

ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ლიკა ფეიქრიშვილი

მონიტორინგის და შეფასების სისტემის კვლევა საქართველოში
არსებულ ადგილობრივ და საერთაშორისო არასამთავრობო
ორგანიზაციებში

სამაგისტრო პროგრამა: ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება

სამაგისტრო ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის განვითარების და
კონსულტირების მაგისტრის აკადემიური ხარისხის მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: თეონა მატარაძე
ასოცირებული პროფესორი

თბილისი

2023

ანოტაცია

მონიტორინგის და შეფასების სისტემის კვლევა საქართველოში არსებულ ადგილობრივ და საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებში

აღნიშნული კვლევა წარმოადგენს საქართველოში არსებული საერთაშორისო და ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციების მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის შესწავლას და დახასიათებას. ეს საკითხი არა მარტო ქართულ, არამედ უცხოურ რეალობაშიც ჯერ კიდევ საკმაოდ ახალია, რასაც მასზე მომზადებული აკადემიური ნაშრომების სიმცირეც ადასტურებს. გამომდინარე იქიდან, რომ ბოლო წლებში სულ უფრო მეტად გახშირდა განვითარების პროექტების განხორციელება ჩვენი ქვეყნის სხვადასხვა რეგიონში, აქტუალური გახდა მათი შედეგების ეფექტურობის და გავლენის უზრუნველყოფა, რისთვისაც მონიტორინგის და შეფასების სისტემის არსებობა აუცილებელი პირობაა.

კვლევის მიზანია, შეისწავლოს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემების როლი და არსებული მდგომარეობა საქართველოში ფუნქციონირებად ადგილობრივ და საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებში და გამოავლინოს მონიტორინგთან და შეფასებასთან ასოცირებული გამოწვევები, შესაძლებლობები და საუკეთესო პრაქტიკა. კვლევის ამოცანებს წარმოადგენს: მონიტორინგისა და შეფასების გამართული სისტემის მნიშვნელობა ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული პროექტებისა და პროგრამების ეფექტურობისა და გავლენის მიღწევაში; არასამთავრობო ორგანიზაციებში არსებული ძირითადი ბარიერები მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის დანერგვის და განვითარების მიმართულებით და წარმატების მთავარი ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობს ეფექტური მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის არსებობას. საკვლევ კითხვად განისაზღვრა თუ რა როლი აქვს მონიტორინგის და შეფასების სისტემას არასამთავრობო ორგანიზაციის განვითარებაში.

მიზნისა და ამოცანებიდან გამომდინარე, შეირჩა თვისებრივი კვლევის მიდგომა, რომელმაც მოიცვა სიღრმისეული ინტერვიუ. სამიზნე ჯგუფად შერჩეულ იქნა ადგილობრივ და საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებში მომუშავე მონიტორინგისა და შეფასების სპეციალისტები და პროექტის მენეჯერები.

საერთაშორისო და ადგილობრივ ორგანიზაციებს შორის არსებული განსხვავებების უკეთ დასაწახად განხორციელდა შედარებითი ანალიზი.

კვლევის შედეგად დადგინდა, რომ მონიტორინგისა და შეფასების როლი არასამთავრობო ორგანიზაციების პროექტების ეფექტურობის და გავლენის კუთხით მნიშვნელოვანია, იქიდან გამომდინარე, რომ ამ პროცესში ხორციელდება მონაცემთა შეგროვება, ანალიზი და ანგარიშგება, რაც ხარვეზების გამოკვეთასა და გაუმჯობესებას უწყობს ხელს. ამ სფეროში საჭირო სპეციალიზებული ცოდნა და უნარები მნიშვნელოვანია სისტემის ეფექტური განხორციელებისთვის. ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებს უჭირს პროფესიონალი მონიტორინგისა და შეფასების სპეციალისტების აყვანა შეზღუდული დაფინანსების გამო, საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციები კი, მიუხედავად სპეციალისტის არსებობისა, დამოკიდებული არიან უცხოელ მენეჯერებზე. კვლევა ასევე გამოკვეთა მონაცემთა შეგროვების, დამუშავებისა და მენეჯმენტის კუთხით არსებული გამოწვევები როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ორგანიზაციებში და ხაზი გაუსვა შესაძლებლობების განვითარებისა და ტრენინგის აუცილებლობას ამ მიმართულებით. აგრეთვე, დადასტურდა მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის როლის მნიშვნელობა ორგანიზაციულ განვითარებაში, რასაც რეფლექსიისა და მიღებული გაკვეთილების სესიები უწყობს ხელს. თუმცა, იმისათვის, რომ მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა გამართული იყოს, საჭიროა ადეკვატური ბიუჯეტი და ორგანიზაციებს შორის ცნობიერების ამაღლება ამ სისტემის საჭიროების შესახებ.

Annotation

Research on monitoring and evaluation systems in local and international non-governmental organizations in Georgia

This study focuses on the monitoring and evaluation systems of international and local non-governmental organizations (NGOs) in Georgia, taking into account the novelty of this issue in both Georgian and international contexts, as evidenced by the limited academic research available. With the growing number of development projects implemented across various regions in recent years, the need to ensure the effectiveness and impact of these initiatives has become a pressing concern, necessitating the establishment of robust monitoring and evaluation systems.

Accordingly, this study aims to assess the role and current status of monitoring and evaluation systems in local and international NGOs operating in Georgia, while also identifying the associated challenges, opportunities, and best practices. The research objectives encompass evaluating the importance of an effective monitoring and evaluation system in achieving project and program effectiveness and impact, identifying the primary barriers to implementing and developing such systems in NGOs, and determining the key success factors for establishing an efficient monitoring and evaluation framework. The study is based on a qualitative research approach, including in-depth interviews with monitoring and evaluation specialists and project managers from both local and international NGOs, and conducts a comparative analysis to identify differences between the two types of organizations.

The findings highlight the significance of monitoring and evaluation in enhancing project effectiveness and impact through data collection, analysis, and reporting, which aids in identifying and addressing gaps. The study emphasizes the importance of specialized knowledge and skills for successful system implementation and reveals that local NGOs face challenges in hiring professional monitoring and evaluation specialists due to limited funding, while international NGOs continue to rely on foreign managers despite having access to specialized personnel. Both local and international organizations encounter difficulties in data collection, processing, and management, underscoring the need for capacity building and training in these areas. Additionally, the study underscores the role of the monitoring and evaluation system in

organizational development, supported by reflection and lessons learned sessions. To ensure the proper functioning of the monitoring and evaluation system, adequate budget allocation and raising awareness among organizations about its importance are essential factors.

Lika Peikrishvili

სარჩევი

1. შესავალი	1
2. ლიტერატურის მიმოხილვა	5
3. კვლევის მეთოდოლოგია.....	11
4. კვლევის შედეგები	15
4.1. M&E სპეციალისტების განათლება და პროფესიული გამოცდილება	15
4.2. ადამიანური რესურსთან დაკავშირებული გამოწვევები	18
4.3. M&E სისტემის განხორციელება ორგანიზაციაში	23
4.3.1. დაგეგმვა	24
4.3.2. საბაზისო შეფასება/კვლევა	28
4.3.3. მონაცემების შეგროვება	30
4.3.4. მონაცემთა დამუშავება	34
4.3.5. ანგარიშგება	37
4.3.6. შეფასება	38
4.3.7. სწავლება და უკუკავშირი	41
4.4. პროექტის ბენეფიციარებისა და დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა.....	43
4.5. შესაძლებლობების განვითარება და ტრენინგი	45
4.6. მონიტორინგისა და შეფასების გავლენა ორგანიზაციულ განვითარებაზე.....	48
4.7. ორგანიზაციის M&E სისტემის გაუმჯობესების შესაძლებლობები	50
5. დასკვნა.....	53
6. გამოყენებული ლიტერატურა	56
7. დანართი N1 - სიღრმისეული ინტერვიუს გზამკვლევი.....	60
8. დანართი N2 - სატიტულო ფურცელი ინგლისურ ენაზე	1

1. შესავალი

არასამთავრობო სექტორი საზოგადოების განვითარებასა და გაძლიერებაში საკმაოდ დიდ და მნიშვნელოვან როლს ასრულებს. მისი ინტერესის სფერო ისეთ საკითხებზე ვრცელდება, როგორებიცაა: ადამიანის უფლებები, გარემოს დაცვა, ეკონომიკური გაძლიერება, ადვოკატირება, ცნობიერების ამაღლება, განათლება, ჯანდაცვა და ა.შ. არასამთავრობო ორგანიზაციების ფუნქციონირებას განსაკუთრებით უწყობს ხელს განვითარების პროექტების არსებობა, რომლებიც ბოლო რამდენიმე ათწლეულის განმავლობაში დიდი დოზით ხორციელდება საქართველოში, როგორც ცენტრალურ, ისე რეგიონულ დონეზე.

განვითარების პროექტები მოიცავს იმ ინიციატივებს, რომლებიც მიზნად ისახავს საზოგადოებრივ ცხოვრებაში პოზიტიური ცვლილებების შეტანას. აღნიშნული პროექტები ძირითადად ფოკუსირებულია სოციალურ-ეკონომიკური და გარემოსდაცვითი გამოწვევების გადალახვასა და ინდივიდებისა და თემის ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებაზე და როგორც ადგილობრივ, ისე ეროვნულ და საერთაშორისო დონეზე ხორციელდება. მსგავსი პროექტები გამოირჩევა მრავალფეროვანი შინაარსითა და მიზნებით და ხორციელდება სხვადასხვა მიმართულებით. მაგალითად, ინფრასტრუქტურული პროექტების მიზანია ტრანსპორტირების, კავშირის და ძირითადი სერვისების ხელმისაწვდომობის გაზრდა, ინფრასტრუქტურის გაუმჯობესება (გზების, ხიდების, რკინიგზის მშენებლობა, წყალმომარაგება და ა.შ.); ეკონომიკური განვითარების პროექტები ცდილობს ეკონომიკური ზრდის ხელშეწყობას, დასაქმების შესაძლებლობების გაზრდას და სიღარიბის შემსუბუქებას, რისთვისაც, ხშირად, ორიენტირდება სოფლის განვითარებაზე და ყურადღებას ამახვილებს სოფლის მეურნეობისა და ტურიზმის სექტორებზე, ადგილობრივი მცირე და საშუალო მეწარმეობის მხარდაჭერის გზით; გარემოსდაცვითი პროექტები მიზნად ისახავს ბუნებრივი რესურსების, ბიომრავალფეროვნების და ეკოსისტემების შენარჩუნებას და კონსერვაციას, რათა ებრძოდეს კლიმატის ცვლილებას, ტყეების გაჩეხვას და ა.შ.; ჰუმანიტარული განვითარების პროექტები ბუნებრივი კატასტროფებით, კონფლიქტებით ან ჰუმანიტარული კრიზისით დაზარალებულ თემებს ეხმარება.

შესაბამისად მათი მნიშვნელობა ძალიან დიდია, განსაკუთრებით რეგიონებში, სადაც განვითარების შედეგებით ნაკლები შესაძლებლობაა და ადგილობრივი მოსახლეობა მეტ ხელშეწყობას საჭიროებს.

სულ უფრო მზარდია სხვადასხვა საერთაშორისო დონორის ქართულ რეალობაში წარმატებული ევროპული პრაქტიკების დანერგვით დაინტერესება. ამ მიზნის მიღწევას, როგორც წესი, დონორი ორგანიზაციები ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებთან ან საერთაშორისო ორგანიზაციების ადგილობრივ ოფისებთან თანამშრომლობით ცდილობენ. განვითარების პროექტების განხორციელება არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის გარკვეულ გამოწვევებთანაა დაკავშირებული, იქნება ეს რელევანტურობის, ეფექტურობისა და ეფექტიანობის, თუ გავლენისა და მდგრადობის მიღწევა, რითიც პროექტის საბოლოო შედეგის გაზომვა ხდება. ამ კრიტერიუმების შესასრულებლად, პროექტის საწყის ეტაპზე ყალიბდება მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა, რომელიც მოიცავს ყველა იმ ინდიკატორს, ინსტრუმენტს და პროცესს, რომლებიც პროექტის/პროგრამის მიმდინარეობის კონტროლისა და მისი საბოლოო შედეგის შეფასებისთვის გამოიყენება.

მონიტორინგი და შეფასება (M&E)¹ სისტემატური პროცესია, რომელიც მოიცავს მონაცემთა შეგროვებას, ანალიზს და ანგარიშგებას პროგრამებისა და პროექტების შესრულებისა და შედეგების შესახებ. ეს სისტემა არასამთავრობო ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს, გაზომონ თავიანთი პროგრესი და შეაფასონ ინტერვენციების გავლენა სამიზნე ჯგუფსა და არეალზე, რაც თავიანთი საქმიანობის გაუმჯობესების შესახებ ინფორმირებული გადაწყვეტილებების მიღებას გახდის შესაძლებელს. თანამედროვე კონტექსტში, სადაც საკმაოდ დიდი ზეწოლა ხორციელდება არასამთავრობო ორგანიზაციებზე, რათა თავიანთი მუშაობის გავლენა თვალსაჩინო გახადონ, M&E ორგანიზაციების ეფექტურობის შეუცვლელი ინსტრუმენტი ხდება.

¹ ამ სამაგისტრო ნაშრომში მონიტორინგისა და შეფასების აღსანიშნად გამოყენებული იქნება აბრევიატურა „M&E“, რომელიც საერთაშორისოდ აღიარებულია და ფართოდ გამოიყენება განვითარების პროექტების მართვის სფეროში. იგი გვთავაზობს მოკლე და საყოველთაოდ გასაგებ გზას პროექტის პროგრესის მონიტორინგისა და შედეგების და ზემოქმედების შეფასების პროცესებზე მითითებისთვის

საქართველოში არასამთავრობო ორგანიზაციები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ თემისთვის განვითარების პროექტების/პროგრამებისა და სერვისების მიწოდებაში, თუმცა, ინფორმაცია იმის შესახებ, თუ როგორ შეიმუშავენ, ახორციელებენ და იყენებენ M&E სისტემებს გავლენის შესაფასებლად და მათი პროგრამების ეფექტურობის უზრუნველსაყოფად, ნაკლებადაა საჯარო და ხელმისაწვდომი. განვითარების სექტორში მონიტორინგისა და შეფასების მნიშვნელობიდან გამომდინარე, სასურველია, გვესმოდეს საქართველოში ოპერირებად არასამთავრობო ორგანიზაციებში მონიტორინგისა და შეფასების პრაქტიკის მიმდინარე სტატუსი, რადგან ამან, შესაძლოა, შიდა ორგანიზაციული გადაწყვეტილებების მიღება და უფრო ეფექტური მიდგომების შემუშავება უზრუნველყოს.

გარდა ამისა, მონიტორინგს და შეფასებას მნიშვნელოვანი როლი აქვს ორგანიზაციის სტრუქტურისა და ფუნქციების გამართული მუშაობის უზრუნველსაყოფად. ძლიერი მონიტორინგის და შეფასების სისტემის დანერგვით ორგანიზაციებს შესაძლებლობა ეძლევათ, რომ გამოავლინონ პოტენციური გამოწვევები, შესაძლებლობების გაძლიერების საჭიროებები, უზრუნველყონ კოორდინაცია სხვადასხვა დეპარტამენტებსა და გუნდებს შორის და ხელი შეუწყონ უწყვეტი სწავლისა და ადაპტაციის გაძლიერებას და ორგანიზაციული მიზნების მიღწევას.

გამომდინარე იქიდან, რომ საქართველოში საკმაოდ მომრავლდა არასამთავრობო ორგანიზაციები, საინტერესო გახდა მათი ფუნქციონირების შესწავლა პროექტების განხორციელების თვალსაზრისით, რასაც ყველაზე უკეთ M&E სისტემა წარმოაჩენს. შესაბამისად, აღნიშნული კვლევის მიზანია, შეისწავლოს M&E სისტემების როლი არასამთავრობო ორგანიზაციებში და მისი არსებული მდგომარეობა საქართველოში და გამოავლინოს M&E-სთან ასოცირებული გამოწვევები, შესაძლებლობები და საუკეთესო პრაქტიკა არასამთავრობო ორგანიზაციებში, ქართული კონტექსტის გათვალისწინებით.

აღნიშნული საკითხის სიღრმისეულად შესასწავლად, მოძიებულ იქნა სხვადასხვა ტიპის სამეცნიერო ლიტერატურა (ნაშრომები, სტატიები). ამისათვის გამოყენებულ იქნა ისეთი სამეცნიერო ბაზები, როგორებიცაა: კემბრიჯის უნივერსიტეტის ჟურნალები, JSTOR, EBSCO Publishing, Sage Journal and publications, Google Scholar და სხვა. ქვემოთ მოყვანილი ლიტერატურა მიმოიხილავს პროექტების/პროგრამების შესრულების

პროცესში მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის მნიშვნელობას და როლს პროექტების მართვის პროცესში, არსებულ გამოწვევებსა და სირთულეებს და ადამიანურ შესაძლებლობებს M&E სისტემის დაგეგმვისა და განხორციელების კუთხით, არასამთავრობო ორგანიზაციების მაგალითზე.

ტერმინების განმარტება

დაინტერესებული მხარეები - პროექტის მენეჯმენტის ინსტიტუტის (PMI) მიხედვით, დაინტერესებული მხარეები განიმარტება, როგორც „პროცენტები, ჯგუფები ან ორგანიზაციები, რომლებსაც შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ, ისარგებლონ პროექტის მიერ განხორციელებული საქმიანობით, ან პირიქით, დაზარალდნენ ან აღიქვან თავიანთი გავლენა პროექტის გადაწყვეტილებაზე, აქტივობასა თუ შედეგზე“ (Project Management Institute, 2018, p. 29).

ბენეფიციარები - დაწესებულებები, თემი და/ან ინდივიდები, რომლებიც უშუალოდ იღებენ ტექნიკურ დახმარებას, რაც მიზნად ისახავს მათი შესაძლებლობების გაძლიერებას, განახორციელონ განვითარების ამოცანები, რომლებიც მიმართულია კონკრეტულ სამიზნე ჯგუფებზე. მიკრო დონის ინტერვენციებში პირდაპირი ბენეფიციარები და სამიზნე ჯგუფები ერთიდაიგივეა (United Nations Development Programme, 2009).

