وقد تولى المشروع قيادة نظام ابتكاري للإرشاد الزراعي، وكان المفروض أن يكون قائما على المجتمع المحلي، وموجها نحو الطلب، وذاتي الاستدامة (بوكلاء مدفوعي الأجر بواسطة المجتمعات المحلية)، ومناسب ثقافيا ولغويا، وبموظفين من الرجال والنساء يختارون ويديرون محليا. وهدف المشروع إلى تسهيل نظام إرشادي محسن وأكثر استدامة يستطيع أن يعمل أثناء حالة العنف السائدة في الأنديز (المسار الساطع) وعملية الأنشطة المضطلع بها بفضل المنحة كرائدة لاختبار النهج الجديد لقروض المشروع الممول من الصندوق تعزيز خدمات الإرشاد في الأراضي المرتفعة وإنشاء علاقات مع مشروع آخر من مشروعات الصندوق الجارية (PE-185).

غينيا بيساو: أنشأت منحة برنامج التعاون الموسع/المنظمات غير الحكومية للأنشطة الرائدة لإدارة الأراضي على مستوى القرية في تومبالي، جسرا بين أنشطة الصندوق الماضية والمقبلة. وبخاصة، فقد قادت نهجا ابتكاريا للتنمية التشاركية ولل اعتماد على الذات، وفي هذا السياق، لاختبار نموذج إدارة الأرض في غينيا بيساو. ويعترف هذا النموذج بأهمية المعرفة الأهلية من أجل إدارة سليمة للموارد الطبيعية المحلية، وتشجيع النهج التشاركي لتتخيم المشكلات وتحديد الحلول. وكان هدف الصندوق هو البناء على هذه المعرفة من أجل ذخيرة مشروعاته الجديدة. وحصل مشروع المنحة المقدمة من برنامج التعاون الموسع/المنظمات غير الحكومية على الدعم الكبير والإشراف من الصندوق، ووفر المخلات لمشروعات القروض.

42 - **الشراكات** - كما ذكر أنفا (الفقرات 15-18) نظرا للطرائق التشغيلية الحالية للصندوق، وانعدام حضوره الميداني والقيود على الإشراف المباشر، فإن ترويج الصندوق للابتكارات يتم أولا وقبل كل شيء عن طريق شراكاته. فالشركاء يلعبون دورا حاسما في تحديد واختبار وتكييف الابتكارات، وفي نجاح هذه الأنشطة وفي تحديد ما تم تعلمه من تجربة الابتكار. وتعتبر الشراكات الاستراتيجية طوال دورة المشروعات في حوار السياسات أساسية لرفع كفاءة الابتكارات الناجحة لزيادة تأثير عمليات الصندوق. وفي حين أنه قد يحتج بأن دور الصندوق يتزايد تدريجيا، فلن تكون له أبدا السيطرة الكاملة على اختيار شركائه، أو للكيفية التي تسير بها الشراكة، أو ما الذي يختاره الشركاء للمساهمة في الجهود المشتركة. وإجمالا، كانت الشراكات نعمة مختلطة من ناحية قدرة الصندوق على الترويج للابتكارات: فالبعض منها قد زاد من هذه القدرة، والأخرى حدث منها. وبظل تشكيل وإدارة الشراكات بصورة فعالة تحديا من التحديات. وتحتج استنتاجات التقييم بأن أحد القيود الرئيسية أمام نجاح وتأثير الابتكار، هو انعدام القدرة الكافية والالتزام فيما بين شركاء الصندوق.

مثال توضيحي إيجابي لدور المؤسسات المتعاونة في الابتكار

في حين أن مؤسسات الصندوق المتعاونة لا تلعب كقاعدة، دورا قويا في الترويج للابتكارات، فإن هناك استثناءات لتلك القاعدة. ويوفر الابتكار القائم على نظام الزراعة المحلية في ليسوتو (نظام ماشوبان الزراعي دراسة الحالة رقم 3) مثلا على ذلك. ففي هذه الحالة، أدخل الابتكار أثناء التنفيذ. وزارت بعثات إشراف مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع هذا الابتكار الصغير "الإضافي" في الميدان، ووافقت على مخصص تمويلي وأشارت إليه في تقاريرها. وبينما كانت الشخصية النشطة وتقاني الباحث الزراعي-الحرصي الملتحق بإدارة المشروع عاملا هاما، فإن مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع يستحق الثناء على جهوده الموقوتة التي كانت حاسمة لاجياء وترويج هذا النظام الزراعي للسكان الأصليين.



43 - **المراقبة والتقييم** - إن المراقبة والتقييم على مستوى المشروع، إنما يحددان المشكلات التي تستلزم حلولاً ابتكارية، وتوفر الإنذار المبكر للمشكلات في الابتكارات، ويقترحان التحسينات، ويحددان الفرص السانحة لرفع الكفاءة والتكرار. وعمليات التقييم المستقل يشكل مساهمة مهمة لقاعدة معرفة الصندوق بشأن الابتكارات. ومع ذلك، وكما تكون أكثر نفعاً، فإن عمليات التقييم المستقلة ينبغي أن تركز على تقدير الأنشطة الابتكارية مع عناية خاصة بأنماط الاعتماد، والعوائق والتأثير.

44 - **حوار السياسات** - إن أي حوار من هذا القبيل ربما يخلق بيئة مواتية للابتكار على المستوى الميداني، وقد يصبح وسيلة للتكرار الأوسع لأي ابتكار يكون الصندوق قد روج له. وفي بعض الأحيان، يحتاج الأمر إلى تغييرات محددة في السياسات كيما تتمكن مشروعات الصندوق من تحقيق أهدافها. وتغيير السياسات قد يصبح هو نفسه هدفاً ابتكارياً، من حيث أن الصندوق، وعن طريق مشروعاته، يسعى جاهداً وبوعي كامل إلى التأثير على واضعي القرار لإعادة توجيه السياسات والإطار التنظيمي لصالح الفقراء. وتوفر دراسة الحالة رقم 3 مثلاً جيداً على الكيفية التي يستطيع بها حوار السياسات القائم على المشروعات أن ينبثق عن تغييرات ابتكارية للسياسات المناصرة للفقراء.

