



OXFAM

ملخص تنفيذي

تقييم خطة أوكسفام الاستراتيجية 2013-2019: أين تشكل أوكسفام قيمة مضافة

التقرير الكامل: أين تشكل أوكسفام قيمة مضافة

في إطار تقييم خطة أوكسفام الاستراتيجية تم درس أدلة حول النتائج الرئيسية المسجلة على صعيد أهداف التغيير فضلا عن فعالية المقاربات التي اعتمدها أوكسفام لتحقيق التغيير الاجتماعي. وتم التركيز خصوصا على كيفية مساهمة أوكسفام في التغيير المفضي إلى التحول ولا سيما التحول في علاقات القوة وتغيير الخطاب وما إذا كانت المبادرات المحلية تندرج في تغييرات نظامية أكثر على الصعيدين الوطني والدولي.

ويعرض هذا التقرير تحليل كل أهداف التغيير مع التركيز على المقاربات حيال التغيير الاجتماعي والاستثمارات المحتملة. والمقاربات التي درست شملت: (1) التأثير (2) وضع حقوق المرأة في صلب كل ما نقوم به (3) المواطنة الفعالة (4) القيادات المطلعة (5) الشراكة (6) التأثير الكافي (8) نهج البرنامج ونظرية التغيير (8) المعارف والتعلم. وقد اعتمدنا تقارير أهداف التغيير مجموعة مؤشرات ضمنية مع أنها لا تغطي كل عمل أوكسفام إلا أنها تمثل ما يكفي لنا لتوفير صورة منهجية.

التأثير

حققت أوكسفام تحسينات مهمة عبر التأثير خلال الخطة الاستراتيجية 2013-2019. لقد وسعنا تكتيكاتنا بدءا بالسعي إلى حلفاء غير اعتياديين. وتضمن ذلك العمل مع أطراف معنية دولية والاستعانة بالشبكات وإقامة علاقات مع مجامع فكر جنوبية وصحافيين استقصائيين. العمل على مستويات متعددة منح أوكسفام إمكانية الوصول إلى معلومات أكثر وفاعلين أكثر وطرق أكثر للتأثير من أجل التغيير. على سبيل المثال من خلال ربط اصلاح النظام الضريبي الوطني بالميزانية على المستوى المحلي أو التفاوض من أجل الوصول إلى البيانات للمطالبة بميزانيات تستجيب لقضايا النوع الاجتماعي. وتتمتع المنظمة بقدرة مقلقة على الوصول إلى الحكومات فيما ييسر حوار بناء مطلع، التغيير. وفي الوقت عينه، يشكل تجذر أوكسفام داخل الجماعات المحلية أمرا أساسيا في صدقيتها. ولا شك في أن العلاقات الطويلة الأمد ساعدت أوكسفام على الخوض في مجالات مغلقة. وتقوم فرق بالاستثمار بشكل منهجي في عمل من شأنه أن يغير الخطاب المستخدم ونقل الجهد الدولي إلى المستويين المحلي والإقليمي. ينبغي على أوكسفام أن تقيم باستمرار ترسانتها في مجال التأثير على ضوء إغلاق المجال المدني. والتأثير نهج تشكل اجندة التعلم الرشقة عنصرا أساسيا فيه. تعلم اعتماد رشاقة أكبر في العلم مع ائتلافات وتحالفات وشبكات وحركات ودرس كيف تكون فعالة وفي ظل أي ظروف، يتطلب من أوكسفام أن تكون صريحة حول ما تعرفه وما تحسن تنفيذه على صعيد التأثير مع الآخرين وحول ما لا نعرفه وتحتاج إلى تعلمه والاستثمار في هذا التعلم.