დონორი ორგანიზაციები - ეკონომიკური თანამშრომლობის და განვითარების ორგანიზაციის (OECD) მიხედვით, დონორი ორგანიზაციები განიმარტება, როგორც „საჯარო ან კერძო ინსტიტუტები, მათ შორის, ორმხრივი და მრავალმხრივი ორგანიზაციები, ფონდები და სხვა სუბიექტები, რომლებიც უზრუნველყოფენ რესურსებს პარტნიორ ქვეყნებში განვითარების პროექტებისა და პროგრამების დასაფინანსებლად“ (OECD, 2008, p. 44).

ინდიკატორი - ცვლადი ან საზომი, რომელიც გვაწვდის ინფორმაციას კონკრეტული მახასიათებლის, მდგომარეობის ან ტენდენციის შესახებ. იგი გამოიყენება პროგრესის ან ცვლილების შესაფასებლად. როგორც წესი, ინდიკატორები ყალიბდება მათი შესაბამისობის, სანდოობის და იმ კონცეფციისა თუ მოვლენის ასახვის უნარის მიხედვით, რომლის გაზომვასაც ვაპირებთ (United Nations Development Programme, 2009).

2. ლიტერატურის მიმოხილვა

არასამთავრობო ორგანიზაციები, როგორც ადგილობრივი განვითარების ორგანიზაციები, დღესდღეობით დიდი პოპულარობით სარგებლობენ ადგილობრივ თემებში, გამომდინარე იქიდან, რომ სხვადასხვა მოწყვლად ჯგუფებს სთავაზობენ მათ საჭიროებებსა და სურვილებზე მორგებულ დღის წესრიგს. ისინი მთავრობებს, ეკონომიკურ ბაზარსა და მოქალაქეებს შორის უფრო დაბალანსებულ ურთიერთობებს ქმნიან (Banks & Hulme, 2012). გამომდინარე იქიდან, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციები სამოქალაქო საზოგადოების ნაწილს წარმოადგენენ და სამთავრობო ან მთავრობათაშორისი მიზნების შესასრულებლად არ არიან დაფუძნებულნი, დამოუკიდებელ ინსტიტუტებად აღიქმებიან (Kareithi & Lund, 2012). არასამთავრობო ორგანიზაციები ცნობილია მათი ჩართულობით განვითარების მრავალფეროვან პროექტებში, რომლებიც მოიცავს ისეთ სფეროებს, როგორცაა ჯანდაცვა, განათლება, სიღარიბის დაძლევა, გარემოს დაცვა და სოციალური გაძლიერება. ეს პროექტები ხშირად ინიცირებულია სწორედ არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ აქტუალური სოციალური საკითხების გადასაჭრელად, მდგრადი განვითარებისთვის და თემების კეთილდღეობის გასაუმჯობესებლად (Lewis, 2014). განვითარებად ქვეყნებში ფუნქციონირებადი არასამთავრობო ორგანიზაციები დაფინანსებას იღებენ განვითარების ოფიციალური დახმარების (Official Development Assistance (ODA)) სახით, რომელიც მიზნად ისახავს განვითარებად ქვეყნებში არსებული მოწყვლადი ჯგუფების ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესებას (United Nations Development Programme, 2011). თუმცა, ეს დახმარება საკმაოდ დიდ ანგარიშვალდებულებასთანაა დაკავშირებული, რადგანაც ორგანიზაციებს თავიანთი საქმიანობის მართვა და შეფასება მრავალი პერსპექტივიდან მოეთხოვებათ. ამ პროცესში ისინი ანგარიშვალდებულნი არიან, გაითვალისწინონ პროექტების/პროგრამების ეფექტური შესრულება, დონორთა დღის წესრიგი, ბენეფიციარების საჭიროებები და ორგანიზაციის შიდა ეფექტურობა (Ramadan & Borgonovi, 2015). არასამთავრობო ორგანიზაციებმა უნდა დაამტკიცონ, რომ შეუძლიათ დონორებისგან მიღებული რესურსების ეფექტურად და ეფექტიანად გამოყენება მდგრადობისა და მუდმივი ფინანსური და მატერიალური რესურსის

უზრუნველყოფისთვის. ამის მისაღწევად კი, მონიტორინგისა და შეფასების პოლიტიკა უნდა მიიღონ (Aisha, 2013).

მონიტორინგი და შეფასება წარმოადგენს უნიკალურ შესაძლებლობას იმის შესამოწმებლად, თუ როგორ მუშაობენ ორგანიზაციის ცალკეული აქტორები საერთო მიზნების მისაღწევად და გავლენის მოსახდენად. ის, თეორიულად, აერთიანებს კოორდინაციას, თანამშრომლობას და მართვას ორგანიზაციის მრავალ დონეზე (Wahlén, 2014). პროექტის მონიტორინგისა და შეფასების საინფორმაციო სისტემა შექმნილია პროექტის არაეფექტური და არაეფექტიანი შესრულების შესამცირებლად, ანგარიშვალდებულების სადემონსტრაციოდ და მომავალი პროექტების დაგეგმვისა და განხორციელების დროს წარსული გამოცდილებების გასათვალისწინებლად (Crawford & Bryce, 2003). მონიტორინგისა და შეფასების პრაქტიკა არის ფუნქცია, რომელიც მოითხოვს მნიშვნელოვან ფიზიკურ და ადამიანურ რესურსებს, რომლებიც აუცილებელია მისი ოპერაციების განსახორციელებლად. არასამთავრობო ორგანიზაციებში M&E პრაქტიკა ჯერ კიდევ ახალია და პერიფერიულ როლს ასრულებს პროექტების მართვის პროცესში. რესურსების გადანაწილება, როგორც წესი, გავლენას ახდენს M&E-სთვის გამოყოფილ ბიუჯეტებზე. რესურსების განაწილების კონცეფცია რელევანტურია მონიტორინგისა და შეფასებისთვის, რადგან ის მოითხოვს პერსონალის კომპენსაციის დაფინანსებას, პროექტის პერსონალის შესაძლებლობების გაზრდას და თანხების გამოყოფას რუტინული აქტივობებისთვის, რომლებიც პერიოდულადაა დაგეგმილი და სამუშაოთი გაწერილი (Rumenya & Kisimbi, 2020). მონიტორინგის და შეფასების გეგმა დოკუმენტის სახით უნდა იყოს წარმოდგენილი და გაუზიარდეს ყველა დაინტერესებულ მხარეს, მათ შორის, დონორებსაც. ეს არის საუკეთესო პრაქტიკა იმისათვის, რომ უზრუნველყოფილ იქნას სხვადასხვა დაინტერესებული მხარის აქტიური ჩართულობა და ინფორმირებულობა დაგეგმილი სამუშაოებისა თუ კონსულტაციების შესახებ (Simister, 2015).

საინტერესოა, თუ რა როლი აქვს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემას არასამთავრობო ორგანიზაციების ფუნქციონირებაში და როგორ უმკლავდებიან ორგანიზაციის წევრები მასთან დაკავშირებულ გამოწვევებს. ეს საკითხები რიგი ემპირიული კვლევის საშუალებითაა შესწავლილი და გაანალიზებული. ავტორთა

ნაწილი ხაზს უსვამს M&E სისტემის გავლენის არსებობას როგორც მთლიანი ორგანიზაციის, ისე მისი ცალკეული სტრუქტურული ერთეულების მდგრად ოპერირებაზე.

მონიტორინგის და შეფასების შემადგენელი ასპექტები, როგორცაა M&E გეგმები, ადამიანური რესურსების შესაძლებლობები M&E-ში, მონიტორინგის და შეფასების საინფორმაციო სისტემა და მასში დაინტერესებული მხარეების მონაწილეობა, გავლენას ახდენს არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ პროექტების შესრულებაზე. გარდა ამისა, მონიტორინგის და შეფასების გეგმებსა და პროექტების შესრულებას შორის, პროექტის დროულობის თვალსაზრისით, ძლიერი კორელაციაა (Micah, 2017). მონიტორინგი და შეფასება მენეჯმენტის მთავარი ფუნქციაა, რომელმაც უნდა უზრუნველყოს დასახული მიზნების წარმატებით მიღწევა და, შესაბამისად, ორგანიზაციებმა გაამართლონ დონორისა და დაინტერესებული მხარეების მოლოდინები. ის ორგანიზაციები, რომელთაც არ აქვთ სათანადოდ გამართული M&E სისტემა, წარმატებით ვერ ასრულებენ თავიანთ პროექტებს (Kissi et al., 2019). M&E განსაზღვრავს იმ ბარიერებს და შეზღუდვებსაც, რომლებსაც შემსრულებელი ორგანიზაცია პროექტის განხორციელებაში შეიძლება წააწყდეს. ამასთანავე, ხელს უწყობს ნებისმიერი დამატებითი საჭიროების გამოკვეთასაც (Sivagnanasothy, 2007). გარდა ამისა, M&E პროცესები იძლევა ღირებულ უკუკავშირს ორგანიზაციის პროგრამებისა და ინტერვენციების ეფექტურობის შესახებ. M&E მონაცემებისა და დასკვნების ანალიზით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ, გამოავლინონ ის სფეროები, რომლის გაუმჯობესებაც შესაძლებელია, მიიღონ ინფორმირებული გადაწყვეტილებები და თავიანთი სტრატეგიები შესაბამისად დაარედაქტირონ. ამით ორგანიზაციული სწავლისა და მუდმივი გაუმჯობესების კულტურას ეწყობა ხელი (Cousins et al., 2014). M&E სისტემები ორგანიზაციებს გადაწყვეტილების მიღების მხარდასაჭერად საჭირო მტკიცებულებებს აწვდის. მონაცემთა სისტემატური შეგროვებითა და ანალიზით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ თავიანთი სტრატეგიული არჩევანი, რესურსების განაწილება და პროგრამული გადაწყვეტილებები სანდო მტკიცებულებებზე დააფუძნონ (Preskill & Boyle, 2008).

არასამთავრობო ორგანიზაციები მონიტორინგსა და შეფასებას შიდა მიზნებისთვისაც იყენებენ. მაგალითად, აღნიშნული სისტემა გამოიყენება პერსონალის

შესაძლებლობების განსავითარებლად (სასწავლო კურსების შემუშავება, დაჯილდოვების სისტემა და სახელფასო სკალები). თუმცა, აღნიშნული პრაქტიკა ჯერ კიდევ არ არის სისტემატიზირებული და ყველა ორგანიზაციაში მიღებული (Aisha, 2013). M&E ტრენინგები ორგანიზაციის შიგნით არსებული მონაცემების საფუძველზე გადაწყვეტილების მიღების კულტურას ავითარებს. შესაბამისი მონაცემების შეგროვებისა და ანალიზის მეშვეობით კი, ორგანიზაციის წევრებს შეუძლიათ მიიღონ მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილებები (Preskil & Boyle, 2008).

აღსანიშნავია, რომ M&E რესურსების განაწილების გადაწყვეტილების ხელმძღვანელობით ორგანიზაციებს, გარკვეულწილად, მტკიცებულებებს აწვდის. პროგრამის შესრულების მონიტორინგისა და ზემოქმედების შეფასებით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ წარმატებული ინტერვენციების იდენტიფიცირება და რესურსების შესაბამისად განაწილება. M&E ეხმარება ორგანიზაციებს ინვესტიციების პრიორიტეტიზაციაში, რესურსების გამოყენების ოპტიმიზაციაში და დაფინანსების იმ პროგრამებისკენ მიმართვაში, რომლებიც საუკეთესო შედეგის მომტანია (Behn, 2014). M&E-ის მეშვეობით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ პრიორიტეტული პროგრამის ინვესტიციების დადგენა გავლენისა და ხარჯთეფექტურობის მტკიცებულებებზე დაყრდნობით და გადაწყვეტილებების მიღება იმის შესახებ, თუ სად გამოიყოს რესურსები მაქსიმალური შედეგის მისაღწევად (United Nations Development Programme, 2009). ორგანიზაციებს შეუძლიათ განსაზღვრონ ის სფეროები, სადაც რესურსები არასაკმარისად გამოიყენება ან არასწორად არის განაწილებული. შედეგად კი, M&E მიგნებებმა შეიძლება გამოიწვიოს რესურსების მართვის გაუმჯობესება (Patton, 2008).

მიუხედავად აღნიშნული დადებითი მხარეებისა, ანგარიშვალდებულებისა და განვითარების ჩათვლით, მონიტორინგისა და შეფასების სისტემა დაკავშირებულია გარკვეულ ხარვეზებთან/გამოწვევებთანაც. სტრატერნი (Strathern) (2000) გამოყოფს „აუდიტის კულტურის“ იდეას, რისი ვარაუდითაც, შეფასებისა და გაზომვის ეს ერთი შეხედვით „კარგი პრაქტიკა“ არ არის ნეიტრალური. ამაში შეიძლება იგულისხმებოდეს ცოდნის შერჩევითი ან თუნდაც არაზუსტი კონსტრუქცია და სუბიექტური გაზომვა. როდესაც მენეჯერები და პერსონალი შერჩევითი პრინციპის საფუძველზე იღებენ გარკვეულ ინფორმაციას, მათი ანგარიშები პროექტის მხოლოდ იმ ასპექტებს ასახავს,

რომელთა პრეზენტაციაც მათ სურთ და არ მოიცავს მონიტორინგისა და შეფასების შედეგად მიღებულ მთლიან სურათს. ამ შემთხვევაში M&E ანგარიშვალდებულებაზე ან გაუმჯობესებაზე ორიენტირებულ პრაქტიკას კი არ წარმოადგენს, არამედ შედეგად ვიღებთ წარმატების სოციალურ წარმოებას (Wahlén, 2014). ზოგიერთი არასამთავრობო ორგანიზაცია ვერ ახორციელებს ეფექტურ მონიტორინგს და შეფასებას, რადგან მას პროექტის დაწყებამდე არ აქვს საკმარისი საბაზისო მონაცემები, აწყდება პროფესიონალების ნაკლებობას და სპეციალურად M&E-სთვის არ აქვს საკმარისი დაფინანსება. ამ გამოწვევებმა კი შეიძლება სერიოზულად იმოქმედოს პროექტებისა და პროგრამების შედეგებზე (TESFAYE, 2020). გარდა ამისა, მონაცემთა ინტერპრეტაციაზე შეიძლება გავლენა იქონიოს შემფასებლების მიკერძოებულობამ (Patton, 2008).

აღნიშნულ პრობლემებს მკვლევრები რამდენიმე ძირითადი მიზეზით ხსნიან. უპირველეს ყოვლისა, პერსონალის ცოდნისა და უნარების ნაკლებობით, რომლებიც საჭიროა შესაბამისი ინსტრუმენტების გამოყენებისთვის. მათ სჭირდებათ გარკვეული ტრენინგი, რათა შეძლონ მონიტორინგისა და შეფასების განხორციელება. გარდა ამისა, არასამთავრობო ორგანიზაციები კარგავენ კვალიფიციურ პერსონალს, რაც შესაძლოა ანაზღაურების ნაკლებობასთან იყოს დაკავშირებული (Birhanu, 2011). შესაძლებელია მონაცემთა შეგროვების დროსაც დავინახოთ მიკერძოებულობა. ისეთ ფაქტორებს, როგორცაა ინტერვიუერის ქცევა, კითხვის დასმის ტექნიკა და პიროვნული მიკერძოება, შეუძლიათ გავლენა მოახდინონ რესპონდენტთა პასუხებსა და, შემდგომ, შეგროვებული მონაცემების სიზუსტესა და სანდოობაზე (Jick, 1979). კიდევ ერთი მიზეზი შეიძლება დაინტერესებული მხარეების ზედმეტად აქტიური ჩართულობა იყოს, რაც ზოგჯერ ნეგატიურად მოქმედებს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის შესრულებაზე, კერძოდ, ამან შეიძლება შეაფერხოს M&E პროცესების გამართული ფუნქციონირება (Micah & Luketero, 2017). მადოკი (Maddock) (1993) ფიქრობს, რომ მონიტორინგის და შეფასების მიმართ უნდობლობა ყველაზე დიდი მაშინაა, როდესაც პროექტის მენეჯერები გრძნობენ, რომ ის გარედან არის დაწესებული, სხვა გარეშე სააგენტოების მოთხოვნილებებს ემსახურება და არა პროექტის მენეჯმენტს. ეს ყველაზე ხშირად მაშინ ხდება, როდესაც პროექტის მენეჯერები არ არიან ჩართულნი M&E სისტემის დიზაინის

შემუშავების პროცესში ან გარე სააგენტოს აქვს მნიშვნელოვანი ტექნიკური და/ან ადმინისტრაციული კონტროლი M&E ერთეულის მუშაობაზე.

საკითხთან დაკავშირებული სამეცნიერო ლიტერატურის მიმოხილვამ ცხადყო, რომ მონიტორინგსა და შეფასებას თავისი ინსტრუმენტებით ერთ-ერთი მნიშვნელოვანი როლი აქვს არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული პროექტების მართვის პროცესში. ამას გარდა, მას შიდა ორგანიზაციული გაძლიერებისთვისაც იყენებენ. მკვლევრების უმრავლესობა თანხმდება იმაზე, რომ პროექტის ეფექტურობის, ეფექტიანობის და ზეგავლენის მისაღწევად, აუცილებლად წინასწარ უნდა იყოს განსაზღვრული M&E სისტემა და მისი საშუალებით მოპოვებული შედეგები გათვალისწინებულ იქნას ორგანიზაციის მომავალ ინტერვენციებში. თუმცა, ავტორთა გარკვეული ნაწილი აღნიშნავს იმასაც, რომ M&E სისტემა შეიძლება სულაც არ იყოს მიუკერძოებელი და ასახავდეს კონკრეტული პირების სურვილებსა და მოთხოვნებს, იქნება ეს მენეჯერი, თუ საერთოდ გარეშე სააგენტო, რომელიც აფინანსებს ამ პროცესებს. ეს ფაქტორი კი გარკვეულ ბარიერებთან და გამოწვევებთანაა დაკავშირებული. აქედან გამომდინარე, საინტერესოა, თუ როგორ ახერხებენ ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციები მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის განხორციელებას და მართვას, რა წინააღმდეგობებს აწყდებიან ამ პროცესში და რა გავლენას ახდენს M&E სისტემა ორგანიზაციის განვითარებაზე. წარმოდგენილი სამაგისტრო ნაშრომის ფარგლებში ჩატარებული კვლევა სწორედ ამ საკითხებზე პასუხის გაცემას შეეცდება.

3. კვლევის მეთოდოლოგია

როგორც ზემოთ აღინიშნა, კვლევის მიზანი იყო M&E სისტემების როლისა და მისი არსებული მდგომარეობის შესწავლა საქართველოში არსებულ ადგილობრივ და საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებში და M&E-სთან ასოცირებული გამოწვევების, შესაძლებლობებისა და საუკეთესო პრაქტიკის გამოვლენა.