45 - **الصورة الشاملة** - في حين أنه، وكقاعدة عامة، استخدمت أدوات الصندوق وبصورة متقطعة للترويج للابتكارات، وقوبلت ببعض النجاح، فإن مثل هذا الاستخدام لم يكن مركزاً ولم يكن منهجياً، ولم يتبع أي عملية ابتكارية متوالية مثل تلك التي وردت في الفقرة 11. وفضلاً عن ذلك، لم يتزامن استخدام أدوات الصندوق لترويج الابتكارات ولم يرتبط بصورة ملائمة باشتراطات عملية الابتكار. ويشير تزامن الأدوات إلى التخطيط والاستخدام المتوالي للأدوات على مستوى أنسب مرحلة من مراحل عملية الابتكار. هذا وأن البعد عن الميدان والقدرة والالتزام المحدودين للشركاء قد حدثاً من فعالية تلك الأدوات في الترويج للابتكار وأضعفت إمكانية الابتكارية لرفع الكفاءة كما أن الشركات الاستراتيجية ابتداءً من مرحلة التصميم وصاعداً لم يستخدم بما فيه الكفاية لتعزيز حوار الصندوق في ترويج الابتكارات ورفع كفاءتها، ولزيادة تأثير الصندوق في مجال الحد من الفقر.

46 - **قلة ما تم تعلمه من الابتكارات التي روج لها الصندوق عن طرائق أدواته**. مازالت لم تصل إدارة المعرفة الابتكارية إلى ذروة طاقتها الكامنة على مستوى المشروعات والمؤسسة.

47 - ونظراً لما سبق، نجح الصندوق جزئياً في ترويج الابتكارات القابلة للتكرار، ولكن أداءه الشامل في هذا المجال لم يكن منسجماً.

واو - التعلم من ابتكارات الصندوق الميدانية: سمات الابتكارات التي نجحت

48 - تشير الاستنتاجات المستفادة من دراسات الحالة المختارة للتقييم أن الابتكارات الناجحة للصندوق تقاسمت الخصائص التالية يلي:

- (i) إنها قد اتبعت عملية أكثر هيكلية، مع خطوات متتالية واضحة؛
- (ii) إنها لبت احتياجاً من الاحتياجات التي ينقاسمها الفقراء على نطاق واسع؛
- (iii) إنها قد بنت المعرفة القائمة أو التقليدية، وعلى تكنولوجيات، وممارسات، ومعايير ثقافية واجتماعية؛



- (iv) إن مزاياها كانت واضحة أمام الزراع وأن المكافآت كانت مرئية بسرعة؛
- (v) إن تكلفة اعتمادها كانت محتملة من ناحية العبء المالي، وأعباء العمل المتزايدة والتكاليف الاجتماعية؛
- (vi) إنها كانت بسيطة نسبياً، فمن غير المرجح أن تثير أي ارتياب لدى فقراء الريف؛
- (vii) إنه قد تم اختبارها جيداً: فالاختبار المسبق والموجه للابتكارات لازم للحد من المخاطر والعوامل غير المعروفة، لاسيما عندما تكون الابتكارات مجلوبة من خارج المنطقة؛
- (viii) إنها قد قامت على أساس تبادلات معرفة الزراع داخل مناطق المشروعات وفيما بين المناطق؛
- (ix) إن نهج تصميم المشروعات كان مرناً وأن التكاليف العديدة قد تمت أثناء تنفيذ الابتكارات؛
- (x) إنه كان هناك التزام حقيقي من جانب الصندوق وموظفي الصندوق والمؤسسة المتعاونة، والمتابعة المنتظمة من الصندوق؛
- (xi) إنه قد تم تسهيلها بواسطة البيئة الصحيحة للسياسات والشراكة الفعالة.
- (xii) كما أنه يمكن استعمالها من كلا الوجهين بسهولة إذا لم تتجح.

ابتكار ناجح قليل المخاطر في مجال صون التربة والمياه في النيجر - البناء على معرفة الزراع المحليين

تبين تجربة البرنامج الخاص من أجل أفريقيا جنوبي الصحراء الكبرى مع التقنيات المحلية لصون التربة والمياه في قسم إيلبلا في النيجر، كيف أن طبيعة أي ابتكار يمكن أن تساعد على خفض المخاطر للزراع، كما جاء في دراسة الحالة رقم 1. فقد كانت التكنولوجيا التي استخدمت هي عملية الحفر-التقريب التقليدية في التربة التي انسدت بفعل قشرة أرضية رقيقة وصلبة بسبب آثار الرياح والمياه. وتلك الحفر تعرف باسم "تاساس" (في النيجر) أو زاي في بوركينا فاسو. وكان دور الصندوق هو دور المسهل - أي المعترف بإمكانات التكنولوجيا وبمساعدة الزراع على تحسينها واختبارها. وقد انتشرت التكنولوجيا المحسنة بسرعة بسبب أن الفوائد كانت واضحة، وأن المخاطر، للأسباب المذكورة أعلاه، قد انخفضت بالنسبة للزراع:

- قلة من الزراع في المنطقة هم الذين استخدموا بالفعل تكنولوجيا مماثلة، ومن ثم فإنها كانت مألوفاً عندهم.
- إنها كانت بسيطة، ولم يحتاج الزراع إلى تعلم الكثير عن طريقة المهارات الجديدة.
- إنها لم تستلزم تغييرات في المحاصيل التي يزرعونها.
- إن الزراع كانوا يمتلكون بالفعل الأدوات المطلوبة (غير أن المعاول المقدمة من الصندوق قد سهلت العمل).
- اعتمدت التكنولوجيا على المدخلات المحلية من العمالة والسماد (وفعل النمل الأبيض المحلي).
- إن العمل كان من الممكن القيام به أثناء الفترات الزراعية البطيئة.
- لم يكن هناك أي مشكلات اجتماعية أو حواجز ثقافية منقطة.
- إذا لم يعجب الزراع النتائج، فيمكنهم بسهولة سد الحفر.
- الابتكار وقيم بصورة دائمة عن طريق الشراكة الابتكارية والملتزمة.