وضع حقوق المرأة في صلب كل ما نقوم به:

تظهر مؤشراتنا أن أوكسفام قادرة على القيام ببرامج جيدة ومفضية إلى التحول أيضا في ثلاثة مجالات نسميها عمل في مجال العدالة بين الجنسين قائم بذاته: وهي قيادة مفضية إلى التحول من أجل حقوق النساء وتمكين المرأة اقتصاديا فضلا عن العنف ضد المرأة والفتاة. إلا أن المؤشرات واضحة بأن أوكسفام تعاني في دمج قضايا الجنسين وفهم وتفعيل واقع أن تكون حقوق المرأة في صلب كل ما نقوم به. ويبدو أن دمج قضايا الجنسين التي قد تساعد في وضع

حقوق المرأة في صلب كل ما نقوم به، وليس فقط في عمل في مجال النوع الاجتماعي قائم بذاته، لا يرتقي إلى مستوى طموحاتها. وتتمتع أو كسفام بهامش لتحسين أدائها وتوفير قيمة أكبر. ومن المجالات الواعدة على هذا الصعيد البدء التي حددناها في إطار تقييمنا القضاء على العنف ضد المرأة والفتاة، التحقق من أن جهودنا لتغيير قواعد اجتماعية ظالمة بشأن النوع الاجتماعي تدرج في كل مشاريعنا في قطاعات أخرى (التمكين الاقتصادي والتعليم والجهود الإنساني والقدرة على الصمود والتكيف).

علينا أن ندرك ما معنى أن نضع تعمي النوع الاجتماعي ووضع حقوق المرأة في صلب كل ما نقوم به على الصعيد العملي. يجب ان نستغل فرصة **التعلم من الآخرين**: أي من منظمات أخرى خاضت هذه النضالات وباتت قيادات مطلعة في مجال العدل بين الجنسين.

المواطنة الفعالة

أظهرت أو كسفام وشركاؤها حسا ابتكاريا في "اقتحام" المجال المدني حتى في ظروف مقيدة فضلا عن تحضير المواطنين لاحتلاله. وعملت مشاريع عدة على بناء مؤهلات الشباب للتعامل مع أصحاب السلطة. وتجدر الإشارة إلى أن ذلك وسع مؤهلات أو كسفام في التطبيق أيضا. وتبرز أمثلة كثيرة أخرى حول كيفية دعم أو كسفام وشركائها للنساء لاتخاذ خطوات جديدة في تعاطيهم مع السلطات من خلال تحويلهم إلى سلطات. فعمل أو كسفام مع صحافيين (كما ذكر أعلاه) يشكل تعبئة لمواطنين مطلعين يمكنهم بطريقة أفضل أن يحتلوا مجالات اتخاذ القرارات، داعمة بذلك شرطا ضروريا لسلطات خاضعة للمساءلة.

وثمة مجازفات في هذا النهج أيضا وإن كانت طبيعتها مختلفة: احتمال أن يخيب ظن الشباب في منظمات رسمية لها هيكلية واسعة مثل أو كسفام واحتمال أن يتعب المواطنون من محاولة التواصل مع مؤسسات غير شرعية غالبا ما لا تتجاوب معهم. يضاف إلى ذلك أن المقيمين يدفعوننا إلى تحديد كيف أن السبيل إلى المواطنة الفعالة مختلف بالنسبة للنساء وتوفير مساندة خاصة في هذا الإطار.

وعموما أظهرت المؤشرات المتوافرة لدينا، أن من المفيد أن تستمر أو كسفام بتعلم كيفية معالجة هذه المسائل. تحتاج أو كسفام إلى تحديث فهمها لمفهوم "المواطنة الفعالة" كاستراتيجية أو كغاية بحد ذاتها. وهذا يظهر كذلك أن على أو كسفام أن تستكشف كيف أن المواطنة الفعالة يمكن أن تكون وسيلة فعالة لتحويل الديناميات بين الجنسين. وبما أن المواطنة الفعالة هي جزء لا يتجزأ من نظرية التغيير في خطة أو كسفام الاستراتيجية فإن هذه التحديات هي في صلب أهمية عملنا في العالم. وهذا يتطلب أن **نتعلم باستمرار مع الآخرين** من مقيمين وشركاء ومواطنين ونساء وشباب وغيرهم، لكي نحافظ على أهمية عملنا.