მიზნიდან გამომდინარე, ჩამოყალიბდა შემდეგი ამოცანები:

- რა მნიშვნელობა აქვს M&E სისტემის გამართულად მუშაობას ორგანიზაციების მიერ განხორციელებული პროექტებისა და პროგრამების ეფექტურობისა და გავლენის მიღწევისთვის?
- რა ძირითადი გამოწვევები და ბარიერები არსებობს არასამთავრობო ორგანიზაციებში M&E სისტემის დანერგვის და განვითარების მიმართულებით?
- რა არის წარმატების მთავარი ფაქტორები ეფექტური M&E სისტემის არსებობისთვის?

საკვლევი კითხვა მდგომარეობდა შემდეგში: რა როლს ასრულებს M&E სისტემის არსებობა საერთაშორისო და ადგილობრივი ორგანიზაციების განვითარებაში?

საკითხის შესასწავლად გამოყენებულ იქნა თვისებრივი კვლევის მიდგომა, კერძოდ, შერჩეულ იქნა სიღრმისეული ინტერვიუს მეთოდი. სიღრმისეული ინტერვიუები ჩატარდა ადგილობრივი და საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციების მონიტორინგის და შეფასების სპეციალისტებთან და პროექტის მენეჯერებთან. კვლევის პროცესში აღნიშნული მეთოდის დადებით მხარეს წარმოადგენდა მოპოვებული ინფორმაციის ყოველისმომცველობა და სოციალური სასურველობის ეფექტის ნაკლებობა, გამომდინარე იქიდან, რომ რესპონდენტი მარტო იყო მკვლევრის პირისპირ.

კვლევის საწყის ეტაპზე სამიზნე ჯგუფად განისაზღვრა ადგილობრივი და საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებში მომუშავე M&E სპეციალისტები. თუმცა, კვლევის პროცესში გამოიკვეთა, რომ ადგილობრივი ორგანიზაციების უმეტესობას მსგავსი კადრი არ ჰყავდა და მის მოვალეობას პროექტის მენეჯერი ითავსებდა. შესაბამისად, ინფორმაცია პროექტის მენეჯერებისგანაც შეგროვდა.

კონკრეტული რესპონდენტები შეირჩნენ M&E სფეროში არსებული ცოდნისა და სამუშაო გამოცდილების მიხედვით. მათი მოძიება თოვლის გუნდის მეთოდის გამოყენებით მოხდა. კერძოდ, ყოველი მომდევნო რესპონდენტი მოძიებულ იქნა წინა რესპონდენტის რეკომენდაციის საფუძველზე და მოხდა მათთან დაკავშირება და ინტერვიუს შეთანხმება.

კვლევის ფარგლებში ჩატარდა 16 ინტერვიუ, საიდანაც ათ რესპონდენტს საერთაშორისო ორგანიზაციებში მომუშავე M&E სპეციალისტები წარმოადგენდნენ, სამ რესპონდენტს - ადგილობრივ ორგანიზაციებში მომუშავე M&E სპეციალისტები, ხოლო სამ რესპონდენტს - ადგილობრივ ორგანიზაციებში მომუშავე პროექტის მენეჯერები, რადგანაც სწორედ ისინი ითავსებდნენ მონიტორინგისა და შეფასების კომპონენტსაც, თავიანთი საქმიანობის პარალელურად.

კვლევის ინსტრუმენტს წარმოადგენდა სიღრმისეული ინტერვიუს გზამკვლევი, რომელიც ინტერვიუს პროცესის წარსამართად ერთგვარ მონახაზს წარმოადგენდა და მოიცავდა კითხვებს როგორც ორგანიზაციის M&E სისტემის შექმნისა და ფუნქციონირების და არსებული გამოწვევების, ისე მისი როლისა და მნიშვნელობის შესახებ ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული პროექტების ეფექტურობაზე, გავლენასა და ორგანიზაციის განვითარებაზე. მსგავსი შეკითხვები დასახულ მიზანსა და ამოცანებზე ამომწურავი პასუხების მიღების საშუალებას იძლეოდა. ინტერვიუების ჩაწერა მოხდა აუდიო ჩანაწერის მეშვეობით.

იმისათვის, რომ დაცული ყოფილიყო ეთიკური სტანდარტები, განხორციელდა შემდეგი აქტივობები:

— **რესპონდენტთაგან ინფორმირებული თანხმობის მიღება** კვლევაში მონაწილეობამდე, რაც იმას ნიშნავს, რომ საწყის ეტაპზე მათ მიეწოდათ ინფორმაცია კვლევის მიზნებისა და ამოცანების შესახებ, გარდა ამისა, როგორ/რატომ შეირჩნენ რესპონდენტებად და რისთვის იქნებოდა გამოყენებული მათგან მიღებული ინფორმაცია და განემარტათ, რომ, თანხმობის მიუხედავად, ნებისმიერ დროს შეეძლოთ შეეწყვიტათ ინტერვიუ ყოველგვარი ახსნა-განმარტების გარეშე.

— **რესპონდენტთა კონფიდენციალურობის დაცვა.**

საველე სამუშაოების დასრულების შემდგომ, დაიწყო ინტერვიუებით მიღებული მონაცემების კოდირება. თავდაპირველად, მომზადდა ინტერვიუების ტრანსკრიპტები და დაუმუშავებელი მონაცემები გულდასმით განიხილა. შემდეგ ეტაპზე, შესაბამისი თემები და საკითხები იდენტიფიცირებული იქნა მონაცემთა შიგნით ღია კოდირების პროცესის მეშვეობით, რომლის დროსაც კოდები მიენიჭა იმ მონაცემებს, რომლებიც მნიშვნელოვან ცნებებს ან იდეებს წარმოადგენდნენ. მას შემდეგ, რაც ღია კოდირების ეტაპი დასრულდა, ფოკუსირება მოხდა კატეგორიზაციაზე, კერძოდ, მსგავსი კოდები მათი საერთო მახასიათებლების მიხედვით ერთად დაჯგუფდა. შედეგად, გამოიყო ქვემოთ მოცემული თემატური ჯგუფები და ქვე-ჯგუფები, რომლებიც კვლევის შედეგების სისტემატიზირებულად წარმოდგენისთვის იქნა გამოყენებული:

1. M&E სპეციალისტების განათლება და პროფესიული გამოცდილება
2. ადამიანურ რესურსთან დაკავშირებული გამოწვევები
3. M&E სისტემის განხორციელება ორგანიზაციაში
 - 3.1. დაგეგმვის პროცესი
 - 3.2. საბაზისო შეფასება/კვლევა
 - 3.3. მონაცემების შეგროვება
 - 3.4. მონაცემთა დამუშავება
 - 3.5. ანგარიშგება
 - 3.6. შედეგების შეფასება
 - 3.7. სწავლება და უკუკავშირი
4. პროექტის ბენეფიციარებისა და დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა
5. შესაძლებლობების განვითარება და ტრენინგი, როგორც M&E სისტემის შემადგენელი ნაწილი
6. მონიტორინგისა და შეფასების როლი ორგანიზაციის განვითარებაში
7. ორგანიზაციის M&E სისტემის გაუმჯობესების შესაძლებლობები

კვლევის შედეგების შეზღუდვას წარმოადგენს ის ფაქტი, რომ, საკვლევო ჯგუფის სიმცირიდან გამომდინარე, ვერ მოხერხდა რაოდენობრივი კვლევის ჩატარება და თვისებრივი მონაცემების რაოდენობრივი მაჩვენებლებით გამყარება. გარდა ამისა, კვლევის ფარგლებში გამოიკითხნენ მხოლოდ თბილისის მასშტაბით არსებული

არასამთავრობო ორგანიზაციების M&E სპეციალისტები, რაც რეგიონებში არსებული სურათის დანახვის საშუალებას ვერ იძლევა. კიდევ ერთ შეზღუდვად შეიძლება მივიჩნიოთ ის დაშვება, რომ, შესაძლოა, საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციების M&E სპეციალისტები ნაკლებად კრიტიკულნი არიან არსებული სისტემის მიმართ იქიდან გამომდინარე, რომ აღნიშნული სისტემა, უმეტესად, საერთაშორისო ოფისიდან იმართება და ადგილობრივ დონეზე ნაკლებად ჩანს ის ხარვეზები, რაც შეიძლება სისტემის დანერგვისას არსებობდეს. მათგან განსხვავებით კი ადგილობრივი ორგანიზაციების M&E სპეციალისტები უფრო ობიექტურად ხედავენ არსებულ სურათს, თავს ადარებენ რა საერთაშორისო ორგანიზაციებს, და მათი სახით ერთგვარი გარე საზომი გააჩნიათ.

აღნიშნულ კვლევას აქვს როგორც პრაქტიკული, ასევე სამეცნიერო მნიშვნელობა. იმის გათვალისწინებით, რომ ეს თემა საქართველოში შედარებით ახალია და საკმარისი სამეცნიერო ნაშრომები ფიზიკურად არ არსებობს ქართულ ენაზე, ამ მიმართულებით კვლევის ჩატარებამ მნიშვნელოვანი წვლილი შეიძლება შეიტანოს სფეროს ცნობადობის ამაღლების კუთხით. პრაქტიკული მნიშვნელობის თვალსაზრისით, M&E სისტემების კვლევა არასამთავრობო ორგანიზაციებში გამოიწვევს საუკეთესო პრაქტიკისა და რეკომენდაციების იდენტიფიცირებას M&E სისტემების დიზაინის, დანერგვისა და ეფექტურობის გასაუმჯობესებლად, რაც შეიძლება დაეხმაროს არასამთავრობო ორგანიზაციებს საქართველოში, გააუმჯობესონ მონიტორინგისა და შეფასების პროცესები და უკეთ მართონ პროექტები და პროგრამები. გარდა ამისა, M&E სისტემების შესწავლით, კვლევამ შეიძლება ხელი შეუწყოს არასამთავრობო ორგანიზაციებში სწავლის კულტურის განვითარებას და მუდმივ გაუმჯობესებას. კვლევის შედეგად მიღებულმა შეხედულებებმა შეიძლება წახალისოს ორგანიზაციები შესაბამისი მექანიზმების შემუშავებისკენ, იმისათვის, რომ შეგროვებული მონაცემების ეფექტურად გამოყენება შეძლონ მომავალი პროგრამის/პროექტის დაგეგმვისა და ორგანიზაციული განვითარებისთვის. რაც შეეხება სამეცნიერო მნიშვნელობას, აღნიშნული კვლევა ხელს შეუწყობს არასამთავრობო ორგანიზაციებში M&E სისტემების შესახებ ახალი ცოდნისა და შეხედულებების გამომუშავებას ქვეყნის კონტექსტის გათვალისწინებით. ასევე, კვლევამ შეიძლება ხელი შეუწყოს M&E სფეროში არსებული თეორიების დახვეწას.

4. კვლევის შედეგები

4.1. M&E სპეციალისტების განათლება და პროფესიული გამოცდილება

მონიტორინგის და შეფასების სისტემაზე საუბრისას უმნიშვნელოვანესია განვიხილოთ იმ ადამიანების აკადემიური განათლება და სამუშაო გამოცდილება, რომლებიც ყოველდღიურად არიან ჩართული ორგანიზაციის მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის ფუნქციონირების პროცესში. იმ პროფესიებს შორის, რომელსაც M&E სპეციალისტები ფლობენ, ძირითადად, სოციოლოგია, სოციალური მუშაობა, ეკონომიკა, საერთაშორისო ურთიერთობები ან ფსიქოლოგია გვხვდება. უშუალოდ მონიტორინგისა და შეფასების მიმართულებით განათლება რესპონდენტთა უმეტეს ნაწილს შიდაორგანიზაციული ტრენინგების შედეგად აქვს მიღებული, თუმცა, არიან ისეთებიც, რომლებმაც სპეციალური სასწავლო კურსი/პროგრამა გაიარეს როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო დონეზე, რათა ამ სფეროსთვის საჭირო სპეციფიკური ცოდნა დაეგროვებინათ და გაეუმჯობესებინათ.

ფორმალური განათლება ინდივიდებს აძლევს საფუძვლიან ცოდნას და თეორიულ გაგებას M&E კონცეფციების, მეთოდოლოგიებისა და ჩარჩოების შესახებ. აკადემიური ხარისხი ისეთ შესაბამის სფეროში, როგორცაა შეფასება, კვლევა ან განვითარების კვლევები, პროფესიონალებს M&E პრინციპების, კვლევის დიზაინის, მონაცემთა ანალიზის ტექნიკისა და ეთიკური მოსაზრებების შესახებ ხელშესახები ცოდნით უზრუნველყოფს. ფორმალური განათლებით სპეციალისტებს საშუალება ეძლევათ, წარმართონ შეფასების კომპლექსური პროცესები და წვლილი შეიტანონ მტკიცებულებებზე დაფუძნებული გადაწყვეტილების მიღებაში (Bamberger et al., 2010). თუმცა, უნდა აღინიშნოს, რომ, ფორმალურ განათლებასთან ერთად, არაფორმალური განათლება აძლიერებს პრაქტიკოსთა უნარებსა და კომპეტენციებს M&E-ის კონკრეტულ მეთოდოლოგიებში, ინსტრუმენტებსა და ტექნიკაში. არაფორმალური განათლების პროგრამები ხშირად გვთავაზობენ პრაქტიკულ გამოცდილებას, შემთხვევის შესწავლას და პრაქტიკულ სავარჯიშოებს, რომლებიც ინდივიდებს M&E კონცეფციების რეალობაში გამოყენების საშუალებას აძლევს და ეხმარება, განვიითარონ ეფექტური M&E სისტემების შექმნისა და დანერგვის უნარი (United Nations Development Programme 2009).

როგორც აღნიშნავენ, მიუხედავად ამ თეორიული სწავლებისა, ყველაზე დიდი როლი მათი პროფესიონალიზმის განვითარების და ხარისხიანად მუშაობის უზრუნველსაყოფად მათმა წარსულმა სამუშაო გამოცდილებამ ითამაშა. გამომდინარე იქიდან, რომ რესპონდენტთა ძირითადი ნაწილი ამჟამინდელ პოზიციაზე მუშაობის დაწყებამდე არასამთავრობო სექტორში ისეთ სხვადასხვა მოვალეობას ასრულებდა, როგორცაა პროექტის ასისტენტი, კოორდინატორი, პროექტის მენეჯერი და სხვა, ამ სექტორისთვის დამახასიათებელი ძირითადი პრინციპები და სპეციფიკა კარგად ესმოდათ და განვითარების პროექტების განხორციელების პროცესში აქტიურად იყვნენ ჩართულები. შესაბამისად, არ გასჭირვებიათ მონიტორინგისა და შეფასების მიმართულებით გადასვლა.

სამუშაო გამოცდილება შესაბამის სფეროებში, როგორცაა პროგრამების მენეჯმენტი, ორგანიზაციის განვითარება ან სოციალური მეცნიერებები, ღირებულია M&E-ში. პროექტის განხორციელების პრაქტიკული გამოცდილება M&E სპეციალისტებს ორგანიზაციის ან სექტორის საოპერაციო კონტექსტის, გამოწვევების და შესაძლებლობების გააზრებაში ეხმარება. სამუშაო გამოცდილება სპეციალისტებს საშუალებას აძლევს, გადალახონ თეორიასა და პრაქტიკას შორის არსებული ბარიერი და თეორიული ცოდნა პრაქტიკაში გამოიყენონ (Patton, 2008).

გარკვეული ნაწილის თქმით, წარსულში კვლევით ორგანიზაციებში მუშაობის გამოცდილება საგრძნობლად დაეხმარა M&E სფეროში საკუთარი თავის აღმოჩენაში, გამომდინარე იქიდან, რომ უშუალო შეხება ჰქონდათ სავსელ სამუშაოებთან, მონაცემების შეგროვებასთან, დამუშავებასა და ანალიზთან, განვიითარეს რესპონდენტებთან ურთიერთობისთვის საჭირო უნარები, რასაც მონიტორინგის ვიზიტების განხორციელების დროს აქტიურად იყენებენ.

განვითარებული კვლევითი უნარები, რომლებიც მოიცავს კვლევის მეთოდოლოგიების შემუშავებას, მონაცემების შეგროვებასა და ანალიზს და დასკვნების ზუსტ ინტერპრეტაციას, შეფასებებისა და მონაცემთა ანალიზის ჩასატარებლად უმნიშვნელოვანესია. რაოდენობრივი და თვისებრივი კვლევის მეთოდების, კვლევის დიზაინის, მონაცემთა სტატისტიკური ანალიზის ცოდნა M&E-ის ფარგლებში

განხორციელებული კვლევების მაღალ ხარისხსა და სანდოობაზე მიუთითებს და სპეციალისტებს სწორი დასკვნის გამოტანის საშუალებას აძლევს (Scriven, 1991).

კვლევის პროცესში გამოვლინდა შემთხვევები, როდესაც სპეციალისტების მონიტორინგისა და შეფასების სფეროთი დაინტერესება სამაგისტრო პროგრამის ფარგლებში გავლილი ამავე სახელწოდების კურსმა გამოიწვია, რომელიც იმ ძირითად პრინციპებს ეხებოდა, რასაც საქართველოსა და მსოფლიოს სხვა ქვეყნებში არსებული არასამთავრობო ორგანიზაციები პროექტების განხორციელებისას მათი მონიტორინგის და შეფასების პროცესში იყენებენ. მიუხედავად იმისა, რომ გამოკითხულთა უმეტესობამ M&E სპეციალისტისთვის საჭირო უნარები სამუშაო პროცესში განივითარა, მათი თქმით, ის ძირითადი კვლევითი და ანალიტიკური ცოდნა და შესაძლებლობები, რაც აუცილებელია მონიტორინგისა და შეფასების წარმართვისთვის, ფორმალური განათლების მეშვეობით უნდა იქნას მიღებული. გარდა ამისა, კარგმა M&E მენეჯერმა უნდა იცოდეს სტატისტიკური ანალიზი, შეძლოს მონაცემების სწორად დამუშავება და იყენებდეს ისეთ პროგრამებს, როგორცაა SPSS, Stata და ა.შ., რასაც ასევე სჭირდება გარკვეული თეორიული ცოდნა. რესპონდენტებმა აღნიშნეს ისიც, რომ ხშირად თავად უწევთ შეფასებების ჩატარებაც, შესაბამისად, გარდა კვლევითი უნარებისა, შეფასების პრინციპების ცოდნაც საჭირო ხდება მათთვის. ამ ყველაფრის გათვალისწინებით, რესპონდენტებმა გამოხატეს სურვილი, რომ საქართველოში არსებობდეს უშუალოდ მონიტორინგსა და შეფასებაზე მორგებული სასწავლო კურსი, რომელიც დაფარავს ყველა იმ საკითხს, რომლის ცოდნაც აუცილებელია კარგი სპეციალისტისთვის.