زاي - هل تنظيم الصندوق وثقافته يعززان الابتكار

49 - لقد ألقى هذا السؤال لتقدير القوة التنظيمية للصندوق والقيود المصادفة في الترويج للسلوكيات الابتكارية والإجراءات من طرف موظفي الصندوق والشركاء. وكما جاء في الفقرة 8.5 فإن الهيكل التنظيمي للصندوق وثقافته وقدراته الابتكارية توفر البيئة المخولة والإطار التحفيزي لموظفيه وشركائه لترويج الابتكارات على المستوى الميداني.

50 - **القدرة الابتكارية للمنظمة** وصفت بأنها تستغل فعليا وكثيرا قيمة الأفكار الجديدة لفائدة مجموعة أو أكثر من المهتمين بالأمر". وقد هدفت التحليلات الكمية والكيفية التي اضطلع بها فريق معهد دراسات التنمية/مركز البحوث في مجال إدارة الابتكارات (أنظر الفقرة 8) إلى تحديد ملامح المنظمة الابتكارية وتحديد الدوافع والعوائق أمام قدراته الابتكارية. واضطلع الفريق بتقدير هيكل القدرات المنظورة مقابل نموذج مرجعي للقدرات الابتكارية. وقد استكمل استبيان القدرات الابتكارية من طرف 40 من موظفي الصندوق في مايو/أيار 2001، وهو ما غطى الطيف الكامل للدرجات المهنية. وكانت الفترة المرجعية هي الشهور الستة السابقة. ويعكس الاستبيان (الذي وضع خصيصا للصندوق) نموذجا ابتكاريا يقوم على أدبيات الابتكار القائمة والبحوث التجريبية المكثفة بشأن القدرة الابتكارية لما يزيد على 100 منظمة، بما في ذلك عشر من مقدمي الخدمات من القطاع الخاص ومؤسسات لا تهدف إلى الربح. واشتمل الاستبيان على 56 عنصرا/سؤالا (السلوكيات المطلوبة من أجل القدرات الابتكارية العالية) وانقسم إلى 18 عنصرا مكونا وتوحد بعد ذلك في إطار عمل رئيسي شامل من ستة مجالات وقد جرى تحليل النتائج الكمية للاستبيان لتحديد الدوافع والعوائق أمام الابتكار التنظيمي. وقد حددت الأسئلة الرئيسية والقضايا الهامة الناجمة عن تحليل الاستبيانات المستكملة، وذلك من أجل استخدامها في مقابلات المتابعة الداخلية والخارجية ودورات مناقشات المجموعات. وجرى بصورة منتظمة ومنهجية تحليل البيانات الكيفية من هذه المقابلات ومجموعات المناقشات، باستخدام البرامج التحليلية الكيفية الإلكترونية، مما سهل إمكانية إنتاج "خرائط-الذاكرة" التي بينت تخطيطيا الأنماط التي حددت والآراء التي تم التعبير عنها. واستخدمت هذه النتائج من أجل تحدي واعتماد ونشر النتائج الكمية للمسح الاستبياني.

51 - وقد ضمت المقابلات ومجموعات المناقشة عددا من المواطنين وبعض الشركاء الخارجيين (مركز الاستثمار التابع لمنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع). وصمم استبيان تكميلي واستكمل بواسطة عينة من 15 منظمة غير حكومية بالعمل الوثيق مع الصندوق في 12 بلدا مختلفا (تمثل جميع المناطق التشغيلية للصندوق). وقد وفرت نتائج هذا الاستبيان معلومات إضافية بشأن تصورات الشركاء لقدرات الصندوق الابتكارية. وقورنت النتائج الشاملة المكتسبة بواسطة نموذج مرجعي لقاعدة بيانات كانت أمثلتها على الممارسة الجيدة قد استخدمت في صياغة التوصيات بشأن كيفية تعزيز القدرات الابتكارية داخل الصندوق.

52 - **مجالات الابتكار الستة** التي استخدمت لتحليل الدوافع والعوائق أمام الابتكارات، كانت: التوجيه؛ القدرة؛ الثقافة؛ التعلم؛ الهيكل والعمليات، واتخاذ القرارات. وفيما يلي وصف مختصر لها:

- **التوجيه** يشير إلى الصفات المطلوبة في كبار المديرين إذ كان عليهم أن يدعموا الابتكار؛ ومقدرة المنظمة على توجيه قدرات الابتكار بطريقة تعزيز الميزة الاستراتيجية للمنظمة، والمقدرة على إدارة التغيير.



- **القدرة** تشير إلى النوعية والحوافز لدى الأشخاص الرئيسيين داخل المنظمة؛ ووجود طائفة من الكفاءات القوية (مثل النظم، والمعدات، والاستثمارات، الخ) والأخرى اللينة (مجموعات المهارات القائمة على الأساس البشري)؛ والمقدرة على تنفيذ مبادرات الابتكارات (إدارة المهمات).
- **الثقافة** تشمل إلى أي مدى يجري "تمكين" الأفراد من أجل اتخاذ المبادرات وتحفيزهم على الابتكار، ودعمهم بالتدريب ذي الصلة؛ وكذلك إلى أي مدى تتوقع الإدارة العليا من الموظفين بأن يكونوا مبتكرين، والدرجة التي يشعر عندها الناس بأنهم "ملتزمون" بأهداف المنظمة.
- **التعلم** يتضمن إلى أي مدى يحدث التعلم المهيكل والمستمر، وإلى أي مدى يحدث اكتساب التصورات المتعددة والمسافة بين علاقات التعلم مع المنظمات الشريكة. وهو يختبر استخدام وفعالية التدريب في المنظمة. وقد اشتملت المجالات المدروسة هنا على فريق عمل وعلى حل المشكلات؛ والكيفية التي يجري بها النقاط المعرفة وتقاسمها؛ ودرجة التجريب الذي أجري؛ واحتمال وجود آراء متناقضة يمكن استكشافها؛ وكيف أن المنظمة تسير عنصر المعرفة في الميدان.
- **الهيكل والعملية** يتصدیان لمدى دعم هيكل المنظمة للابتكار وما هي العمليات والروتينيات التي تسهل الابتكار. وهو يبحث كذلك الدور الذي يلعبه "المناصرين" (وهم من يتحكمون في الأفكار والمبادرات) و"الجهات الراعية"؛ وإلى أي درجة تدار مراحل "عملية الابتكار".
- **اتخاذ القرارات** ينطوي على مدى عمليات القرارات السليمة والجريئة المدعومة من نظم المعلومات الملائمة وتقنيات مخاطر الإدارة. وهو يتضمن كذلك استحداث "خرائط الطرق المفاهيمية" (أي نهج الحد من الفقر وفلسفاته) وإلى أي مدى يعتبر ذلك حدا قاطعا بالنسبة للمجال ذي الصلة.