القيادات المطلعة

تورد تقارير هدف التغيير حالتين واضحتين مارست خلالهما أو كسفام قيادة مطلعة في السنوات الأخيرة في مجال عمل النساء في الرعاية غير مدفوعة الأجر وانعدام المساواة. وباتت أطراف أخرى تعتبر أو كسفام رائدة في هذين الموضوعين. لكن تجدر الإشارة إلى أنه في بعض الحالات حصل هذا الانجاز رغم تحديات تنظيمية داخلية وليس عبر استثمارات منسقة في هذا المجال.

وتظهر المؤشرات أنه في الحالتين أثرت أوكسفام على تفكير وممارسات جهات معنية تراوح بين الصعيد الدولي (الامم المتحدة والبنك الدولي ومجموعة السبع) والصعيد المحلي (منظمة حقوق المرأة) وبين السلطات والقطاع الخاص والباحثين (على سبيل المثال معهد الدراسات الإنمائية). إلا أن العالم الذي تريد أوكسفام التأثير عليه أوسع بكثير. فهناك المؤثرون في شبكات التواصل الاجتماعي والمدونون وصانعو الرأي في دول تعمل فيها أوكسفام وهم جهات تصل إلى مروحة واسعة من المعلومات والأفكار حول مواضيع تهم أوكسفام. وتوفر المؤشرات بحوزتنا معلومات قليلة حول محاولات أوكسفام واخفاقاتها أو نجاحاتها لكي ينظر إليها على أنها قيادة مطلعة (أو للتحرك كتاب مطع مساند) بين هذه المجموعات. يضاف إلى ذلك يمكن لأوكسفام بفضل موقعها عند تقاطع النظرية والممارسة، أن تعمل بشكل مقصود على الهرميات التقليدية التي تحظى معرفتها وأفكارها وحلولها بتقدير في العالم. قيادتنا المطلعة ينبغي أن تساعدنا ليس أن نفقد بصفتنا أوكسفام فقط بل أن نضع معرفة الجنوب العالمي ومعرفة المجموعات المهمشة تقليدا في الواجهة.

غالبا ما يكون من الصعب معرفة مجالات العمل الواعدة للاستثمار فيها أو تلك التي ستتجاوز مستوى الممارسة الفضلى لتستحيل قيادة مطلعة. وثمة طريقة لتخفيف هذا الغموض من خلال **استخلاص العبر من النجاحات والاختافات في آن**، من حالات نجحت فيها أوكسفام في أن تكون قيادة مطلعة (لدينا بعض الأمثلة على ذلك) ومن حالات أخفقت فيها (قليلة جدا) حتى تتمكن من القيام على بينة، باستثمارات في القيادة المطلعة.

الشراكة

ركيزة التوازن الدولي أوكسفام 2020 تجدد الالتزام بالشراكة. لكن للأسف نتائج استقصاء أجرته كيستون في مرحلة مبكرة من خطة أوكسفام الاستراتيجية لم تقارن مع استقصاء جديد يتناول الشراكات مع منظمات حقوق المرأة.

لكن تظهر الأدلة أن أوكسفام وشركاءها تقدموا باتجاه ممارسات شراكة. ومن الأمثلة على ذلك تحالفات مع نساء بما في ذلك منظمات اجتماعية وبرلمانية من كل الأطياف السياسية للفسح في المجال أمام فرص تغيير السياسات والتعامل مع القطاع الخاص على أساس سلاسل القيم. في الماضي ، كانت أوكسفام تمارس ضغطا على الشركات الخاصة فاضحة أفعالها الجائرة التي تنطوي على غبن. أما اليوم فأوكسفام قادرة على توفير حلول مع شركات إلى جانب منظمات المجتمع المدني. إلا أن المقيمين اعتبروا أن المكاسب جزئية وأولية و/أو هشة. واليوم ينبغي ألا تقتصر شراكات أوكسفام بعد الآن على آليات التمويل التقليدية بل يجب إثراؤها عبر غرض مشترك ومساواة أكبر في العلاقات. علينا أن نفهم ونعامل شركاءنا كنظراء ومتعاونين في استنباط المعرفة والحلول وتشاركها.