შეჯამების სახით, ფორმალური და არაფორმალური განათლება უზრუნველყოფს მყარ საფუძველს და სპეციალიზებულ ცოდნას M&E-ში, კვლევითი უნარები მონაცემთა სწორი ანალიზის გაკეთების საშუალებას იძლევა, ხოლო სამუშაო გამოცდილებას პრაქტიკული შეხედულებები და კონტექსტური გაგება და საქმის შესასრულებლად საჭირო უნარები მოაქვს. ამ ფაქტორების ერთობლიობა M&E სპეციალისტებს სისტემის ეფექტურად განხორციელების და ინფორმირებული გადაწყვეტილების მიღების შესაძლებლობას უქმნის.

4.2. ადამიანური რესურსთან დაკავშირებული გამოწვევები

ბოლო წლებში არასამთავრობო ორგანიზაციებში სულ უფრო იმატა განსახორციელებელი პროექტების რაოდენობამ. თუ მანამდე ორგანიზაცია პარალელურ რეჟიმში ორ ან სამ პროექტს მართავდა, დღესდღეობით, არამარტო საერთაშორისო, არამედ ადგილობრივ ორგანიზაციებშიც ერთდროულად ხუთზე მეტი პროექტის განხორციელება უწევთ, რაც, თავის მხრივ, მეტ გამოწვევას აჩენს და ზრდის მოთხოვნას M&E სისტემის შექმნასა და განვითარებაზე. გარდა ამისა, დონორების უმრავლესობა თავად მოითხოვს, რომ პროექტში გათვალისწინებული იყოს მონიტორინგის და შეფასების კომპონენტებიც, რათა შესაძლებელი გახდეს პროექტის განხორციელების პროცესის კონტროლი, აქტივობების მონიტორინგი და მათი ეფექტურობის, ეფექტიანობისა და გავლენის შეფასება.

დონორები ხშირად არასამთავრობო ორგანიზაციებისგან ითხოვენ, რომ მათ ჰქონდეთ გამართული M&E სისტემა, როგორც ანგარიშვალდებულების დემონსტრირებისა და პროგრამის შედეგების გაზომვის საშუალება. დონორებს სურთ, უზრუნველყონ თავიანთი დაფინანსების ეფექტურად გამოყენება და დასახული შედეგების მიღწევა. გამომდინარე იქიდან, რომ M&E სისტემა ეხმარება ორგანიზაციას პროექტების პროგრესის თვალყურის დევნაში, გავლენის გაზომვასა და შედეგების ანგარიშებაში, ეს დონორებს ორგანიზაციის შესაძლებლობებისადმი და მოვალეობების პატიოსნად შესრულებისადმი ნდობას უღვივებს (Augustin, 2016).

გამომდინარე იქიდან, რომ ეს სფერო ჯერ კიდევ საკმაოდ ახალ მიმართულებად მიიჩნევა ქართულ ბაზარზე, ბევრ არასამთავრობო ორგანიზაციაში არ არსებობს მონიტორინგის და შეფასების სისტემა და, შესაბამისად, არც ამ მიმართულების სპეციალისტი ჰყავთ, რომელიც ჩაიბარებს ყველა M&E აქტივობას. განსაკუთრებით, მსგავსი მდგომარეობა ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებში გვხვდება, სადაც მონიტორინგსა და შეფასებას ძირითად შემთხვევებში პროექტის მენეჯერები და კოორდინატორები ითავსებენ. ეს მოცემულობა გვხვდება ადგილობრივ ორგანიზაციებში მომუშავე რესპონდენტთა ნაწილის მაგალითზე, რომლებიც განვითარების პროექტების მენეჯმენტს ახორციელებენ და პროექტის მენეჯერის/ოფიცრის პოზიციაზე მუშაობენ,

თუმცა, პარალელურად, უწევს მონიტორინგსა და შეფასებასთან დაკავშირებული საქმიანობის შეთავსებაც.

ორგანიზაციაში არ გვყავს ისეთი პიროვნება, რომელიც უშუალოდ M&E საკითხებზე იქნება პასუხისმგებელი. ძირითადად, როგორც ჩემი, ისე ყველა თანამშრომლის საქმიანობა მონიტორინგის და შეფასების პროცესში შემოიფარგლება დონორის მიერ მოწოდებული ფორმებით, რომელსაც კონკრეტული პროექტისთვის ვავსებთ ხოლმე (პროექტის მენეჯერი, ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაცია).

არასაკმარისი პერსონალის არსებობა ხარისხიანი M&E სისტემის განხორციელების პროცესში მუდმივი გამოწვევაა. მცირე ორგანიზაციებში M&E აქტივობები, როგორც წესი, ამისათვის ცალკე გამოყოფილ პერსონალს ან დეპარტამენტს კი არ აბარია, არამედ პროექტის მენეჯერების დამატებით პასუხისმგებლობად განიხილება. პერსონალის შემოსავალი ასევე წარმოადგენს გამოწვევას მონაცემთა შეგროვებისა და ანგარიშგების უწყვეტობისა და ერთგვაროვნების უზრუნველსაყოფის პროცესში (Sawadogo-Lewis et.al, 2022).

კვლევის დროს სწორედ ფინანსური რესურსების ნაკლებობა დასახელდა ძირითად მიზეზად, რის გამოც ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციები ცალკე კადრს ვერ იყვანენ ამ პასუხისმგებლობების შესასრულებლად. რესპონდენტთა თქმით, ზოგადად, მონიტორინგისა და შეფასების მენეჯერის პოზიცია საკმაოდ მაღალბიუჯეტურია, რისი საშუალებაც ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებს, რომლებიც მთლიანად უცხოური დონორები გრანტებზე არიან დამოკიდებული, არ აქვთ. ფინანსების დაზოგვის გამო კი, პროექტის გუნდის წარმომადგენელი ერთი ან ორი ადამიანისთვის რამდენიმე მოვალეობის განაწილების ხარჯზე უწევთ დონორის მოთხოვნების დაკმაყოფილება. რესპონდენტთა თქმით, ფინანსური შეზღუდვებიდან გამომდინარე, ბევრ M&E პროფესიონალს ურჩევნია იმუშაოს საერთაშორისო, ვიდრე ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებში, იქიდან გამომდინარე, რომ საერთაშორისო ორგანიზაციები უფრო კონკურენტულ ხელფასს და შეღავათებს სთავაზობენ მათ, ვიდრე ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციები. შედეგად,

ბევრი ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაცია ვერ ახერხებს M&E კვალიფიციური პერსონალის მოზიდვას და შენარჩუნებას.

არასამთავრობო ორგანიზაციები შეზღუდული ბიუჯეტით მუშაობენ და მათი რესურსების მნიშვნელოვანი ნაწილი გამოყოფილია პროგრამის განხორციელებასა და ბენეფიციართა მხარდაჭერაზე. შედეგად, მათ შეიძლება გაუჭირდეთ თანხების გამოყოფა სპეციალურად M&E სპეციალისტის აყვანისთვის. ფინანსური შეზღუდვები ხშირად არასამთავრობო ორგანიზაციებს აიძულებს, რომ ამ მოვალეობების განაწილებისას პრიორიტეტი მიანიჭონ პროგრამის/პროექტის გუნდში არსებულ პერსონალს, ვიდრე სპეციალიზებულ M&E სპეციალისტს (Gaventa & Barrett, 2010). თავად M&E პროფესიონალებმა სხვადასხვა ფაქტორების გამო შეიძლება უპირატესობა მიანიჭონ საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის მუშაობას. კერძოდ, საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებს ხშირად მნიშვნელოვნად დიდი ბიუჯეტი აქვთ და უკეთ შეუძლიათ ხელფასებისა და შეღავათების კონკურენტუნარიანი პაკეტების შეთავაზება. გარდა ამისა, საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებში ხშირად კარიერული ზრდის, პროფესიული განვითარებისა და პროექტებისა და კონტექსტების ფართო სპექტრის არსებობის მეტი შესაძლებლობაა. აღნიშნული ფაქტორები საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებს M&E სპეციალისტებისთვის უფრო მიმზიდველს ხდის, რაც ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებში ნიჭიერი და პროფესიონალი პერსონალის ნაკლებობას იწვევს (Salamon, 1994).

აღნიშნული გამოწვევების მიუხედავად, ადგილობრივ დონეზე არსებობენ ისეთი ორგანიზაციებიც, რომლებიც საჭიროებებიდან გამომდინარე ქმნიან და ავითარებენ სისტემას და ცდილობენ, რომ პროფესიონალი კადრი ჰყავდეთ, რომელიც უშუალოდ იქნება პასუხისმგებელი M&E პროცესებზე და პროექტის გუნდს თავიდან აარიდებს დამატებითი საქმიანობის შესრულებას.

საჭიროება იქიდან გამომდინარე დადგა, რომ ერთდროულად მიმდინარე ბევრი პროექტი გვაქვს და თითოეულ პროექტს აქვს თავისი ლოგიკური ჩარჩო, ინდიკატორები და მონაცემების შეგროვების სისტემა, შესაბამისად, გადაწყდა, რომ ამისათვის ერთი კადრი ყოფილიყო გამოყოფილი, რათა დროული და

კონსტრუქციული სახე ჰქონოდა ამ ყველაფერს (M&E მენეჯერი, ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაცია).

რაც შეეხება საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებს, მათი უმრავლესობისთვის M&E კადრის ყოლა პრობლემას არ წარმოადგენს, რადგანაც, მუშაობის სპეციფიკიდან გამომდინარე, უკვე რამდენიმე წელია, რაც დიდ ყურადღებას უთმობენ პროექტების მონიტორინგსა და შეფასებას და იმისათვის, რომ აღნიშნული ეფექტურად განახორციელონ, გამოყოფილი ჰყავთ სპეციალისტი, რომელიც თავისი კვალიფიკაციით ფარავს ყველა იმ აქტივობას, რაც M&E პროცედურებს სჭირდება. გამომდინარე იქიდან, რომ ამ ორგანიზაციებს აქვთ საერთაშორისო გამოცდილება და ევროპული თუ ამერიკული არასამთავრობო ორგანიზაციების ადგილობრივ ოფისებს წარმოადგენენ, მათთვის მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის დანერგვა და განხორციელება შედარებით ნაკლებ ძალისხმევასთან იყო დაკავშირებული და შეეძლოთ, რომ სხვა ქვეყნების გამოცდილება თავიანთ ქვეყანაში გადმოეტანათ, ადგილობრივი კონტექსტის გათვალისწინებით.

საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებს ხშირად აქვთ ქვეყნის ოფისების ქსელი, რომელიც მოქმედებს სხვადასხვა კონტექსტსა და რეგიონში. ეს ქსელი რეგიონულ ოფისებში ცოდნის გადაცემისა და სწავლის შესაძლებლობას იძლევა. თუ ერთი ქვეყნის ოფისმა წარმატებით დანერგა M&E სისტემა, მისი გამოცდილება და მიღებული გაკვეთილები შეიძლება სხვა ოფისებს გაუზიარდეთ, რაც მათ საშუალებას მისცემს, გაიმეორონ და მოარგონ ეს მიდგომა კონკრეტული ქვეყნის კონტექსტს. აღნიშნული შესაძლებლობა ორგანიზაციაში M&E სისტემების დანერგვის პროცესს აჩქარებს და ამარტივებს (Estrella & Gaventa, 1998).

თუმცა, აღსანიშნავია ისიც, რომ ზოგიერთმა ორგანიზაციამ სულ ცოტა ხნის წინ მოახერხა, სისტემა იმგვარად ემართა, რომ გადაწყვეტილებები სრულიად დამოუკიდებლად მიეღო. როგორც ინტერვიუებისას გამოიკვეთა, გარკვეულ საერთაშორისო ორგანიზაციებში მონიტორინგის და შეფასების სპეციალისტი პირდაპირ ექვემდებარებოდა ორგანიზაციის სხვა ქვეყნის ოფისის წარმომადგენელს და მისი დავალების შესაბამისად მოქმედებდა. მას შემდეგ, რაც აღნიშნული პრაქტიკა შეიცვალა, საქართველოში არსებული ოფისის M&E სპეციალისტებიც აღარ არიან ვალდებული, რომ

რომ უცხოური ოფისების მენეჯერების დაკვეთები აღასრულონ და თავად დამოუკიდებლად შეუძლიათ მიიღონ პროექტების მონიტორინგთან და შეფასებასთან დაკავშირებული გადაწყვეტილებები.

ეს არის პოზიცია, რომელიც უნდა იყოს ცალკე, დამოუკიდებლად. ყველა ორგანიზაციას თავისი სტრუქტურა აქვს, არის რაღაც პოზიციები, რაც სხვა პოზიციებსაც ფარავს, მაგრამ მონიტორინგი და შეფასება ცალკე მდგომია, რაც ხარისხის მართვის, სწავლების და ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფას ახდენს (M&E მენეჯერი, საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაცია).

საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციების ადგილობრივი ოფისები ხშირად უნიკალურ კონტექსტში არსებული სპეციფიკური კულტურული, სოციალური და პოლიტიკური დინამიკის გათვალისწინებით მოქმედებენ. M&E სისტემის დანერგვა, რომელიც მორგებულია ადგილობრივ კონტექსტზე, ადგილობრივ ოფისს თავისი პროგრამების/პროექტების ნიუანსებისა და სირთულეების უკეთ აღქმის საშუალებას აძლევს, რაც ზრდის ადგილობრივი ბენეფიციარების საჭიროებების დაკმაყოფილების შანსს. მიუხედავად იმისა, რომ საერთაშორისო ორგანიზაციების სათაო ოფისის მოთხოვნები გარკვეულ ჩარჩოს იძლევა, ადგილობრივ ოფისებს შეუძლიათ M&E სისტემის ადაპტირება და მორგება თავიანთ კონტექსტზე, რათა უზრუნველყონ მისი შესაბამისობა და ეფექტურობა კონკრეტულ ქვეყანაში. გარდა ამისა, აღნიშნული შესაძლებლობა ხელს უწყობს სწავლისა და ინოვაციების კულტურას. ადგილობრივი პერსონალი ცდილობს გამოიკვლიოს კრეატიული მიდგომები და დატესტოს ახალ მეთოდოლოგიები (Ramalingam et al., 2014).

აღნიშნულმა ქვეთავმა ცხადყო, რომ როგორც ადგილობრივ, ისე საერთაშორისო ორგანიზაციებს აქვთ M&E სპეციალისტის ყოლის საჭიროება, რათა ეფექტურად გაუმკლავდნენ მიმდინარე პროექტებისა და პროგრამების განხორციელების პროცესს. თუმცა, ყველა ორგანიზაცია, განსაკუთრებით კი ადგილობრივი, ფინანსური რესურსის ნაკლებობის გამო ვერ ახერხებს პროფესიონალი კადრის დაქირავებას, რის გამოც M&E პროცესები გადადის უკვე არსებული პროექტის გუნდის წევრთა მოვალეობების ქვეშ. დაბალი ბიუჯეტი და განვითარების ნაკლები შესაძლებლობა ხდება იმის მიზეზი, რატომაც M&E სპეციალისტები ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციაში

სამუშაოდ არ მიდიან და ამჯობინებენ საერთაშორისო ორგანიზაციებს, რომლებსაც სხვა ქვეყნების მაგალითზე აქვს დანერგილი მონიტორინგის და შეფასების სისტემა. ბოლო წლებში კი შეინიშნება ის ფაქტი, რომ საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციების ადგილობრივი ოფისები დამოუკიდებელი არიან საგარეო ოფისის მოთხოვნებისგან და ავტონომიურად ნერგავენ M&E სისტემას, ადგილობრივი კონტექსტის, გამოცდილების და ინოვაციურობის ხელშეწყობის გათვალისწინებით.

4.3. M&E სისტემის განხორციელება ორგანიზაციაში

კვლევამ გამოკვეთა, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციებში არსებული M&E სისტემა საკმაოდ კომპლექსურია ორგანიზაციის სტრუქტურიდან გამომდინარე და დამოკიდებულია ისეთ ფაქტორებზე, როგორცაა დონორი ორგანიზაციის მოთხოვნები, ორგანიზაციული პოლიტიკა, სტრუქტურა, ორგანიზაციის მუშაობის სპეციფიკა და ა.შ. თავდაპირველად, განვიხილოთ მონიტორინგისა და შეფასების პროცესის ზოგადი სტრუქტურა, რომელიც, როგორც წესი, მოიცავს შემდგომ საფეხურებს:

- **დაგეგმვა:** M&E ლოგიკური ჩარჩოს შექმნა და პროექტისთვის M&E გეგმის შემუშავება, რომელიც გულისხმობს პროექტის მიზნების, ამოცანების და ინდიკატორების, ასევე, მონაცემთა შეგროვების მეთოდებისა და ინსტრუმენტების განსაზღვრას.
- **საბაზისო შეფასება/კვლევა:** პროექტის განხორციელებამდე ტარდება საბაზისო შეფასება ან კვლევა, რათა დადგინდეს საწყისი წერტილი, რომლის მიხედვითაც შეფასდება პროგრესი. იგი გულისხმობს შესაბამისი ინდიკატორების შესახებ მონაცემების შეგროვებას და საბაზისო მაჩვენებლების ჩამოყალიბებას, რომელიც შემდგომში შედარებადი იქნება საბოლოო მაჩვენებლებთან.
- **მონაცემების შეგროვება:** მონაცემები გროვდება ისეთი სხვადასხვა მეთოდით, როგორცაა: გამოკითხვები, ინტერვიუები, ფოკუს ჯგუფები ან პირდაპირი დაკვირვებები. მონაცემთა შეგროვებისთვის საჭირო ინსტრუმენტები შეესაბამება პროექტის ინდიკატორებსა და მიზნებს.
- **მონაცემთა დამუშავება:** მონაცემების შეგროვების შემდეგ, საჭიროა მათი გაანალიზება, რათა შეფასდეს პროექტის შესრულება. ეს შეიძლება მოიცავდეს რაოდენობრივ ანალიზს, თვისებრივ ანალიზს ან ორივეს კომბინაციას. მონაცემთა

ანალიზი ტენდენციების, შაბლონების და ძირითადი მიგნებების იდენტიფიცირებას უწყობს ხელს.