53 - **هل الصندوق منظمة مبتكرة؟** تشير النتائج إلى أن قدرة الصندوق على أن يكون منبعاً للابتكار هو أمر قيد التهديد. وتبين النقاط المسجلة من الدراسة الكمية أن الصندوق يضاهاى بصورة ضعيفة أي منظمة من المنظمات المتعددة الفروع والتي استعرضت باستخدام هذا النهج (نقاط الصندوق جاءت في القاع بنسبة 10%). ويبين التقييم أنه في حين أن الصندوق يتمتع بنقاط قوة عديدة وإمكانات كثيرة كمنظمة محفزة على الابتكار ينبغي البناء عليها، إلا أن هناك كذلك العديد من العوامل المعرقة التي تحتاج إلى التصدي لها ومعالجتها.

54 - **نقاط القوة التنظيمية للصندوق** - إجمالاً، فإن موظفي الصندوق هم على درجة عالية من الالتزام بولاية المنظمة وبالبحث عن حلول ابتكارية. وهم مقتنعون كذلك بالدور الأساسي الذي يمكن أن يلعبه الصندوق والذي يجب أن يلعبه في مجال الترويج للابتكارات القابلة للتكرار من أجل الحد من الفقر. وقد ثبتت الرغبة والإمكانية لأن يكون مبتكراً عن طريق التصورات الإيجابية لشركاء الصندوق في الميدان بشأن قدرته الابتكارية وإمكاناته. ورغم العديد من القيود، فإن عمل الصندوق الميداني وكقاعدة عامة يميل إلى أن يكون ابتكارياً والبعض من هذه الابتكارات جرى رفع كفاءتها. وأدوات الصندوق القائمة تتمتع بإمكانات على الابتكار لم تستغل بعد. كما أن التزام أجهزته الرئاسية وإدارته العليا بالابتكار (كما اتضح من طلب القيام بهذا التقييم) هو أيضاً نقطة قوة دلالية على المزيد من تعزيز الابتكارات. وفضلاً عن ذلك، فإن الشراكات المتنوعة للصندوق تقدم العديد من الفرص القيمة لتعزيز الدور الابتكاري للمنظمة.

55 - **العوائق التنظيمية أمام الابتكار** - رغم ما سبق، فإن هناك عوائق ملحوظة أمام الابتكار على المستوى التنظيمي. وطبقاً للموظفين، فإن الصندوق كان قادراً على أن يكون ابتكارياً في الميدان "رغم المنظمة". وعدد من هذه



العوائق ربما قد تحدد بواسطة دراسات سابقة أجريت أو بتكليف من الصندوق، ولكن التقييم قد وجد أنه لم يتم التصدي لها أو تخفيفها تماما بواسطة الجهود الأخيرة التي بذلت لتحسين العملية. وفيما يلي موجز للعوائق كما يتصورها الموظفون.

• **ليس هناك أي توجيه واضح للابتكار** - فالتخطيط الاستراتيجي لم ينظر إليه كأداة لوضع جدول أعمال للابتكار، ووصف الصندوق بأنه يفقر إلى رؤية ابتكارية واضحة. ويشعر الموظفون أن القيم الرئيسية قد طمست، وأن الريادة الفكرية لم تحترم وأن ثمة ضغط الآن يدفع المنظمة إلى الموافقة على المشروعات. كما أن قادة الصندوق لم ينهضوا بأي تغيير وأنهم غير منسجمين مع شهرة المنظمة في اعتماد النهج التشاركية الموجهة نحو المجتمعات المحلية في مجال التنمية. وقد حكم على الاتصال بين كبار المديرين والموظفين بأنه محدود جدا.

• **قدرات غير كافية للابتكار (انعدام المهارات والكفاءات المتعلقة بالابتكار)** - إن الصندوق بوصفه منظمة، لم ينظر إليه كمبتكر أو كمساعد على الابتكار: بل نظر إليه على أنه شيء آخر مختلف، من حيث أن الكفاءات المحددة للابتكار لدى الأفراد لم تلتمس أو تطور أو تشجع أو تقدر بصورة منهجية ومنظمة. ونظر إلى توافر الموارد المطلوبة للابتكار على أنه جاء مرقعا وغير متجانس، كما أنه لم تمنح أي أولوية للأنشطة الابتكارية. وأخذ علما بغياب المهارات المطلوبة لرفع كفاءة الابتكارات الناجحة وتكرارها. كما لوحظ نوع من الانقسام الملحوظ في السلوك الابتكاري بين الأنشطة الميدانية وأنشطة المقر.