يضاف إلى ذلك أن حاجة أوكسفام إلى تقييم المخاطر زادت مهما كان القطاع أو الجهات المعنية. فردود الفعل العكسية من قانونية وجسدية، من ترهيب وتحرك كانت موجودة بشكل يندر بالأسوأ في عمل أوكسفام خلال هذه الفترة من الخطة الاستراتيجية. وتحمل أوكسفام مسؤولية تقييم المخاطر علنا وأن تدرك أن المناقشات والقرارات تماما مثل المخاطر نفسها، يجب أن تكون موضع تشارك.

التأثير على نطاق واسع

تنص أهداف أوكسفام في خطتها الاستراتيجية على طموح تحقيق التأثير على نطاق واسع . لكن ليس لدينا إطار حول ما معنى التأثير على نطاق واسع (أيتعلق الأمر بوسع النطاق من حيث عدد الأشخاص الذين يطالهم أو عمق

التغيير النظامي) أو توجيهات حول متى وكيف يمكن أخذ نموذج وتوسيعه على نطاق أكبر. إلا أن المؤشرات بحوزتنا تشير إلى امثولتين يمكن استخلاصهما الأولى أنه لا يمكننا أن نوسع النطاق من دون التصميم والتخطيط له. والثانية هي أنه لا يمكننا أن نصل إلى النطاق الواسع من خلال التطبيق فقط أو من خلال التأثير فقط. ويبدو أن "نقطة التوازن" بالنسبة لنا على التأثير على نطاق واسع من خلال التصميم وتخطيط التطبيق الذي يؤدي إلى نماذج وحلول قابلة للتعديل. فعلى سبيل المثال برنامج أوسكفام "أر 4" في إثيوبيا استثمر في التعلم من خدمات التسليم على الأرض واستخدم النتيجة في مجالات عامة لا تبغي الربح وفي القطاع الخاص للتأثير. ومنذ مرحلة التصميم سعى الموظفون إلى دمج نموذج "أر 4" في السياسات والأنظمة الحكومية. وقد دمجت مبادرة "أر 4" بعد ذلك في إطار برنامج "شبكة الامان الانتاجية في أثيوبيا" التي تطال ملايين المزارعين الفقراء.

وبما أن أوكسفام تفكر في ادراج التأثير على نطاق واسع في خطة أوكسفام الاستراتيجية المقبلة يجب أخذ مسافة من التفكير الثنائي (التسليم المباشر أو التأثير أو النطاق الذي يشمل العدد الأكبر من الأفراد أو ذلك الذي يكون تأثيره أكبر على الأنظمة) لأن كل ذلك يشكل عنصرا من عناصر النجاح. ومن أهم العبر المستخلصة من المؤشرات على التأثير على نطاق واسع، أنه لو تركنا كل شيء للصدفة فان التأثير على نطاق واسع لن يتحقق بشكل متسق. علينا أن نخطط ونطبق ونختار الشركاء وأن نتعلم ونحن نسعى إلى ذلك. بكلام آخر يتطلب التأثير على نطاق واسع **إماتطبيق المعارف المتوافرة أصلا** حول ما علينا أن نوسع نطاقه وكيف نفعل ذلك وإما **اعتماد نهج اختبار وتعلم من أجل حلول جديدة**.

نهج البرنامج ونظرية التغيير

تظهر مجموعة المؤشرات التي لدينا، أنه عندما نتدرب بشكل جيد على نهج البرنامج، نكسب. عندما نستثمر بتحليل السياق بشكل سليم وبالبحوث وبالحوار مع مجموعة واسعة من الجهات ومع تحليل القوى يمكننا أن نحدث نتائج في العالم والاستجابة بشكل مطلع وبرشاقة للفرص. الأمثلة في البرنامج كثيرة ومن سياقات مختلفة. لكننا لا نقوم بذلك على الدوام وبشكل جيد او متسق. فاستخدام أوكسفام لنظريات التغيير على سبيل المثال متفاوت. وبعض المقيمين استخدموا كلمة "غير مناسب".