- **ანგარიშგება:** მონიტორინგის შედეგები და დასკვნები ანგარიშების მეშვეობით ზიარდება. ეს ანგარიშები შეიცავს ინფორმაციას პროექტის პროგრესის, მიღწევების, გამოწვევების და რეკომენდაციების შესახებ.
- **შეფასება:** პერიოდული შეფასებები პროექტის საერთო ზემოქმედებისა და ეფექტურობის შესაფასებლად ტარდება. ეს შეფასებები შეიძლება იყოს ფორმირებადი (შუალედური) ან შემაჯამებელი (საბოლოო).
- **სწავლება და უკუკავშირი:** M&E პროცესებმა ხელი უნდა შეუწყოს სწავლას და მუდმივ განვითარებას. M&E აქტივობებიდან მიღებული დასკვნები და ნასწავლი გაკვეთილები გამოყენებული უნდა იქნას მომავალი პროგრამირების ინფორმირებისთვის და პროექტის დიზაინისა და განხორციელების გასაუმჯობესებლად.

განვიხილოთ თითოეული ეტაპი გამოკითხული საერთაშორისო და ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციების მაგალითზე.

4.3.1. დაგეგმვა

რესპონდენტთა თითქმის სრული უმრავლესობა საწყის ეტაპზევე აქტიურადაა ჩართული პროექტის წერის პროცესში. მათი თქმით, მონიტორინგისა და შეფასების სპეციალისტის მონაწილეობა ამ პროცედურის დროს ძალიან მნიშვნელოვანია იმისათვის, რომ პროექტის M&E გეგმა და ლოგიკური ჩარჩო შესაბამისი ინდიკატორებითა და ამ ინდიკატორების გასაზომი საშუალებებით სწორად და რეალისტურად გაიწეროს. გამოკითხულმა სპეციალისტებმა ხაზი გაუსვეს იმას, რომ რამდენჯერმე ჰქონდათ შემთხვევა, როდესაც აღნიშნული პროცედურები მათ გარეშე განხორციელდა და პროექტის შეთავაზებაზე მომუშავე პერსონალმა თავად გაწერა ინდიკატორები, რამაც M&E გუნდი პროექტის განხორციელების პროცესში გარკვეულ გამოწვევებამდე მიიყვანა. კერძოდ, ხშირად განსაკუთრებულ პრობლემას წარმოადგენს პროექტის ინდიკატორების შემუშავება, რადგან იგი არ აკმაყოფილებს ე.წ. SMART ინდიკატორის მახასიათებლებს (არ არის კონკრეტული, გაზომვადი, მიღწევადი, რეალისტური და დროში გაწერილი). როგორც M&E სპეციალისტები აღნიშნავენ, იმ

შემთხვევებში, როცა ისინი არ იყვნენ უშუალოდ ჩართული ლოგიკური ჩარჩოს მომზადების პროცესში, ხშირად გაცემდნენ რჩევებს ამ პროცესის მონაწილეთათვის, თუმცა, მათი რეკომენდაციების გათვალისწინება ყოველთვის არ ხდებოდა, რაც პროექტის მიმდინარეობის დროს მათ სამუშაოს საგრძნობლად ართულებდა.

ხშირად სამიზნე მაჩვენებლები რეალობას იყო აცდენილი და შეუძლებელი იყო ამ ინდიკატორების მიღწევა, ბევრი ასეთი ლოგიკური ჩარჩო მინახავს. როგორც წესი, ვინც წერს ლოგიკურ ჩარჩოს, კარგად არ იცის კონტექსტი და ამიტომ ყველაფერს წერს პროექტის შეთავაზებაში, რაც ყურში ხვდება (M&E მენეჯერი, საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაცია).

პროექტის პერსონალს, M&E სპეციალისტის გარეშე, შესაძლოა არ ჰქონდეს ტექნიკური ცოდნა და უნარები, რომლებიც საჭიროა ყოვლისმომცველი ლოგიკური ჩარჩოსა და ინდიკატორების შესაქმნელად. მათ შედეგზე დაფუძნებული მენეჯმენტის პრინციპების გაგება, რეალისტური შედეგებისა და მიზნების დასახვა და შესაბამისი ინდიკატორების განსაზღვრა შეიძლება გაუჭირდეთ, რაც იწვევს სუსტი ან შეუსაბამო ინდიკატორების შემუშავებას (Owen, 1999). არაადეკვატურმა დაგეგმვამ შეიძლება გამოიწვიოს პროგრამის/პროექტის არასრული ან ბუნდოვანი მიზნები, ცვლილებების თეორიის არასაკმარისი გათვალისწინება და ინდიკატორებისა და მონაცემთა შეგროვების მეთოდების სიცხადის ნაკლებობა. ჩამოთვლილმა კი შეიძლება ხელი შეუშალოს განხორციელების პროცესს და პროგრესისთვის თვალყურის დევნება და პროგრამის ეფექტურობის შეფასება რთული გახადოს (Patton, 2008).

საკუთარი გამოცდილებიდან გამომდინარე, ზემოთ აღნიშნული პრობლემების თავიდან ასარიდებლად, რესპონდენტები მუდმივად ცდილობენ, რომ თავად გამოხატონ ინიციატივა და ჩართული იყვნენ საგრანტო პროექტის დაგეგმვის პროცესში, რათა შემდგომში თავიანთი სამუშაო შეიმსუბუქონ. გარდა ამისა, როდესაც თავიდანვე კარგად იცნობენ პროექტს და კონტექსტს და თავად შეიმუშავებენ ლოგიკურ ჩარჩოს, მათთვის ბევრად მარტივი ხდება შესაბამისი ინსტრუმენტების მომზადებაც, რითიც ბენეფიციარებისგან და დაინტერესებული მხარეებისგან ინფორმაცია უნდა შეაგროვონ და დაამუშავონ.

ადგილობრივ ორგანიზაციებში საქმე სხვაგვარადაა. გამომდინარე იქიდან, რომ, როგორც უკვე აღინიშნა, უმრავლეს შემთხვევაში თავად ორგანიზაციას არ ჰყავს M&E სპეციალისტი, პროექტის წერის პროცესში ჩართული მენეჯერები თავად ითავსებენ ხოლმე M&E გეგმის და ლოგიკური ჩარჩოს მომზადების ფუნქციას, ან, თუ ამის ფინანსური შესაძლებლობა აქვთ, გარე ექსპერტს ქირაობენ, რომელიც ამ ყველაფერში ეხმარებათ, კონკრეტული პროექტის ფარგლებში. არის შემთხვევები, როდესაც დონორი ორგანიზაცია თავად ითვალისწინებს ექსპერტის ჩართვის საჭიროებას და მონიტორინგის და შეფასების საერთაშორისო სპეციალისტს ამაგრებს პროექტს, რათა სისტემამ გამართულად იმუშაოს.

შიდა M&E პერსონალის არარსებობის შემთხვევაში, ორგანიზაციებს შეუძლიათ იქირაონ გარე კონსულტანტი, რომელიც, თავისი გამოცდილებისა და ცოდნის საფუძველზე, უზრუნველყოფს ლოგიკური ჩარჩოსა და ინდიკატორების შემუშავების პროცესის ხელმძღვანელობას, მხარდაჭერასა და ტექნიკურ დახმარებას. გარე ექსპერტს შეუძლია ორგანიზაციას შესაბამისი ინდიკატორების განსაზღვრაში, პროგრამის/პროექტის მიზნებთან შესაბამისობის უზრუნველყოფასა და მონაცემთა შეგროვებისა და ანალიზის მექანიზმების ჩამოყალიბებაში დაეხმაროს (Patton, 2008).

უნდა აღინიშნოს, რომ გარე კონსულტანტის ქირაობის პრაქტიკა საერთაშორისო ორგანიზაციებშიც გვხვდება. მიუხედავად იმისა, რომ მსგავსი ტიპის საერთაშორისო ორგანიზაციებსა და პროექტებს ბევრად დიდი რესურსი აქვთ, ვიდრე ადგილობრივებს, მათაც არაერთი პრობლემა შეიძლება შეექმნათ M&E პროცესების გამართვის კუთხით. კერძოდ, ზოგიერთი ორგანიზაცია არასათანადო ყურადღებას აქცევს გუნდში პროფესიონალის ყოლას, რომელიც მოუწესრიგებს და მართავს ყველა იმ პროცესს, რაც მონიტორინგისა და შეფასებისთვისაა საჭირო. ამას მოწმობს ერთ-ერთი რესპონდენტის მაგალითი, რომელმაც საერთაშორისო ორგანიზაციის მიერ განხორციელებულ ერთ-ერთ პროექტში დაიწყო მონიტორინგისა და შეფასების სპეციალისტის პოზიციაზე მუშაობა. როგორც ინტერვიუს პროცესში გამოიკვეთა, იგი კონკრეტულ პროექტს მიმდინარეობის ბოლო წელს შეუერთდა, როდესაც წესით ყველაფერი უკვე დაგეგმილი და გაწერილი უნდა ყოფილიყო, თუმცა, იმის გამო, რომ ორგანიზაციას თავიდანვე არ ჰყავდა მონიტორინგის და შეფასების სპეციალისტი, რესპონდენტს, ფაქტობრივად, არანაირი

M&E გეგმა, ინსტრუმენტები და სხვა საჭირო დოკუმენტაცია არ დახვდა ადგილზე და ძალიან მოკლე დროში თავად მოუწია ყველაფრის აწყობა. აღნიშნული ფაქტი კიდევ ერთხელ უსვამს ხაზს M&E სპეციალისტის აქტიურად ჩართვას პროექტის სრულ ციკლში.

თუმცა, ინტერვიუების პროცესში განსხვავებული აზრიც გამოიკვეთა, რომლის თანახმადაც, მსგავსი ექსპერტის ჩართულობა პროექტის გუნდისთვის ყოველთვის ეფექტური შედეგის მომტანი არ არის. ერთ-ერთი რესპონდენტის თქმით, მისმა გუნდმა საერთაშორისო ექსპერტის მიერ შემუშავებული M&E გეგმა და ლოგიკური ჩარჩო მისი წასვლის შემდგომ სათანადოდ ვერ გამოიყენა და რამდენჯერმე მოუხდა ინდიკატორების კორექტირება, რის გამოც პროექტის საბოლოო შეფასების ეტაპზე საკმაოდ სერიოზულ წინააღმდეგობებს წააწყდა და ზოგიერთი მონაცემის შეგროვება თავიდან მოუწია. ამის მიზეზი კი ორგანიზაციის წევრთა ნაკლები ცოდნა და კომპეტენცია იყო ამ მიმართულებით.

M&E გარე ექსპერტებს შეიძლება არ ესმოდეთ ორგანიზაციის მისია, ღირებულებები, კულტურა და კონტექსტი. ამან შეიძლება გამოიწვიოს ექსპერტის მიერ შემუშავებულ M&E გეგმასა და ორგანიზაციის სპეციფიკურ საჭიროებებსა და პრიორიტეტებს შორის შეუსაბამობა. შედეგად, მიღებული M&E ჩარჩო შეიძლება სრულად არ ემთხვეოდეს ორგანიზაციის სტრატეგიულ მიზნებს და ვერ აღიქვას მის მიერ განხორციელებული პროგრამების შინაარსი და სირთულეები (Gaventa & Cornwall, 2008). ამას გარდა, როდესაც M&E გეგმის და ლოგიკური ჩარჩოს შემუშავებას გარე ექსპერტი ხელმძღვანელობს, არსებობს რისკი იმისა, რომ პროექტის პერსონალმა სრულად ვერ გაითავისოს, რომ M&E პროცესი მისი კონტროლის ქვეშაა, რამაც შეიძლება შეაფერხოს ორგანიზაციის შიგნით M&E სისტემის გრძელვადიანი მდგრადობა. პროექტის პერსონალი შეიძლება გახდეს ზედმეტად დამოკიდებული გარე ექსპერტზე და, მისი ჩართულობის დასრულების შემდგომ, M&E გეგმის შენარჩუნება და ადაპტირება გაუჭირდეს (Owen, 1999).

შეჯამების სახით, M&E სპეციალისტის ჩართვა ორგანიზაციის ოპერირების ყველა ეტაპზე, მათ შორის, პროექტებისა და პროგრამების დაგეგმვის დროს, ძალიან მნიშვნელოვანია, რათა ლოგიკური ჩარჩო და M&E გეგმა სწორად და სრულყოფილად შემუშავდეს. უმჯობესია, თუ ორგანიზაციას ამისათვის საკუთარი შიდა კადრი ეყოლება

და გარე ექსპერტზე არ იქნება დამოკიდებული, რადგანაც შესაძლოა გარეშე პირის ჩართულობამ გაართულოს ზემოთ ჩამოთვლილი ინსტრუმენტების პრაქტიკაში შესაბამისად გამოყენება და პროექტის გუნდს თავიდან მოუწიოს ყველაფრის გაკეთება.

4.3.2. საბაზისო შეფასება/კვლევა

მოსამზადებელ ეტაპს მიეკუთვნება საბაზისო შეფასების ან კვლევის ჩატარების ეტაპი, რომელიც მნიშვნელოვანია იმით, რომ განისაზღვროს ინდიკატორის ის საწყისი მაჩვენებლები, რომლებზეც შემდგომ პროექტის გუნდმა აქტივობების მეშვეობით უნდა იმუშავოს და სამიზნე მაჩვენებლებს მიაღწიოს. შესაბამისად, საბაზისო შეფასებისა თუ კვლევის სანდო და რელევანტური მაჩვენებლები, ფაქტობრივად, აქტივობების სწორად და ეფექტურად განხორციელების წინაპირობაა.

საბაზისო შეფასება იძლევა ერთგვარ ნიმუშს, რომლის მიხედვითაც შეიძლება პროექტის პროგრესი და გავლენა შეფასდეს დროთა განმავლობაში. ის ხელს უწყობს მკაფიო საწყისი მაჩვენებლების ჩამოყალიბებას პროექტის ინტერვენციების ეფექტურობისა და წარმატების გასაზომად (UNDP, 2009).

გამოკითხული რესპონდენტების მიხედვით, არასამთავრობო ორგანიზაციები საბაზისო მონაცემების შეგროვებისთვის სხვადასხვა მეთოდს მიმართავენ ხოლმე. საკმაოდ გავრცელებული საშუალებაა გარე შემფასებელი კომპანიის ქირაობა და კვლევის/შეფასების მისთვის მინდობა. თუმცა, ხშირად, განსაკუთრებით კი მცირე მასშტაბისა და ბიუჯეტის მქონე პროექტებში, რესურსების ნაკლებობიდან გამომდინარე, ეს მონაცემები მონიტორინგისა და შეფასების სპეციალისტის და პროექტის გუნდის მიერ გროვდება. საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებში ეს პროცესი შედარებით მოწესრიგებულია, რადგანაც ორგანიზაციებს ბიუჯეტშივე გათვალისწინებული აქვთ, რომ საბაზისო კვლევა ან შეფასება აუცილებლად უნდა ჩაატარონ, შესაბამისად, ამ მიმართულებით საჭირო რესურსებიც გამოყოფილია. იმავეს ვერ ვიტყვით ადგილობრივ ორგანიზაციებზე, რომლებსაც, ზოგჯერ, პროექტის მიმდინარეობისას უწევთ საბაზისო მონაცემების შეგროვება მაშინ, როცა ეს ინფორმაცია ინტერვენციების დაწყებამდე უნდა იქნას მოძიებული. ამ დროს კი ხშირია არარეალისტური საბაზისო მაჩვენებლების დასმა

პროექტის ლოგიკურ ჩარჩოში, რაც მომავალში სამიზნე მაჩვენებლებთან შედარებას ართულებს.

მიუხედავად იმისა, რომ პროექტის მენეჯერები და M&E სპეციალისტები შეიძლება ფლობდნენ შეფასების ცოდნის გარკვეულ დონეს, მათ შეიძლება აკლდეთ მკაცრი საბაზისო შეფასებების შემუშავებისა და განხორციელებისთვის საჭირო სპეციფიკური გამოცდილება. საბაზისო კვლევები მოითხოვს განსაკუთრებულ ყურადღებას შერჩევის მეთოდისადმი, მონაცემთა შეგროვების მეთოდებისა და სტატისტიკური ანალიზისადმი. ადეკვატური მეთოდოლოგიური ექსპერტიზის გარეშე, არსებობს მიკერძოების, მონაცემთა დაბალი ხარისხის და საბაზისო დასკვნების ვალიდობისა და სანდოობის შეზღუდვის რისკი (Patton, 2008).

ზემოთ ნახსენები სამეცნიერო ლიტერატურის მსგავსად, რესპონდენტებიც მთავარ პრობლემად ცოდნისა და რესურსების ნაკლებობას ასახელებენ და მიიჩნევენ, რომ ეს ორი ფაქტორი ერთმანეთზეა გადაჯაჭვული. იქიდან გამომდინარე, რომ პროექტის გუნდს არ აქვს შესაბამისი ცოდნა საბაზისო კვლევის/შეფასების მნიშვნელობის შესახებ, მათ მიერ მოთხოვნილ ბიუჯეტში ეს პროცედურა არ არის ხოლმე გათვალისწინებული. შესაბამისად, თავიდანვე აკლიათ მზაობა, რომ ეს მონაცემები შეაგროვონ და მხოლოდ მაშინ იწყებენ ამ ყველაფრის სისრულეში მოყვანას, როცა დონორი მოითხოვს.

საბაზისო მონაცემების ხელმისაწვდომობასა და ხარისხთან დაკავშირებით არარეალური მოლოდინების შექმნამ M&E პროცესში გარკვეული წინააღმდეგობები შეიძლება წარმოშვას. კერძოდ, საბაზისო მონაცემების შეგროვება ხშირად მოითხოვს ჩანაწერებზე წვდომას, გამოკითხვების ან ინტერვიუების ჩატარებას ან არსებული მონაცემთა წყაროების ანალიზს. თუმცა, ასეთი მონაცემების ხელმისაწვდომობა შეიძლება იყოს შეზღუდული ან არათანმიმდევრული, რაც ართულებს ყოვლისმომცველი საბაზისო მაჩვენებლების დადგენას (Greene et al., 1989). საბაზისო შეფასების ჩატარება მოითხოვს ცოდნას და უნარებს კვლევის მეთოდოლოგიაში, მონაცემთა შეგროვებასა და ანალიზში. თუმცა, პროექტის გუნდს ან M&E სპეციალისტებს შეიძლება არ ჰქონდეთ საჭირო გამოცდილება კვლევის დიზაინსა და განხორციელებაში, რამაც შეიძლება გამოიწვიოს მონაცემთა შეგროვების არაოპტიმალური ტექნიკა, შერჩევის არაადეკვატური მეთოდები და გაართულოდ მონაცემთა ანალიზი და ინტერპრეტაცია.