• **الثقافة التنظيمية لا تساند الابتكار** - توحى البيانات أن الثقافة التنظيمية الشاملة تشكل عائقا ملحوظا أمام الابتكار. وفي حين أن بعض الموظفين (مثل مدراء الحوافز الإقليمية) يستخدمون الحذر الشديد حيال الطريقة التي يعملون بها، فإن النمط المستخدم من بعض أعضاء الإدارة العليا لم يعتبر كعامل تمكين للموظفين كي يقوموا بمبادرات ابتكارية. وفي الماضي، كان ينظر إلى الإدارة على أنها نخوية ومنتبهة لصورتها بشكل كبير، وهو الأمر الذي لا يساعد على السلوك الابتكاري. والابتكار لا ينتظر أن يحدث بصورة منظمة - كما يتبين من نظام الأداء الفردي، مما لا يشجع الابتكار. وكان من المعتقد أن الصندوق أصبح أقل استجابة عما قبل حيال الأفراد الذين يناصرون الأفكار الجديدة؛ كما أن المدراء لا يراعون بما فيه الكفاية ولا يساندون هؤلاء المناصرين. ولا توجد حوافز لمكافأة الابتكارات والمبادرات. وقد لوحظت مجموعتان مختلفتان من القيم لدى الموظفين: الخلق والابتكارات مقابل ثقافة الموافقة على المشروعات. واعتبر الأخير بمثابة الدافع للمنظمة حيث أن الصندوق يبدو كأنه يركز على المشروعات بدلا من الابتكار والتكرار ورفع الكفاءة. وشعر بعض الموظفين أن المنظمة، أثناء الفترة التي استعرضت، كانت مدفوعة نحو نموذجها المؤسسي الذي يكافئ الرسميات ويثبط عمليات الخلق والإبداع. وكان هناك إحساس قوي بالإحباط والقطيعة تجاه المقر، لاسيما فيما بين كبار الموظفين المهنيين.

• **قلة التعلم وتقاسم المعرفة بشأن الابتكار** - رغم أن بعض الجهود تبذل حاليا لتحسين الوضع، لاسيما فيما يتعلق بإدارة المعرفة، فمازالت هناك فجوات ملحوظة لاسيما في التعلم المهيكل، والتدريب، وتسجيل المعرفة وتقاسمها، وعمل الفريق، ومدى التجريب المسموح به واختلاف الآراء. وكانت الصعوبات (بسبب انعدام



الوقت) في مسابرة مرحلة تطور المعرفة في مجال التخفيف من وطأة الفقر الريفي، موضع الاهتمام والقلق. فرغم أنه كانت هناك قرائن توحى بأن الكثير من الأفراد والأفرقة يسعون إلى اكتساب واستغلال الأفكار الجديدة، فقد كان واضحا كذلك أن البحث مازال محدودا جدا وأن ثمة اختلافات بين ما جرى في الميدان وما حدث في روما.

• **هيكل غير ملائم وعمليات غير مناسبة للترويج للابتكار** - من الحق أن يقال بأن الصندوق، ومن المنظور الابتكاري - يتمتع بهيكل تنظيمي يتسم ببعض القوة - لاسيما في قدرته على مساندة المشروعات الميدانية ذات الاحتمالات الابتكارية. ومع هذا، فإن هذا الهيكل لا يساند بصورة ملائمة الابتكار المنهجي ونشر وتكرار الأفكار المجربة. وفيما يختص بمقدرته على إدارة عملية الابتكار، لوحظت عدة عناصر إيجابية في مجال الأنشطة مثل التحديد والاختيار والتجريب وتقديم الابتكارات. ومع ذلك، فإن هذه الأنشطة غالبا ما تبقى غير مترابطة بدلا من أن تشكل عملية محددة جيدا ومتسقة ومندمجة في الهيكل الرئيسي للصندوق. فضلا عن ذلك، فإن الأنشطة المتعلقة بتسويق الأفكار خارج الصندوق لأغراض رفع كفاءتها، هي أنشطة إما أنها لم تتطور بما فيه الكفاية أو أنها منعدمة تماما.

• **اتخاذ القرارات وخرائط الطرق المفاهيمية** - إحدى نقاط قوة الصندوق تكمن في استحدثاته لخرائط الطرق المفاهيمية لتوجيه العمليات، رغم أن البعض يوحى بأن ذلك كان متجزئا أكثر في الماضي مما هو عليه في الحاضر. ومع ذلك، فإن عمليات اتخاذ القرارات هي غير مؤكدة بشكل أكبر لأن المطلوب منها أن تتصدى لنوعين متضاربين من الجذب وهما: (i) أن يكون مقرضا حذرا؛ (ii) أن يوفر الموارد لعمليات التجارب والنشر والترويج للأفكار الجديدة ورفع كفاءتها. وفي الوقت الراهن فإن نوع الجذب نحو أن يكون مقرضا حذرا هو الأقوى على ما يبدو من كونه رائدا ابتكاريا. وقد تولدت كمية كبيرة من المعلومات والأفكار بفضل المشتركين مع الصندوق في مشروعاته، ولكن الصلة مع اتخاذ القرار، فقد رئي أنها ضعيفة.

56 - **رؤية الشركاء حيال الابتكارات - المنظمات غير الحكومية، والوكالات المتعاونة التي مقرها روما**² - لقد كان تصور المنظمات غير الحكومية لقرارات الصندوق وريادته في مجال الابتكار، أكثر إيجابية من تصور موظفيه والوكالات المتعاونة معه ومقرها روما، من حيث أنها عادة ما صنفت الصندوق بوصفه "مبتكرا" إلى حد كبير. وقد أثنت على نمط الصندوق التشاركي في الابتكار، ومقدرته على ضم الشركاء إلى العمليات التحسينية، والتأثير على الآخرين من ناحية الحد من الفقر ودعم النهج الابتكارية. وقد تم حث الصندوق على المزيد من الدعم لبناء قدرات المنظمات غير الحكومية.

57 - **يرى البعض من شركاء الصندوق في التصميم أنه مؤسسة صارمة ومحافظه مع ابتكارات محدودة** - ينظر إلى الصندوق على أنه منظمة بطيئة في اعتماد الأفكار ومقيد بالبلاغة التي تتبع عبارات الأمم المتحدة الطنانة والمعسولة في مجال التنمية، وهذا موجه أكثر نحو الحصول على الموافقة على مشروعاته، وهذه الثقافة تخفي أخطاء وقيم تجميلية على حساب الجوهر والمغزى. وأشار كذلك إلى أن خلفية الكثير من موظفي الصندوق المهنيين لا تعدهم للتصدي

² مكتب الأمم المتحدة لخدمات المشاريع/روما ومنظمة الأغذية والزراعة/مركز الاستثمار.