وبعد درس هذا النهج، تبرز عبرة تتمثل في أن علينا ان **نتعلم كيف نختبر ونراجع باستمرار نظرياتنا للتغيير من أجل سد الثغرات في تعلمنا**. الاستثمار في تحسين نظرياتنا للتغيير ليس تمرينا أكاديميا فتحسين هذه النظريات يعني برامج أفضل ما يساعد أوكسفام على جمع المال بطريقة أفضل وما يؤدي إلى مزيد من المعرفة التي تقضي بدورها إلى نظريات تغيير أفضل. التركيز المتجدد على نظريات التغيير وعلى نهج البرامج الكامل يجب ان يكون جزءا من استراتيجية أوكسفام المقبلة.

المعرفة والتعلم:

تشير خطة أوكسفام الاستراتيجية إلى أن المعرفة تشكل مكونا يساهم في تحقيق أهدافها. وخطة "أوكسفام 2020" تعتبر أن "المعرفة" هي من محركات عملية التغيير ومن ركائز رؤيتنا.

في مناطق كثيرة يشملها الاتحاد، استثمرت أوكسفام كثيرا لتكون منظمة قائمة على المعرفة. وأشار احد المقيمين إلى أن هيئات المعارف تتفوق نوعا ما على المساهمات من تقييمات عادية ومن دراسات حالة على صعيد التعلم

التنظيمي. يضاف إلى ذلك أن تقارير هدف التغيير توفر أمثلة حول مبادرات معرفة وتعلم على صعيد البرامج تراوح بين الابحاث لإفادة البرامج وتدارس التأثير سنويا مع موظفي أوكسفام والشركاء لتحسين البرامج ومراجعات في الوقت الحقيقي خلال الاستجابات الانسانية وتدارس العمليات للتعامل مع مسائل مثل العلم بفاعلية مع الشباب. وثمة أمثلة تحاول فيها أوكسفام تكثيف التأثير من خلال استراتيجيات إقليمية أو تشمل دولا عدة للتعلم والابتكار و حيث يمكن لمسار تعلم مخطط له بعناية أن يجمع زملاء من مناطق عدة حول ثغرات في المعرفة تحتاج إلى حل.

لكن لا يتضح جيدا كيف يتم دمج هذه المبادرات وكيف تنقل العبر المستلخصة إلى اجزاء خرى من أوكسفام أو إلى الخارج لزيادة قيمة عمل الآخرين. المنظمة القائمة على المعرفة تدرك أن المعرفة الناجمة عنها هي جزء من القيمة المضافة الخاصة بها في العالم وهي تضع استراتيجيات وخططا واستثمارات وفقا لذلك. ولم تظهر مؤشرات كثيرة على أن أوكسفام تدرك هذه المساهمة.

وللمضي قدما، ينبغي على أوكسفام أن تتحقق من أن معرفتها وجهودها للتعلم جامعة أكثر. فيجب دعم مراكز المعرفة (مجمعات وشبكات وغيرها) التي يقرر الجنوب لعالمي اجندتها واستثماراتها. وعلى الصعيد الشخصي يجب دعم الموظفين بطريقة أفضل في كل المناطق وفي كل أقسام الاتحاد لتفهم وتقدر مساهماتهم في العمل الذي تجريه أوكسفام على صعيد المعرفة والتعلم. وعلى الصعيد المؤسسي علينا أن نتجاوز جدران منظماتنا بدءا بشركائنا لتتعلم معهم ومنهم وللتصدي لاختلال التوازن بشأن الاطراف التي تكون معرفتها محط تقدير. علينا أن نتحقق من أن مواقفنا والتزاماتنا حول التوازن الدولي والتأثير على موازين القوى التقليدية بين الشمال والجنوب يجب أن تنطبق على أجندة المعرفة الخاصة بنا.