შესაბამისად, კვლევის არასაკმარისმა ცოდნამ შეიძლება ექვეყნებ დააყენოს საბაზისო შეფასების დასკვნების ვალიდობა და სანდოობა (Bamberger et al., 2010).

აღნიშნული ქვეთავის თანახმად, საბაზისო შეფასებას, როგორც M&E სისტემის შემადგენელ ნაწილს, დიდი ყურადღება ექცევა არასამთავრობო ორგანიზაციებში და როგორც გარე შემფასებელი კომპანიის, ისე პროექტის გუნდის მიერ ხორციელდება. თუმცა, გამოიკვეთა ის წინააღმდეგობები, რომლებსაც ორგანიზაციები, განსაკუთრებით კი ადგილობრივ დონეზე ფუნქციონირებადი ორგანიზაციები, აწყდებიან საბაზისო კვლევის/შეფასების შიდა რესურსებით ჩატარების დროს. კერძოდ, აღინიშნა პროექტის გუნდის ნაკლები კვალიფიკაცია და გამოცდილება კვლევებისა და შეფასებების პროცესში, რაც არასანდო მონაცემების შეგროვების რისკს წარმოშობს.

4.3.3. მონაცემების შეგროვება

როგორც კვლევის დროს აღინიშნა, მონაცემების შეგროვების პროცესი ერთ-ერთი ყველაზე საპასუხისმგებლო და ყურადღებამისაქცევია პროექტების განხორციელების დროს. უპირველეს ყოვლისა, ეს პროცედურა პროექტის გუნდს ეხმარება იმაში, რომ გაიგოს, თუ რა ეტაპზეა პროექტი, როგორ მიმდინარეობს მისი ინტერვენციები, არსებობს თუ არა რაიმე ტიპის ხარვეზები და ჩავარდნები ინტერვენციებში და როგორ შეიძლება მათი გამოსწორება.

მონაცემების შეგროვება აქტივობების პარალელურად ხდება და უშუალო მეთოდი დამოკიდებულია აქტივობის სპეციფიკაზე. მაგალითად, როდესაც პროექტის ფარგლებში ტარდება სხვადასხვა ტიპის ტრენინგები, მონიტორინგის და შეფასების სპეციალისტი ადგენს ტრენინგზე დამსწრეთა სიას, აგროვებს დასწრების ფურცლებს ბენეფიციართა ხელმოწერით, ვიზუალურ მასალას ფოტოსურათების სახით. ასევე, გამოკითხული ორგანიზაციები ბენეფიციართა ცოდნის გასაზომად იყენებენ ე.წ. პრე და პოსტ ტესტებს, რომელსაც აქვს რაოდენობრივი კვლევის კითხვარის ფორმა და აფასებს ტრენინგის მონაწილეთა ცოდნას ტრენინგის დაწყებამდე და დასასრულს. ამგვარად M&E სპეციალისტს საშუალება ეძლევა, რომ გაზომოს მონაწილეთა ცოდნის ცვლილება ტრენინგის გავლენის შედეგად. რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ ასევე ხშირად მიმართავენ სავლელ ვიზიტებს, რომლის წყალობითაც უშუალოდ აკვირდებიან

აქტივობების მიმდინარეობას და ინიშნავენ მნიშვნელოვან დეტალებს ანგარიშებისთვის. მათი თქმით, ამგვარი ვიზიტები სანდო მონაცემების შეგროვებაში ეხმარებათ, რადგანაც საკუთარი თვალთ ხედავენ პროცესებს და მხოლოდ სხვის მიერ მოწოდებული მონაცემების იმედად არ არიან.

მონაცემთა შეგროვების მეთოდები, როგორცაა წინასწარი და შემდგომი ტესტები და გამოკითხვები, საშუალებას გვაძლევს, გავზომოთ პროგრამის/პროექტის პროგრესი და ეფექტურობა დროთა განმავლობაში. განსხვავებული ტიპის მონაცემების შეგროვებით შესაძლებელი ხდება ცვლილებების თვალყურის დევნება, ტენდენციების იდენტიფიცირება და სასურველი შედეგების მიღწევა (Patton, 2008). დაკვირვებითა და საველე ვიზიტებით პროგრამის განმახორციელებლებს შეუძლიათ პროგრამის აქტივობების ძლიერი და სუსტი მხარეების დანახვა და იმ სფეროების იდენტიფიცირება, რომლებიც საჭიროებს გაუმჯობესებას (LaFond, 2003).

დიდ საერთაშორისო ორგანიზაციებში თითოეულ ინტერვენციას თავისი მენეჯერი ჰყავს და ეს მენეჯერი აგროვებს ინფორმაციას კონკრეტულ აქტივობაზე. თუმცა, როდესაც საქმე შედარებით მცირე ორგანიზაციებს, განსაკუთრებით კი ადგილობრივს ეხება, მონაცემები, როგორც წესი, პროექტის მენეჯერის, ასისტენტის ან, უკეთეს შემთხვევაში, მონიტორინგის და შეფასების სპეციალისტის მიერ გროვდება. რესპონდენტებმა ხაზი გაუსვეს იმ ფაქტს, რომ დონორი ორგანიზაციების უმეტესობა პროექტის განხორციელებას ერთ ან რამდენიმე პარტნიორ ორგანიზაციასთან თანამშრომლობით მოითხოვს, შესაბამისად, ორგანიზაციებს უწევთ სხვა ადგილობრივ ან საერთაშორისო ორგანიზაციებთან პარტნიორობა.

პარტნიორი ორგანიზაციები ხშირად ღირებულ ადგილობრივ ცოდნას ფლობენ, რაც ეხმარებათ კონტექსტის გაგებასა და ბენეფიციარებთან უშუალო წვდომაში. მონაცემთა შეგროვების მიზნით მათთან თანამშრომლობა საშუალებას იძლევა უფრო დეტალურად იქნას გაგებული პროგრამის გავლენა კონკრეტულ კონტექსტში. პარტნიორ ორგანიზაციებს შეუძლიათ კულტურული სენსიტიურობის, ენობრივი ბარიერების და ადგილობრივი დინამიკის შესახებ ინფორმაციის მიწოდება, რაც აუმჯობესებს მონაცემთა შეგროვების მცდელობების სიზუსტეს და შესაბამისობას (Kusek & Rist, 2004).

თუმცა, რესპონდენტების გარკვეულმა ნაწილმა აღნიშნა, რომ ეს თანამშრომლობა ხშირად იწვევს ბევრ გაურკვეველობებს და წინააღმდეგობებს მონაცემების შეგროვების ნაწილში. კერძოდ, როდესაც პარტნიორთა რაოდენობა ათი ან ათზე მეტიცაა და თითოეულს გარკვეული ინტერვენცია ახარია, კითხვის ნიშნის ქვეშ დგება ამ ორგანიზაციების მიერ შეგროვებული მონაცემების სანდოობა.

მნიშვნელოვანია, რომ ყველა პარტნიორს ერთნაირად ესმოდეს, როგორ ვაგროვებთ მონაცემებს. სხვადასხვანაირად თუ გროვდება ეს მონაცემები, დამუშავებისას პრობლემები იქმნება და არც ისე სანდო მონაცემები გამოდის (M&E მენეჯერი, ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაცია).

პარტნიორ ორგანიზაციებს შეიძლება მონაცემთა შეგროვების განსხვავებული პრაქტიკა, მეთოდოლოგია და ხარისხის უზრუნველყოფის სტანდარტები ჰქონდეთ, რამაც შესაძლოა გამოიწვიოს შეუსაბამობები მონაცემთა შეგროვების მიდგომებში. ეს ყველაფერი კი მონაცემთა შედარებასა და სინთეზს გაართულებს. შეგროვებული მონაცემების სანდოობისა და ვალიდურობის უზრუნველსაყოფად, გადამწყვეტი ხდება მონაცემთა შეგროვების მეთოდების სტანდარტიზაცია (Bamberger et al., 2010).

გამოკითხული სპეციალისტების თქმით, თავიანთი მოვალეობების სხვებისთვის განაწილება გარკვეულწილად მათი მხრიდან უფრო მეტ შრომას მოითხოვს, ვიდრე დამოუკიდებლად მუშაობის პროცესში, რადგან პარტნიორი ორგანიზაციების მხრიდან მიღებულ ინფორმაციას მუდმივად ამოწმებენ და ამუშავებენ, რათა დარწმუნდნენ, რომ ყველა საჭირო სტანდარტია დაცული. ამასთან, რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ ხშირად პროექტის გუნდი იმდენადაა ორიენტირებული აქტივობების განხორციელებაზე, რომ სათანადო ყურადღებას არ აქცევს მონაცემების შეგროვებას და ამისათვის არ იყენებს სხვადასხვა მეთოდს. შედეგად კი საკმაოდ მნიშვნელოვანი ინფორმაცია, რომელიც მონიტორინგის დროს გროვდება, ყურადღების მიღმა რჩება.

მონაცემთა შეგროვების პროცედურებისთვის ნაკლები ყურადღების მიქცევას ხშირ შემთხვევაში იწვევს მონაცემთა შემგროვებლების არაადეკვატური ტრენინგი, სტანდარტიზებული პროტოკოლების ნაკლებობა და დადგენილი გაიდლაინების გაუთვალისწინებლობა. ეს ყველაფერი მონაცემთა შეგროვების დროს შეცდომების

დაშვების, მათ შორის არასრული ან არაზუსტი პასუხების მიღების, მონაცემთა არათანმიმდევრული ჩაწერისა და მონაცემთა მიკერძოებული შეგროვების პრაქტიკის რისკს ზრდის, რაც ზიანს აყენებს მონაცემთა ხარისხს და სანდოობას (LaFond, 2003). მონაცემთა შეგროვების დროს, ორგანიზაციებმა უნდა განახორციელონ მონაცემთა ვალიდაციის და ხარისხის უზრუნველყოფის ძლიერი ზომები. თუმცა, ამ პროცესებისადმი არაადეკვატურმა ყურადღებამ შეიძლება გამოიწვიოს მონაცემთა ვალიდობისა და სანდოობის პრობლემები. სათანადო ვალიდაციის პროცედურების გარეშე, ორგანიზაციები შეიძლება ისეთ გამოწვევებს გადააწყდნენ, როგორცაა მონაცემების დაკარგვა, მონაცემთა ბაზაში შეყვანის დროს დაშვებული შეცდომები და ა.შ. ამან შეიძლება მიგვიყვანოს ისეთ მონაცემებამდე, რომლებიც ზუსტად არ ასახავს ადგილზე არსებულ რეალობას (Bamberger et al., 2010).

აღსანიშნავია, რომ მონაცემების არასრულყოფილ შეგროვებაზე საუბრობენ ადგილობრივი ორგანიზაციების წარმომადგენლებიც, რომლებიც აღნიშნავენ, რომ იმის გამო, რომ მონიტორინგის თავიანთ საქმიანობასთან შეთავსება უწყვეტ, მონაცემთა შეგროვებისთვის დრო თითქმის არ რჩებათ და უწყვეტ, რომ რაც შეიძლება სწრაფად და ნაკლები დანახარჯით მოიპოვონ სასურველი ინფორმაცია, რაც ღირსეულ მონაცემებს ვერ უზრუნველყოფს. შესაბამისად, შემდგომში, როდესაც პროექტის ინტერვენციების შეფასება მიმდინარეობს, უწყვეტ ამ პროცედურის ხელახლა გავლა და გარკვეული დანაკლისების შევსება, რაც კიდევ უფრო მეტ დროსა და ენერჯიას მოითხოვს.

პროექტის მენეჯერებს და M&E სპეციალისტებს ხშირად საკმაოდ დატვირთული გრაფიკი აქვთ იმის გამო, რომ სხვადასხვა ამოცანასა და პასუხისმგებლობას ასრულებენ. ყოვლისმომცველი მონაცემების შეგროვება დიდ დროსა და ძალისხმევას მოითხოვს. პროექტის მენეჯმენტისა და M&E აქტივობების შეთავსება კი რთულია და დროის შეზღუდვას და მონაცემთა შეგრივების პროცესის გარკვეულ ასპექტებზე ყურადღების შემცირებას იწვევს (Bamberger et al., 2010).

კიდევ ერთი განსხვავება, რაც ადგილობრივ და საერთაშორისო ორგანიზაციებს შორის მონაცემთა შეგროვების კუთხით არსებობს, ონლაინ პლატფორმების გამოყენებაა. კერძოდ, საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენელთა თქმით, მონაცემებს ხშირად არა კითხვარით, არამედ ისეთი ონლაინ პროგრამებით აგროვებენ, როგორებიცაა

კობო, პროგრესი და ა. შ., რომლებიც შედარებით უფრო მრავალფეროვან ოპერაციებს სთავაზობს საველე პერსონალს, ვიდრე გუგლ ფორმის პლატფორმა, რომელიც აქტიურად გამოიყენება ადგილობრივ ორგანიზაციებში.

მონაცემთა შეგროვების ონლაინ ინსტრუმენტები ხშირად მოიცავს ვალიდაციის მექანიზმებს, მაგალითად, გამოტოვების შაბლონებს და მონაცემთა დიაპაზონის შემოწმებას, მონაცემთა ხარისხისა და სიზუსტის უზრუნველსაყოფად. ეს ფუნქციები ამცირებს მონაცემთა შეყვანის დროს შეცდომების დაშვებას და აუმჯობესებს შეგროვებული მონაცემების სანდოობას. გარდა ამისა, ონლაინ პლატფორმებს შეუძლიათ მონაცემთა გაწმენდისა და ანალიზის პროცესების ავტომატიზაცია, ადამიანური შეცდომების მინიმუმამდე შემცირება და მონაცემთა ეფექტური მართვის ხელშეწყობა (Ramo et al., 2014).

მაშასადამე, მონაცემთა შეგროვება M&E-ის შემადგენელი მნიშვნელოვანი ასპექტია. ისეთი მეთოდები, როგორცაა ტესტები, გამოკითხვები და საველე ვიზიტები, აქტიურად გამოიყენება სანდო მონაცემების შესაგროვებლად და პროგრამის გავლენის შესაფასებლად. პარტნიორი ორგანიზაციები უზრუნველყოფენ ღირებულ ადგილობრივ ცოდნას, მაგრამ ეჩხებიან გარკვეულ გამოწვევებსაც, რომლებიც დაკავშირებულია მონაცემთა შეგროვების მეთოდების სტანდარტიზაციასთან. სანდო და ეფექტური მონაცემების მოპოვებით ორგანიზაციებს შეუძლიათ მიიღონ ინფორმირებული გადაწყვეტილებები.

4.3.4. მონაცემთა დამუშავება

რესპონდენტების მიხედვით, შეგროვებული მონაცემები უმეტესწილად Excel-ის დოკუმენტში მუშავდება გამომდინარე იქიდან, რომ ის მონაცემები, რომლებსაც მონიტორინგის პროცესში აგროვებენ არ არის იმდენად კომპლექსური, რომ სხვა უფრო რთული და გაუმჯობესებული პროგრამის გამოყენებას მოითხოვდეს. თუმცა, საჭიროებისამებრ, SPSS პროგრამასაც იყენებენ, სადაც შეუძლიათ ისეთი სტატისტიკური ანალიზის გაკეთება, როგორცაა სიხშირეების ამოღება, კროსტაბულაციური ანალიზი, კორელაციური ანალიზი და ა.შ.

ადგილობრივი ორგანიზაციების წარმომადგენლების თქმით, მათთვის არა მარტო მონაცემების შეგროვება, არამედ მათი დამუშავებაც საკმაოდ დიდ წინააღმდეგობებთან და სირთულეებთანაა დაკავშირებული. კერძოდ, პროექტის მენეჯერები, რომლებიც ითავსებენ მონიტორინგისა და შეფასების სპეციალისტის ფუნქციებსაც, არ ფლობენ ინფორმაციას შესაბამისი პროგრამების შესახებ, რომლებიც დაეხმარება მათ ნედლი მონაცემების დამუშავებასა და ანალიზში. გარდა ამისა, არ იციან, თუ რა ფორმა უნდა მისცენ მოპოვებულ ინფორმაციას საიმისოდ, რომ დონორამდე მიტანა შეძლონ. ძირითად შემთხვევებში, მათი თქმით, ინდიკატორები იმგვარადაა შემუშავებული, რომ არ სჭირდება რთული სტატისტიკური ანალიზი და Excel-ში ჩატარებული ოპერაციებიც სრულიად საკმარისია მათთვის. შესაბამისად, ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებს გაუმჯობესებულ პროგრამებზე ჯერჯერობით არც წვდომა და არც საჭიროება არ აქვთ.

რაც შეეხება საერთაშორისო ორგანიზაციებს, კვლევამ გამოკვეთა, რომ Excel და SPSS ვეღარ აკმაყოფილებს მათ საჭიროებებსა და მოთხოვნებს და M&E სპეციალისტები, ორგანიზაციის სხვა წევრების დახმარებით, აქტიურად ცდილობენ, რომ იყიდონ და დანერგონ იმგვარი გაუმჯობესებული პროგრამა, რომელიც უზრუნველყოფს მენეჯმენტსაც, მონაცემთა შეგროვებასა და დამუშავებასაც, შენახვასაც და მთელ ამ პროცესს გაამარტივებს.

მონაცემთა მართვის კონკრეტული მექანიზმების თვალსაზრისით, ორგანიზაციების უმეტესობა იყენებს Excel-ის ცხრილებს, როგორც ორგანიზაციის შიგნით მონაცემთა შენახვისა და გაზიარების ძირითად საშუალებას. ზოგიერთი მონაცემი მომდინარეობს ადგილობრივი პარტნიორებისგან მკაცრად ნარატიული ფორმატით Word დოკუმენტში, ზოგიც მხოლოდ ელექტრონული ფოსტით. ორგანიზაციების გარკვეული ნაწილისთვის მონაცემთა შეგროვება ისეთი აპლიკაციების გამოყენებით, როგორცაა Open Data Kit (ODK – <https://opendatakit.org/>) და KoBoToolbox (<https://www.kobotoolbox.org/>) შედარებით გამარტივდა, მაგრამ სამუშაო დატვირთვა მონაცემთა ანალიზი და მართვა კვლავ გამოწვევად რჩება. საერთო ჯამში, მონაცემების სრულად კონსოლიდაცია ერთიანი ფორმატით და დონორთან ანგარიშგება კვლავ გამოწვევად რჩება (Sawadogo-Lewis et al., 2022).