للمخاطر والابتكارات، وأنهم معاقون بأعباء عملهم ومقادون بالمساءلة حيال مدرائهم المعنيين، بدلاً من البحث عن أفكار جديدة والالتزام بالتحسين.

58 - **يحتج شركاء التنفيذ بأن استكشاف الابتكارات يتم بصورة أفضل على مستوى التنفيذ - وأن الموارد لا بد وأن تخصص لهذا الغرض. وينبغي أن تكون عملية التنفيذ (عن طريق المراقبة والتقييم والإشراف) موكلة بصورة واضحة للإبلاغ عن مثل هذا الاستكشاف، ورصده وتقييمه على أسس منهجية ومنتظمة، وأنه يجب تخصيص الموارد الملائمة لهذا الغرض. والأفكار الابتكارية المذكورة في تقارير التنفيذ، لا يجري غالباً النقاشها: فكثيراً ما تم تصفح هذه التقارير بسبب قيود الوقت وغير ذلك من ضغوط العمل. والنقص الحالي في مشاركة الوكالة المكلفة بالإشراف، في عملية التصميم، تقلل من احتمال العمل على إدخال النهج الابتكارية في سياقها المحدد.**

رابعاً - موجز الاستنتاجات والتوصيات الرئيسية

ألف - الاستنتاجات الرئيسية

59 - يشكل الصندوق بيئة ملائمة وواعدة ونقاط قوة في الترويج للابتكارات القابلة للتكرار من أجل التخفيف من وطأة الفقر الريفي. فالدور الرئيسي للصندوق، وهو ليس الوحيد، يمكن النظر إليه على أنه استكشاف نهج وتكنولوجيات ابتكارية واعدة وتحديدها والتوفيق بينها. وهو بذلك، ومع شركائه، يستطيع أن يسهل ويروج وينشر الابتكارات من أجل الحد من الفقر الريفي، وهي الابتكارات التي حددت من مصادر مختلفة لرفع كفاءتها لاحقاً وتكرارها بواسطة شركاء أكبر، أو بواسطة مشروعات الصندوق الأخرى والفقرء أنفسهم. ويمكن كذلك القيام بالاختبار الجزئي للابتكارات من أجل تحسين الأداء واعتمادها بواسطة أدوات الصندوق.

60 - والنهج الابتكارية الناجحة التي روج لها الصندوق هي التي قامت على عملية ابتكارية مهيكلة وواعية بشكل أكبر، وذات مراحل متتالية واضحة تبنى على المعرفة التقليدية للفقرء، وثقافتهم، ومعاييرهم الاجتماعية وقيود مواردهم، والتي لا تستغرق نتائجها وقتاً طويلاً كيما تتجسد وتتبلور. ويعتبر الالتزام والقدرة الملائمة والمرونة من جانب الصندوق وشركائه، من العوامل الحاسمة لمثل هذا النجاح.

61 - وفي حين أن الابتكارات كانت مركزية بالنسبة لرؤية الصندوق، فحتى الآن، لا تملك المؤسسة أي جدول أعمال استراتيجي للابتكار لارشاد وتوصية العمليات. والحالة هذه، فإن موظفي الصندوق لديهم أنواع مختلفة من فهم الابتكارات وأن الأداء في هذا المجال يتباين بشكل كبير. فعملية الابتكار ليست مفهومة جيداً أو مدمجة بصورة ثابتة في العمليات. كما أن العمليات التي يروج لها الصندوق لا تسجل أو تقيم بصورة منتظمة ولا يوجد هناك أي آلية متناسقة لتوليد ونشر التعلم من هذه الابتكارات. والأقاليم الجغرافية الخمسة للصندوق لها اهتمام مختلف وتشديد خاص بالنسبة للابتكارات.

62 - هذا وأن النوعية الابتكارية لعمليات الصندوق قد حازت على ثناء المنظمات غير الحكومية الشريكة. ومع هذا، فإن العديد من موظفي الصندوق وبعض المنظمات التي مقرها روما تنتظر إلى الترويج للابتكارات القابلة للتكرار وكأنها معاقبة بسبب النقص الحاد والعام للدعم في ثقافته التنظيمية، وهياكله وعملياته. وثمة شعور فيما بين موظفي الصندوق



بأن البيئة التنظيمية الحالية لا تساعد على سلوكيات الابتكار وأنها لا توفر إطارا حفازا وملائما للابتكارات. وطبقا لموظفي الصندوق، استطاع الصندوق أن يبتكر في الميدان "رغم المنظمة". ومن نافلة القول أن الابتكار في مثل هذه البيئة يعتبر أصعب وأقل فعالية ومنهجية مما يجب أن يكون عليه.

63 - هذا وأن الصندوق يقوم بدوره الابتكاري المتعلق بالفقر في سياق الشراكة على جميع المراحل. ولكن القدرة والرغبة المحدودتين للشركاء، تعتبر عائقا رئيسيا لتنفيذ النهج الابتكارية. وما زال الصندوق حتى الآن لم يسلط التركيز الكافي على تحديد الجهات والمؤسسات الفاعلة والمبتكرة والقادرة داخل دوله الأعضاء، واستحداث تحالفات استراتيجية وإقامة شراكات معها لدعم الترويج للابتكارات ورفع كفاءتها.

64 - ولا يملك الصندوق أي أدوات محددة للترويج للابتكارات. وهو يستخدم الأدوات المتاحة له لتأدية ولايته من أجل الترويج للابتكارات. وكل أداة لها نقاط قوتها وإمكاناتها في هذا الخصوص وكذلك نقاط ضعفها التي تحتاج إلى التصدي لها ومعالجتها. ويمكن أن تلعب المنح دورا هاما في تحديد واختبار الابتكارات من أجل تكيفها والترويج لها بواسطة مشروعات الصندوق، ولكن هذا الدور لم يتطور بشكل كامل بعد³. وبدون أي إرشاد استراتيجي بشأن الابتكارات أو الاستعمال الداخلي الملائم لعملية الابتكارات، فإن مشروعات الصندوق قد روجت لعدة ابتكارات على أساس متقطع وكل حالة على حدة. وعلى الرغم من هذا، فقد تحققت بعض النتائج الإيجابية رغم القيود على تحديد الابتكار أثناء التصميم، وتقييدات القدرات أثناء التنفيذ، وفوق كل شيء، انعدام التزام مع برنامج منح المساعدة التقنية. مع استخدام مختلف الأدوات فيما يتعلق بترويج الابتكارات. هذا ولم تؤد عملية المراقبة والتقييم دورها في الحد من المخاطر وتوليد المعرفة نظرا لنقاط الضعف الكامنة في عملية المراقبة والتقييم القائمة على المشروعات، سواء مشروعات المنح أو القروض.

65 - ولاحظ الموظفون أن بعض المؤسسات المتعاونة مع الصندوق ووكالاته المنفذة تشكل روابط ضعيفة في تنفيذ ابتكارات المشروعات، وأساسا بسبب قيود الموارد والقدرات. وربما ساعد تقديم الإرشاد للشركاء الرئيسيين وزيادة مشاركة الصندوق في الإشراف وفي دعم الأنشطة الابتكارية، خاصة أثناء المراحل الأولى لتنفيذ المشروع، على تصحيح هذه المشكلة.

66 - ويشكل الابتكار بالنسبة للصندوق قضية أخرى نظرا لطبيعة كره الفقراء للمخاطر. وبما أن الابتكار محفوف بالمخاطر من حيث المبدأ، فإن أهالي الريف الأحسن حالا، والأكثر تعلما والأقل كراهية للمخاطر، من المرجح أن يكونوا أكثر اهتماما - ومبدئيا على الأقل - ممن هم أفقر ومن الذين لا يتمتعون إلا بخيارات معيشية قليلة. وجزئيا، فإن هذه المشكلة يمكن حلها عن طريق نهج تسهيل الابتكار المذكور أعلاه، وعن طريق تشجيع الابتكار القائم على تحسين التكنولوجيات والنهج المحلية الأهلية.

³ سيساهم تقييم برنامج منح المساعدة التقنية للبحوث الزراعية الذي يجريه حاليا مكتب التقييم والدراسات، وكذلك التقييم المستكمل (2000) للصندوق/المنظمات غير الحكومية في وضع سياسات للصندوق في هذا الصدد.



باء - التوصيات

67 - على أساس التحليل الذي قامت به بعثة التقييم، فإنها قد صاغت مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى بناء قوة مؤسسية وفي الوقت ذاته، إزاحة العقبات من أمام الابتكار. وفيما يلي موجز بهذه التوصيات.

(i) **تحديد الابتكارات للصندوق** - استنادا إلى المناقشة الداخلية المكثفة مع شراكة التعلم الجوهرية والموظفين الآخرين، يوصي التقييم بالتحديد التالي للابتكار:

"إن الابتكار هو عملية يوفر الصندوق من خلالها، جنبا إلى جنب مع شركائه، طرقا محسنة وقابلة للتكرار للتعامل مع مشكلات/فرص التنمية التي تواجه فقراء الريف في سياق معين، وتروج لرفع كفاءتها".

(ii) **التأكد من الالتزام الاستراتيجي حيال الابتكارات** - إذا كان الصندوق ملتزما حقا بالترويج للابتكارات القابلة للتكرار، فيجب عليه إعطاء إرشادات واضحة لموظفيه في هذا الصدد. والخطوة الأولى تتمثل في عكس هذه الأولوية على الإطار الاستراتيجي متوسط الأجل الذي يجري وضعه. والخطوة التالية هي تحديد المجالات المعينة التي تعكس احتياجات الابتكارات الرئيسية من أجل التشديد المؤسسي على المدى المتوسط واستخدامها لتوجيه العمليات. ولتشغيل هذا الالتزام، فمن الضروري إقامة صلة بين الاستراتيجية وتخصيص الموارد للابتكار. فالصلة بين الاستراتيجية والموارد يمكن قيامها بصورة مباشرة عن طريق المخصصات المترابطة من الأموال للابتكار ضمن المنح والقروض، وبصورة غير مباشرة، عن طريق مجموعة متنوعة من الوظائف والأنشطة مثل إدارة الموارد البشرية والتدريب والشراكات الاستراتيجية لرفع كفاءة الابتكارات ونظم المعلومات وإدارة المعرفة بشأن الابتكار.

(iii) **فهم مراحل عملية الابتكار وإدراجها ضمن العمليات الحالية** - كما جاء آنفا، تحتاج عملية الابتكار إلى أن تكون مفهومة على المستوى المؤسسي وإلى أن تدرج ضمن العمليات الجارية للمؤسسة. وهذا سيساعد على شحذ تركيز العمليات على الابتكارات القابلة للتكرار ورفع كفاءتها. وقد تكون المراحل الدقيقة للعملية مرنة، ومتكيفة طبقا لخصائص كل حالة. ومن حيث المبدأ، فإن الإدماج المطلوب قد يستلزم الآتي:

- تشديد أكبر على الاستكشاف بغرض اختيار الابتكارات لترويجها وذلك على مستوى مرحلة التصميم المبكرة وأثناء التنفيذ؛
- اختيار شركاء التصميم من ذوي التوجه والمهارات، واستعراض ممارسة استئجار الخبراء الاستشاريين وتشكيل البعثات بغية ضمان الدعم الكامل للمدخل ونوعية الابتكارات؛
- التحليل المبكر والمحسن لمخاطر الابتكار وقدرات تنفيذ الشركاء في كل من مشروعات القروض والمنح؛
- التركيز المنهجي والمنتظم على اختبار الابتكارات قبيل الترويج؛
- الإدراج المنتظم لعناصر دعم الاتصال الريفية (معلومات، تحفيز، تدريب)، وذلك عندما يستهدف الابتكار مباشرة فقراء الريف؛