აღნიშნული მონაცემების შენახვის საკითხიც პრობლემურად დგას ადგილობრივ ორგანიზაციებში. M&E სისტემის და კონკრეტული სპეციალისტის არარსებობიდან გამომდინარე, შეგროვებული მონაცემები არ არის სისტემატიზებული და ქაოტურად გროვდება და ინახება არა ერთ პროგრამულ სისტემაში, არამედ გაფანტულია პროექტის გუნდის სხვადასხვა წევრის კომპიუტერში. შესაბამისად, იმ შემთხვევაში, თუ ორგანიზაციის რომელიმე წევრი ტოვებს სამსახურს, მის პასუხისმგებლობაში არსებული მონაცემები, ფაქტობრივად, ქრება და რთულად ხელმისაწვდომი ხდება პროექტის გუნდის დანარჩენ წევრთათვის.

სხვადასხვა კომპიუტერში შენახული მონაცემებით და სტრუქტურირებული სისტემის არარსებობით, საჭირო მონაცემებზე წვდომა და მათი მოძიება პრობლემურია და შრომატევად საქმესთანაა დაკავშირებული. ამან შეიძლება ხელი შეუშალოს გადაწყვეტილების დროულად მიღებასა და შეფასების აქტივობებს (Gaventa & Cornwall, 2008). მონაცემთა შენახვის ცენტრალიზებული და სტანდარტიზებული სისტემის გარეშე, მონაცემთა შეუსაბამობის, დუბლირების და შეცდომების მაღალი რისკია. სხვადასხვა ფორმატში და ადგილას შენახულ მონაცემებს შეიძლება არ ჰქონდეს ერთგვაროვნება და ხარისხის კონტროლის ზომები. ამან კი შეიძლება ზიანი მიაყენოს მონაცემთა სიზუსტესა და სანდოობას, რაც გავლენას მოახდენს M&E მიგნებებისა და დასკვნების ვალიდურობაზე (Faustino & Booth, 2014).

ეს პრობლემა ნაკლებად აწუხებთ საერთაშორისო NGO-ებს, რომლებსაც, სათაო ოფისის ხელშეწყობით, გამართული აქვთ თავიანთი შიდა სისტემა, ბაზის სახით, სადაც ყველა მონაცემს ინახავენ გარკვეული ვადით, რათა საშუალება ჰქონდეთ, რომ, საჭიროებისამებრ, ამ მონაცემებზე წვდომა მისცენ დონორს, ან გამოიყენონ ახალი პროექტის მომზადების დროს.

აღნიშნული ქვეთავი ხაზს უსვამს ადგილობრივ და საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებს შორის M&E სისტემების ფარგლებში მონაცემთა დამუშავებისა და მართვის კუთხით არსებულ განსხვავებებს. ადგილობრივი ორგანიზაციები ძირითადად იყენებენ Excel-ს და აწყდებიან გარკვეულ გამოწვევებს მონაცემთა დამუშავებისას. საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციები ეძებენ გაუმჯობესებულ პროგრამულ უზრუნველყოფას მათი M&E პროცესების

გასამარტივებლად. მონაცემთა შენახვა დეცენტრალიზებულია ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციებისთვის, რაც ხელს უშლის ხელმისაწვდომობას და საფრთხეს უქმნის მონაცემთა შეუსაბამობას. საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებში კი ცენტრალიზებული სისტემები იძლევა მონაცემთა ეფექტურ მართვას და დონორთა გამარტივებულ წვდომას.

4.3.5. ანგარიშგება

ანგარიშგების ეტაპი ორგანიზაციებისთვის საკმაოდ მნიშვნელოვანი და საპასუხისმგებლო ეტაპია პროექტების განხორციელების პროცესში. ამ დროს ხდება ყველანაირი შეგროვებული და დამუშავებული ინფორმაციის თავმოყრა და დონორ ორგანიზაციასთან წარდგენა, რათა პროექტის გუნდმა დაანახოს მას პროექტის ფარგლებში დაგეგმილი ინტერვენციების შესრულება და მისგან შესაბამისი უკუკავშირი მიიღოს.

რესპონდენტების თქმით, ანგარიშების წარდგენის სიხშირე განსხვავდება დონორი ორგანიზაციისა და პროექტის სპეციფიკის მიხედვით. ყველაზე გავრცელებული პრაქტიკაა კვარტალური (ყოველ ოთხ თვეში ერთხელ) და ნახევარწლიური (წელიწადში ორჯერ) პროგრესის ანგარიშების მომზადება, რომელიც აჩვენებს პროექტის მიერ დროის აღნიშნულ პერიოდში მიღწეულ შედეგს, აღწერს ყველა იმ აქტივობას, რაც ამ დრომდე განხორციელდა და გამოწვევებსა და მიღებულ გაკვეთილებს. არის შედარებით მცირე შემთხვევებიც, როდესაც დონორი ყოველთვიურად ითხოვს ანგარიშების წარდგენას, თუმცა, როგორც წესი, ძირითადი ინფორმაცია მაინც წელიწადში ორჯერ (პროექტის შუაში და ბოლოს) გადაეცემა მას.

ყველაზე დიდ გამოწვევად რესპონდენტები ინფორმაციის დანაკლისს ასახელებენ, რადგანაც, როდესაც პროექტი რამდენიმე აქტივობას აერთიანებს, რთულდება ყველა საჭირო ინფორმაციის თავმოყრა და გარკვეული მონაცემები ზოგჯერ ყურადღების გარეშე რჩება, რის გამოც მონიტორინგის და შეფასების სპეციალისტებს თავად უწევთ დანაკლისის შევსება და მონაცემების თავიდან მოძიება.

ანგარიშგება წარმოადგენს პროგრამის ანგარიშვალდებულებისა და გამჭვირვალობის გასაძლიერებელ მექანიზმს და საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს,

თავიანთი საქმიანობა და შედეგები დონორებს, ბენეფიციარებს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს გააცნონ. ანგარიშგება ხაზს უსვამს მიღწევებს, გამოწვევებს და მიღებულ გაკვეთილებს და რესურსების პასუხისმგებლობით გამოყენების დემონსტრირებას (World Health Organization & UNICEF, 2010). ანგარიშგების ერთ-ერთი მთავარი გამოწვევა ხელმისაწვდომი მონაცემების ნაკლებობაა. როდესაც მონაცემთა შეგროვების პროცესები არ არის ადეკვატურად დაგეგმილი ან განხორციელებული, ეს იწვევს არასრული ან დაკარგული მონაცემების არსებობას. აღნიშნულმა პრობლემამ შეიძლება შეაფერხოს ყოვლისმომცველი ანგარიშების შექმნა და შეზღუდოს პროგრამის შესრულების მაღალი სიზუსტით შეფასების შესაძლებლობა (White et. al., 2023).

ზემოთ თქმულიდან გამომდინარე, ანგარიშგების ეტაპი გადამწყვეტია ორგანიზაციებისთვის პროექტის განხორციელების დროს, რადგან ის საშუალებას აძლევს მათ წარუდგინონ პროგრესი დონორებს და მიიღონ უკუკავშირი. ანგარიშგების სიხშირე კვარტალურიდან ნახევარწლიურამდე მერყეობს. ხელმისაწვდომი მონაცემების ნაკლებობის გამო სპეციალისტების ხარვეზების შევსება და ინფორმაციის ხელახლა მოძიება უწევთ. მიუხედავად ამისა, ანგარიშგება აძლიერებს პროგრამის ანგარიშვალდებულებას, გამჭვირვალობას და დაინტერესებულ მხარეებთან კომუნიკაციას და ასახავს პროექტის/პროგრამის პროგრესს, გამოწვევებსა და ნასწავლ გაკვეთილებს.

4.3.6. შეფასება

კვლევისას მნიშვნელოვანი ყურადღება დაეთმო შეფასების როლს, რომელსაც ორგანიზაციები პროექტის განხორციელებისას ყოველთვის მიმართავენ. გარდა იმისა, რომ შეფასება თავად დამფინანსებელი ორგანიზაციის მიერ მოითხოვება და პროექტის დიზაინშია ჩადებული, იგი განმახორციელებელი ორგანიზაციისთვისაც საკმაოდ საყურადღებოა, რათა ნათლად დაინახოს, თუ რამდენად შესრულდა მისი პროექტის მიზნები და ამოცანები, იყო თუ არა პროექტი ეფექტური და მოახდინა თუ არა გავლენა სამიზნე ჯგუფზე.

როგორც ინტერვიუების დროს აღინიშნა, პროექტის ფარგლებში აუცილებლად ტარდება საბოლოო შეფასება, რომელიც ავლენს ძლიერ და სუსტ მხარეებს და

საშუალებას აძლევს ორგანიზაციებს, დაადგინონ გამოწვევების ძირითადი მიზეზები და შეიმუშაონ შესაბამისი გადაწყვეტილებები. გარდა ამისა, პროექტის გავლენის გაზომვით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ, გააცნობიერონ მომხდარი ცვლილებები, ბენეფიციარების პერსპექტივები ამ ცვლილებებზე და ფაქტორები, რომლებმაც დადებითად ან უარყოფითად იმოქმედეს პროექტის გავლენაზე. საბოლოო შეფასების დროს, პროექტის გუნდი ხშირად ზომავს მდგრადობასაც, იმისათვის, რომ დაადგინოს ფაქტორები, რომლებიც ხელს უწყობენ ან ხელს უშლიან პროექტის გრძელვადიან სიცოცხლისუნარიანობას და გამოკვეთოს პოტენციური რისკები და შეიმუშავოს ამ რისკების შერბილების სტრატეგიები.

საბოლოო შეფასება საშუალებას აძლევს არასამთავრობო ორგანიზაციებს იმის დადგენაში, თუ რამდენად მიაღწია მოსალოდნელ შედეგებს და მიზნებს. პროგრამის შედეგებისა და გავლენის შესწავლით, არასამთავრობო ორგანიზაციებს შეუძლიათ გამოავლინონ მათ მიერ მიღწეული წარმატებული შემთხვევები, გამოწვევები და გაუმჯობესების სფეროები. ეს ინფორმაცია ფასდაუდებელია გადაწყვეტილების მიღების, სტრატეგიული დაგეგმვისა და პროგრამის დახვეწისთვის (Rossi et al., 2004).

ზოგიერთ პროექტში, თუ მისი ხანგრძლივობა ორ წელს აღემატება, ტარდება შუალედური შეფასებაც, რათა პროექტის გუნდმა დაინახოს პროგრესი და აღმოაჩინოს გარკვეული ტიპის ხარვეზები და გამოწვევები, რაც შემდგომში შესაძლოა აღმოიფხვრას. რესპონდენტების თქმით, შუალედური შეფასება საკმაოდ შედეგიანია იმ კუთხით, რომ პროექტის გუნდს საშუალებას აძლევს, გაეცნოს პროექტის მონაწილეების და დაინტერესებული მხარეების შეფასებებს და ამაზე დაყრდნობით გადაწყვიტოს, რა მიმართულებით გააგრძელებს აქტივობებს, შეცვლის თუ არა რაიმეს იმისათვის, რომ აქტივობები უფრო ეფექტური გახადოს და ა.შ.

რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ როდესაც საქმე საბოლოო შეფასებას ეხება, გარდა მცირე ბიუჯეტისანი პროექტებისა, ძირითადად შეფასების გაკეთებას გარე შემფასებელს ანდობენ ხოლმე. კერძოდ, ღია კონკურსის შედეგად, ქირაობენ საკონსულტაციო კომპანიას, რომელიც დამოუკიდებელ მხარეს წარმოადგენს და გარე დამკვირვებლის თვალთ უყურებს და აფასებს პროექტს. M&E სპეციალისტები სწორედ იმის გამო

ხედავენ გარე შემფასებლის ჩართვის საჭიროებას პროექტში, რომ თავიდან იქნას არიდებული ყოველგვარი სუბიექტურობა და მიკერძოებული დამოკიდებულებები.

გარე შემფასებლები ობიექტურ და დამოუკიდებელ პერსპექტივას სთავაზობენ არასამთავრობო ორგანიზაციებს მიმდინარე თუ დასრულებულ პროგრამებსა და M&E პრაქტიკაზე. ისინი უშუალოდ არ არიან ჩართულნი პროგრამის განხორციელებაში, რაც ამცირებს პოტენციურ მიკერძოებას და ინტერესთა კონფლიქტს და აძლიერებს შეფასების დასკვნების სანდოობას და ვალიდობას, რადგან დაინტერესებული მხარეები შეფასებას მიუკერძოებლად აღიქვამენ (Patton, 2008). გარე შემფასებლის ჩართვა არასამთავრობო ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, ისარგებლოს მრავალფეროვანი პერსპექტივებითა და ცოდნით. შემფასებლებს შეხედულებები და გამოცდილება სხვადასხვა ორგანიზაციასთან და კონტექსტთან მუშაობის შედეგად აქვთ დაგროვილი, რამაც შეიძლება გაამდიდროს შეფასების პროცესი. ისინი გვთავაზობენ ახალ იდეებს, ინოვაციურ მიდგომებს და მსგავსი პროგრამებიდან მიღებულ გაკვეთილებს, რაც საშუალებას აძლევს არასამთავრობო ორგანიზაციას, გაიგოს თავისი პროგრამების ძლიერი მხარეები და გაუმჯობესების ის მიმართულებები, რაც ამას საჭიროებს (Faustino & Booth, 2014).

გარდა ამისა, მათი თქმით, დროის ნაკლებობა შეუძლებელს ხდის მათ ჩართვას შეფასების პროცესში, რადგანაც შეფასება იმხელა რესურსს მოითხოვს, რომ მაშინ მონიტორინგისა და შეფასების სპეციალისტი და მისი გუნდი ცოტახნით უნდა მოწყდეს თავის ყოველდღიურობას და მხოლოდ შეფასებაზე კონცენტრირდეს, რაც არსებულ პირობებში, სადაც M&E სისტემა ძირითად შემთხვევაში მხოლოდ ერთ ან ორ ადამიანს ახარია, არარეალისტურია.

დროის უქონლობის გამო და შიდა სუბიექტურობის გამო ვეირაობთ გარე კომპანიას, რომლის გუნდში უნდა იყოს კონკრეტული დარგის ექსპერტი და ამიტომაც კიდევ უფრო ეფექტური და სრულიად მინიმუმამდეა დაყვანილი სუბიექტური და ორგანიზაციული გავლენა (M&E მენეჯერი, საერთაშორისო ორგანიზაცია).

თუმცა, როგორც უკვე აღინიშნა, ყველა პროექტს არ აქვს იმის რესურსი, რომ გარე შემფასებელ კომპანიას ჩაატარებინოს შეფასება. შესაბამისად, ასეთ დროს თავად მონიტორინგის და შეფასების სპეციალისტს უწევს ხოლმე ამ პასუხისმგებლობის აღება. რესპონდენტების აზრით, ამ დროს ძალაუწევს მალაქებს მალაქებს სუბიექტურობის დონე და იმის რისკი, რომ შემფასებელს შეიძლება გამოეჩინოს გარკვეული მნიშვნელოვანი საკითხები თვალთახედვიდან, რადგანაც თავად არის განხორციელებაში ჩართული და უცხო თვალთახედვით ვერ უყურებს პროცესებს. გარდა ამისა, არსებობს იმის ალბათობაც, რომ ბენეფიციარები და დაინტერესებული მხარეები განმახორციელებელი ორგანიზაციის წარმომადგენლებთან ბოლომდე გულწრფელი ვერ იქნებიან, რადგან უშუალოდ მათი პროექტიდან იღებენ სარგებელს. შესაბამისად, ეს დაშვებაც შეიძლება უშლიდეს ხელს შედეგების ობიექტურობას.

მიუხედავად იმისა, რომ გარე შემფასებლების ჩართვა მნიშვნელოვან უპირატესობებს გვთავაზობს, არასამთავრობო ორგანიზაციისთვის მნიშვნელოვანია თანამშრომლობითი და ორმხრივად მომგებიანი ურთიერთობის დამყარება. ეს მოიცავს შეფასების ფარგლების და მიზნების მკაფიოდ განსაზღვრას, ეფექტური კომუნიკაციისა და ინფორმაციის გაზიარების უზრუნველყოფას და არასამთავრობო ორგანიზაციის თანამშრომლების აქტიურ ჩართვას შეფასების პროცესში, რათა მაქსიმალურად გაზარდოს ნასწავლი გაკვეთილების შესაძლებლობა.

4.3.7. სწავლება და უკუკავშირი

კვლევის მიხედვით, M&E სისტემა და მისი შემადგენელი პროცესები წარმოდგენილია ე.წ. ნასწავლი გაკვეთილების გარეშე, რასაც განმახორციელებელი გუნდი პროექტის დაწყებიდან აქტივობების განხორციელებამდე და დასრულებამდე იღებს. რესპონდენტების აზრით, არ არსებობს ისეთი პროექტი, რომლისგანაც რაიმე ტიპის გამოცდილებას, ბარიერებსა და მათი გადაწყვეტილების საშუალებებს არ მიიღებ.

აღსანიშნავია ის ფაქტი, რომ ბოლო დროს ადგილობრივი ორგანიზაციები ცდილობენ, ორგანიზაციაში შემოიტანონ ისეთი პროცედურები, რომლებიც პროექტით არ არის გათვალისწინებული, თუმცა, თავად საჭიროდ მიიჩნევენ მათ გამოყენებას ყოველდღიურ საქმიანობაში. ამის კარგ მაგალითად რესპონდენტები ასახელებენ

რეფლექსიის და მიღებული გაკვეთილების სესიებს, რომელიც ასევე ცნობილია, როგორც დებრიფინგი ან უკუკავშირის სესია. აღნიშნული სესია წარმოადგენს სტრუქტურირებულ დისკუსიას ან მიმოხილვას, რომელიც ტარდება აქტივობის, ღონისძიების ან პროექტის შემდეგ და საშუალებას აძლევს პროექტის გუნდის წევრებს, გააზიარონ თავიანთი გამოცდილება, შეხედულებები და მიღებული გაკვეთილები, რაც დაეხმარებათ მომავალი პროექტების უკეთ განხორციელებაში.