- تعزيز المراقبة والتقييم للمشروعات وخاصة المراقبة التشاركية للنهج الابتكارية والتغذية الارتجاعية الدائمة؛
 - إدراج تكرار الابتكارات ورفع كفاءتها كجزء لا يتجزأ من دورة المشروع وضمان التخطيط المسبق والملائم لهذا الغرض.
- (iv) التنسيق بين العمليات التنظيمية والترويج للابتكارات - إن التنسيق بين التنظيم والعمليات ينبغي أن يزداد، من جهة، كما أن الابتكارات القابلة للتكرار ورفع كفاءتها ينبغي أن يتم النهوض به من جهة أخرى. ويمكن التصدي لذلك جزئياً عن طريق ما يلي:
- إعطاء الأولوية للابتكار بوصفه معياراً مركزياً في تقدير اقتراحات المنح والقروض. وقد يشمل ذلك استعراض واضح وصريح للأنشطة الابتكارية بواسطة فريق تطوير المشروعات، ولجنة الاستعراض التقني، واستعراضات حوافز المشروعات الإنمائية.
 - تزامن استخدام أدوات الصندوق القائمة على احتياجات عمليات الابتكار المعنية. وهذا سيتطلب تركيز محسن على ابتكارات منح برنامج التعاون الموسع/منظمات غير حكومية ومنح المساعدة التقنية للبحوث الزراعية والتدريب وصلاتها مع بعضها البعض ومع المشروعات لتشكيل نخيرة ابتكارات أكثر تواملاً واستمراراً.
 - خيارات تحقق لإدخال أدوات جديدة لترويج الابتكارات.
 - إعادة تشكيل الشراكات طبقاً لاحتياجات عملية الابتكار (مثل إقامة الشراكة مع المنظمات غير الحكومية/المنظمات القائمة على المجتمع المحلي لاستكشاف الابتكارات ومع الحكومات، والمؤسسات المالية الدولية وسائر الجهات المانحة من أجل التكرار ورفع الكفاءة) واستحداث النماذج الفعلية لإقامة الشراكة من أجل رفع كفاءة الابتكارات.
 - النهوض برفع كفاءة الابتكارات داخل صميم أعمال الصندوق عن طريق مهارات التسويق الملائمة.
 - تعزيز إدارة المعرفة الابتكارية والتفاسم والنشر. وينبغي أن يبدأ الصندوق بالتعلم أكثر من تجربته الابتكارية الجارية وحفظ سجلات الابتكارات المروج لها والدروس المرتبطة بها. وقد يمكن مساندة ذلك عن طريق بعثات الإشراف والمراقبة والتقييم التي تركز على الابتكارات الميدانية والإبلاغ بصورة منتظمة عن الموضوع. كما أن تحليل ونشر هذه المعرفة بطريقة صديقة للمنفع، داخلياً وخارجياً على السواء، يتطلب كذلك اهتماماً ذا أولوية من جانب الصندوق.
 - تعزيز التقييم الخارجي للسمات الابتكارية للتعلم، مع تشديد خاص على الابتكار في برنامج عمل التقييم.
- (v) بناء المهارات والكفاءات للابتكار - إن ندرة المهارات والكفاءات المتعلقة بالتحديد والترويج وتكرار الابتكارات، ترتبط بالطريقة التي يختار بها الموظفون ويدربون ويكافئون. فالصندوق لا يولي عناية كافية لتعيين الموظفين من ذوي المهارات الابتكارية. وفضلاً عن ذلك، فإنه لم يطور بعد الكفاءات الابتكارية وهو لا يكافئ حقيقة المبتكرين. وينبغي أن يستحدث الصندوق نموذجاً لكفاءات الابتكار خاص بالصندوق يحدد المعرفة والمهارات الجديدة



المطلوبة، واستخدام النموذج للتعيين والتدريب والتقدير والمكافأة والتدريب. فضلا عن ذلك، فإن إعادة تقدير دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الصندوق مطلوبة للمساعدة على إعادة توجيهها صوب دعم الابتكار.

(vi) إعادة توجيه ثقافة الصندوق صوب الترويج للابتكار كجزء من دوره المحفز - لقد تفاقمت المسافة التي كانت موجودة في الماضي بين الإدارة العليا والموظفين بسبب الفهم المختلف للثقافات بين العاملين في مقر الصندوق في روما وبين ذوي المسؤوليات التشغيلية في الميدان. وكان ينظر إلى المقر على يتسم بال رسمية ولا يساعد على الابتكار، وعلى أنه يروج لنهج إدارة المؤسسة التي هي بعيدة عن العمل في الميدان، والتي تتسم بال رسمية ولا تساعد على الابتكار. فينبغي أن يقوم المدراء بتمكين الموظفين لاتخاذ المبادرات، وتشجيع و"رعاية" الأفكار الجديدة و"المناصرين" وأن يصبحوا أسهل منالا بالنسبة للموظفين. فإن نظام تقييم الأداء وهيكّل الحوافز التنظيمية، ينبغي لهما أن يطالبا بالابتكارات ومكافأتهما. وينبغي أن يسعى الصندوق جاهدا لنفاذي أن يكون مصنعا للمشروعات بدلا من أن يكون مؤسسة تشجع على الإبداع والخلق وعلى تحمل المخاطر تدبير الابتكار كجزء لا يتجزأ من دورة مشروعاتها. وقد تم تحديد مواصلة الترويج المنتظم للابتكارات القابلة للتكرار كجزء هام من الدور المحفز للصندوق في الإطار الاستراتيجي 2001-2006. وهذا يستلزم أن يتجاوز الهدف النهائي لأي مشروع "التأثير المباشر" من أجل تحقيق القابلية للتكرار ورفع كفاءة النهج الابتكارية الناجحة.

عملية ابتكار للصندوق