რეფლექსიისა და უკუკავშირის სესიები ხელს უწყობს უწყვეტი სწავლისა და ადაპტაციის კულტურას არასამთავრობო ორგანიზაციებში. მათ შეუძლიათ გააუმჯობესონ თავიანთი პროგრამები კრიტიკული რეფლექსიის, ღია დიალოგისა და წარმატებულ და წარუმატებელ შემთხვევებზე სწავლით. M&E პროცესიდან მიღებული გაკვეთილები შეიძლება სისტემატურად იყოს დოკუმენტირებული და გაზიარებული, რაც საშუალებას მისცემს ორგანიზაციებს შექმნან ინსტიტუციური ცოდნა და გააუმჯობესონ მომავალი პროგრამირება (Faustino & Booth, 2014).

საერთაშორისო ორგანიზაციებში ეს პროცედურა უკვე დიდი ხანია რაც არსებობს და აქტიურად გამოიყენება პროექტის დასასრულს. კერძოდ, M&E სპეციალისტების თქმით, პროექტის გუნდი ყველა პროექტის შემდგომ იკრიბება და მართავს შიდა სესიებს, სადაც აზიარებს ორგანიზაციის წევრებთან კონკრეტული პროექტის განხორციელების ფარგლებში მიღებულ გაკვეთილებს. ამგვარ სესიას ხშირად სამუშაო შეხვედრების ფორმა აქვს და ხელს უწყობს ორგანიზაციის წევრებს შორის ჯანსაღ დისკუსიას, ნასწავლი გაკვეთილების უკეთ გააზრებას და შემდგომ ერთმანეთის უკუკავშირის მოსმენას ამ გაკვეთილების შესახებ.

რეფლექსია და უკუკავშირის სესიები წარმოადგენს პლატფორმას შეფასების პროცესის მტკიცებულებებზე დაფუძნებული დასკვნების განსახილველად. არასამთავრობო ორგანიზაციებს შეუძლიათ გამოიყენონ ეს შესაძლებლობა შეფასების შედეგების ორგანიზაციულ მიზნებთან, სტრატეგიებთან და დონორთა მოთხოვნებთან შესათანხმებლად. მტკიცებულებების ირგვლივ დისკუსიებში დაინტერესებული მხარეების ჩართვით, არასამთავრობო ორგანიზაციებს შეუძლიათ მიიღონ ინფორმირებული გადაწყვეტილებები, გაანაწილონ რესურსები სტრატეგიულად და

მხარი დაუჭირონ პროგრამულ ცვლილებებს სანდო მონაცემებზე დაყრდნობით (Owen, 1999).

შეჯამების სახით, ადგილობრივი და საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციების ყოველდღიური საქმიანობის გასაუმჯობესებლად სულ უფრო ხშირად ტარდება რეფლექსიისა და მიღებული გაკვეთილების სესიები, რომლებიც ხელს უწყობს უწყვეტი სწავლის კულტურას და არასამთავრობო ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს, გააუმჯობესონ პროგრამების/პროექტების ხარისხი. საერთაშორისო ორგანიზაციები დიდი ხანია, რაც ამ სესიებს მიმართავენ, თუმცა, ბოლო დროს ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებშიც დაიწყო ინსტიტუციური ცოდნის, პროგრამირებისა და სტრატეგიული გადაწყვეტილებების მიღების გასაუმჯობესებლად მათი გამოყენება.

4.4. პროექტის ბენეფიციარებისა და დაინტერესებული მხარეების ჩართულობა

რესპონდენტების აღნიშვნით, მიუხედავად იმისა, რომ მონიტორინგი და შეფასება ორგანიზაციების პასუხისმგებლობად მიიჩნევა, ამ პროცესში ძალიან მნიშვნელოვანი როლი აქვთ პროექტის მონაწილეებს, ანუ ბენეფიციარებს და დაინტერესებულ მხარეებს. მათ შეუძლიათ, უზრუნველყონ უკუკავშირი პროექტის დიზაინზე, განხორციელებასა და შედეგებზე. აღნიშნული უკუკავშირი არასამთავრობო ორგანიზაციას ეხმარება, შეცვალოს და გააუმჯობესოს თავისი პროგრამები და სერვისები, რათა უკეთ დააკმაყოფილოს სამიზნე აუდიტორიის საჭიროებები. გარდა ამისა, ბენეფიციარებისა და დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობამ შეიძლება ხელი შეუწყოს არასამთავრობო ორგანიზაციასა და ადგილობრივ საზოგადოებას შორის ნდობისა და ურთიერთობის დამყარებას.

M&E სპეციალისტების თქმით, მონიტორინგის და შეფასების პროცესში ბენეფიციარებისა და დაინტერესებული მხარეების ჩართვის ერთ-ერთი გზა არის მონაწილეობითი მონიტორინგი და შეფასება, როგორც პროცესი, რომელშიც პროექტის მონაწილე მხარეები თავად არიან ჩართულნი განვითარების პროექტის დიზაინის შექმნაში, განხორციელებასა და მონიტორინგში. მიუხედავად იმისა, რომ პროექტის გუნდი ყოველთვის ვერ ითვალისწინებს მათ უკუკავშირს, ყველა რეკომენდაციასა თუ

საჩივარს ინიშნავს და ცდილობს, რომ მომავალი პროექტების უკეთ დაგეგმვისას გამოიყენოს.

მონიტორინგი, შეფასება, ანგარიშვალდებულება და სწავლება მოიზარებს იმას, რომ უნდა ვიყოთ ანგარიშვალდებული ბენეფიციარების და დაინტერესებული მხარეების მიმართ, მოვისმინოთ მათი მოსაზრებები და გავითვალისწინოთ. ამისთვის გვექონდა თემის უკუკავშირის მექანიზმი და ამის ფარგლებში იყო სატელეფონო არხები, ცხელი ხაზი, ელექტრონული ფოსტა და ა.შ., რომლის საშუალებითაც ვაძლევდით ჩვენს ბენეფიციარებს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებსაც დაკავშირების და თავიანთი აზრის, საჩივრის, რეკომენდაციის დაფიქსირების საშუალებას (M&E მენეჯერი, საერთაშორისო ორგანიზაცია).

M&E სპეციალისტები ხშირად ატარებენ სათემო კონსულტაციებს, ფოკუს ჯგუფებსა და გამოკითხვებს, ასევე, რეგულარულად ხვდებიან დაინტერესებულ მხარეებს პროექტის პროგრესისა და შედეგების განსახილველად. ეს აქტივობები ბენეფიციარებს და დაინტერესებულ მხარეებს საშუალებას აძლევს, რომ წარმოადგინონ უკუკავშირი პროექტის დიზაინზე, განხორციელებასა და შედეგებზე და დაეხმარონ პროექტის გუნდს იმ სფეროების იდენტიფიცირებაში, სადაც პროექტი შეიძლება სუსტად მუშაობდეს და გაუმჯობესებას საჭიროებდეს. როგორც რესპონდენტებმა აღნიშნეს, მათ სამუშაო პრაქტიკაში არაერთხელ ყოფილა ისეთი შემთხვევები, როდესაც ბენეფიციარების რეკომენდაციების საფუძველზე პროექტში გარკვეული აქტივობები დაუმატებიათ, რათა გაეთვალისწინებინათ მონაწილეების საჭიროებები.

ორგანიზაციების პასუხისმგებლობის გრძნობა, გამჭვირვალობა და შედეგის მიღწევისადმი ერთგულება განაპირობებს ისეთი M&E პრაქტიკის დანერგვას, რომელიც განვითარების პროგრამებში ჩართულ დაინტერესებულ მხარეებში ზრდის სანდოობას. კარგად ფუნქციონირებად და შემუშავებულ M&E სისტემას შეუძლია უზარმაზარი იმპულსი მისცეს ორგანიზაციის მუშაობასა და შესრულებას (Khan, 2003).

ინტერვიუებისას სპეციალისტებმა ხაზი გაუსვეს იმ ფაქტს, რომ ბენეფიციარების და დაინტერესებული მხარეების მიერ გამოთქმული მოსაზრებები არასდროს იკარგება და გროვდება და ინახება ერთ ბაზაში და გარკვეული პერიოდულობით უკეთდება

ანალიზი, რათა უკეთ იქნას დანახული პროექტების გაუმჯობესების გზები. თუმცა, ისიც უნდა ითქვას, რომ მსგავსი ტიპის მექანიზმი ყველა ორგანიზაციას, განსაკუთრებით კი ადგილობრივს, არ აქვს განვითარებული, რასაც კვლავ რესურსების და ცოდნის ნაკლებობასთან მივყავართ. გამომდინარე იქიდან, რომ ადგილობრივი ორგანიზაციები ხშირად დონორის მოთხოვნებს არგებენ მონიტორინგის და შეფასების სისტემას, ნაკლებად ითვალისწინებენ ამგვარ მიდგომებს და უკუკავშირის შეგროვების და დამუშავების გამოცდილებაც ნაკლებად აქვთ.

ამგვარად, ბენეფიციარები და დაინტერესებული მხარეები მნიშვნელოვან როლს ასრულებენ M&E პროცესში. განვითარების პროექტის დიზაინში, განხორციელებასა და მონიტორინგში დაინტერესებული მხარეების ჩართვით, არასამთავრობო ორგანიზაციებს შეუძლიათ, უზრუნველყონ მათი პროგრამების და სერვისების იმგვარად ფუნქციონირება, რომ ისინი აკმაყოფილებდნენ ადგილობრივი საზოგადოების საჭიროებებს. გარდა ამისა, დაინტერესებულ მხარეთა ჩართულობამ შეიძლება ხელი შეუწყოს არასამთავრობო ორგანიზაციასა და ადგილობრივ საზოგადოებას შორის ნდობისა და ურთიერთობის დამყარებას.

4.5. შესაძლებლობების განვითარება და ტრენინგი

თვისებრივმა მონაცემებმა აჩვენა, რომ შესაძლებლობების განვითარება და ტრენინგი გადამწყვეტი კომპონენტებია მონიტორინგისა და შეფასების სისტემების წარმატებისთვის. ადეკვატური ტრენინგის გარეშე, M&E პერსონალს შეიძლება არ ჰქონდეს საჭირო უნარები და ცოდნა მონაცემთა ზუსტი შეგროვების, ანალიზისა და ინტერპრეტაციისთვის. შესაძლებლობების განვითარება და ტრენინგი უზრუნველყოფს პერსონალის აღჭურვას საჭირო უნარებით, ინსტრუმენტებითა და ტექნიკით, რათა ეფექტურად წარმართონ M&E აქტივობები. ასევე, ტრენინგები ორგანიზაციებს საშუალებას აძლევს, მიიღონ ინფორმირებული გადაწყვეტილებები ზუსტ და სანდო მონაცემებზე დაყრდნობით, რაც განაპირობებს გაუმჯობესებულ ანგარიშვალდებულებას და გამჭვირვალობას.

საერთაშორისო ორგანიზაციების წარმომადგენელმა სპეციალისტებმა აღნიშნეს, რომ ისინი, ადგილობრივი ორგანიზაციებისგან განსხვავებით, პრივილეგირებულები

არიან ამ კუთხით, რადგანაც, როგორც უკვე აღინიშნა, აქვთ შიდა ორგანიზაციული ტრენინგები და კურსები, რომელთა გავლაც ეხმარებათ საქმის ხარისხიანად და ეფექტურად შესრულებაში.

გვაქვს ტრენინგ კურსები სხვადასხვა მიმართულებით და მეთოდოლოგიით, ონლაინ და პირისპირ რეჟიმში. მისწავლია აუდიტი, მონიტორინგი, პროექტის მენეჯმენტი, ასევე, სხვადასხვა მიმართულების პროექტში რა უნდა გავითვალისწინოთ მონიტორინგის მიმართულებით, ამის სასერთიფიკატო კურსებიც გვაქვს (M&E მენეჯერი, საერთაშორისო ორგანიზაცია).

გარდა იმისა, რომ მენეჯერები თავად გადიან ტრენინგებს, უფრო ხშირად სწორედ მათ უწევთ ამგვარი კურსების ჩატარება პროექტის გუნდის სხვა წევრებისთვის, განსაკუთრებით კი მათთვის, ვინც მონაცემების შეგროვებაში უნდა იყოს ჩართული. როგორც რესპონდენტები აღნიშნავენ, თავიანთი ცოდნის სხვებისთვის გაზიარება მათაც უიოლებთ საქმეს და უფრო ხარისხიანად შესრულებულ სამუშაოს იბარებენ დასამუშავებლად.

განსხვავებული სურათი გვხვდება ადგილობრივ ორგანიზაციებში, სადაც არათუ შიდა ორგანიზაციული, არამედ გარე წყაროებიდან მიწოდებული შესაძლებლობების განვითარების ტრენინგებიც კი ძალიან რთული ხელმისაწვდომია ორგანიზაციის წევრებისთვის. ხშირად ადგილობრივ ორგანიზაციებში მომუშავე სპეციალისტებსა თუ პროექტის მენეჯერებს უჭირთ ინფორმაციის მოძიება შესაბამისი ტრენინგების შესახებ. როგორც ინტერვიუების დროს გამოიკვეთა, ამ კუთხით ყველაზე ინფორმატიული და შედეგიანი საერთაშორისო ორგანიზაციებთან პარტნიორობაა, საიდანაც არამარტო ფინანსურ სარგებელს იღებენ, არამედ ადამიანური რესურსების გაძლიერების საშუალებაც ეძლევათ. კერძოდ, საერთაშორისო ორგანიზაციები, რომლებიც, ძირითად შემთხვევაში, წამყვან როლს ასრულებენ პროექტის განხორციელებაში, ცდილობენ, რომ ადგილობრივ პარტნიორ ორგანიზაციებს შესაბამისი ტრენინგები და სამუშაო შეხვედრები ჩაუტარონ, რათა მათ ადეკვატურად და ეფექტურად შეასრულონ თავიანთი მოვალეობები.

პარტნიორებთან თუ ვმუშაობთ, გარდა იმისა, რომ ორგანიზაციაში/პროექტში უნდა ესმოდეს ყველას M&E-ის მნიშვნელობა და როლი, პარტნიორი ორგანიზაციების დატრენინგებაც მნიშვნელოვანია, მიუხედავად იმისა, ჰყავთ თუ არა შესაბამისი კადრი, რათა უზრუნველყონ ხარისხი იმის შესრულებისას, რაზეც იქნებიან პასუხისმგებელი (M&E მენეჯერი, საერთაშორისო ორგანიზაცია).

ადამიანური რესურსების ადეკვატური მიწოდების შექმნა გადამწყვეტია M&E სისტემის მდგრადობისთვის და, ზოგადად, მუდმივი პრობლემაა. გარდა ამისა, შემფასებლები მოითხოვენ ბევრად უფრო ტექნიკურად ორიენტირებულ M&E ტრენინგს და განვითარებას, ვიდრე ეს ჩვეულებრივ მიიღება ერთი ან ორი სემინარით. როგორც ფორმალური ტრენინგი, ასევე სამუშაო გამოცდილება მნიშვნელოვანია შემფასებლების შესაბამისი უნარებით აღსაჭურვად (Acevedo et al. , 2010).

რესპონდენტებმა მონიტორინგის და შეფასების კუთხით შესაძლებლობების გაძლიერების მნიშვნელოვან გამოწვევად საქართველოს უნივერსიტეტებში M&E სტრუქტურირებული საგანმანათლებლო პროგრამის არარსებობაც დაასახელეს. მათი თქმით, მიუხედავად იმისა, რომ რამდენიმე სამაგისტრო პროგრამას აქვს ცალკეული საგნები, რომლებიც გარკვეულწილად მოიცავს მონიტორინგსა და შეფასებასაც, ის ინფორმაცია, რაც ამ კურსების ფარგლებში ისწავლება ზედაპირულია და არ არის საკმარისი კვალიფიკაციის ასამაღლებლად. ეს ნიშნავს იმას, რომ არასამთავრობო ორგანიზაციები, რომლებიც კვალიფიციურ M&E პერსონალს ეძებენ, უნდა დასჯერდნენ იმ პირებს, რომლებმაც ცოდნა და უნარები M&E-ში სხვა ისეთი საშუალებებით მიიღეს, როგორცაა სამუშაო გამოცდილება ან ტრენინგ კურსები.

შესაძლებლობების გაძლიერებამ და ტრენინგებმა შესაძლოა გააძლიეროს ორგანიზაციის პროგრამების მდგრადობაც პერსონალის შესაძლებლობების გაზრდის გზით, პროგრამის განხორციელებაში არსებული ხარვეზების იდენტიფიცირებისა და აღმოფხვრის მიზნით. გარდა ამისა, მას შეუძლია გააუმჯობესოს კომუნიკაცია და თანამშრომლობა გუნდის წევრებს შორის, რაც შედეგად უფრო ეფექტურ M&E პრაქტიკას მოგვცემს. დასასრულს, ორგანიზაციებს, რომლებიც ინვესტირებას ახდენენ თავიანთი პერსონალის შესაძლებლობების გაძლიერებაში, შეუძლიათ გააუმჯობესონ თავიანთი პროგრამების ხარისხი, გაზარდონ მათი გავლენა და მიაღწიონ თავიანთ მიზნებს.

4.6. მონიტორინგისა და შეფასების გავლენა ორგანიზაციულ განვითარებაზე

რესპონდენტებმა დაადასტურეს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის მნიშვნელობა ორგანიზაციულ განვითარებაზე და გამოყვეს ის მიზეზები, რატომაც ყველა ორგანიზაციას მოწესრიგებული უნდა ჰქონდეს ეს სისტემა. ძირითად მიზეზად გამოიყო მონაცემთა სტრუქტურირებულობა, რომელიც მარტივს ხდის ორგანიზაციაში მიმდინარე ყველა პროცესის კონტროლს და მოგროვებული მონაცემების საჭიროებისამებრ გამოყენებას. როგორც გამოკითხულმა M&E მენეჯერებმა აღნიშნეს, ისეთ ორგანიზაციებში, სადაც M&E სისტემა არ არსებობს, ძალიან ჭირს პროფესიონალური და ხარისხიანი შედეგის მიღწევა პროექტების განხორციელებისას. ყველაფერი ქაოტურია და ორგანიზაციის საქმიანობა არ არის გამჭვირვალე, შესაბამისად, ანგარიშვალდებულება, რომელიც საჭიროა დონორის, დაინტერესებული მხარეებისა და ბენეფიციარების წინაშე, კითხვის ნიშნის ქვეშ დგება. იმ ორგანიზაციებს, რომლებიც სათანადოდ ვერ ახორციელებენ პროექტების და პროგრამების მონიტორინგს და ვერ აფასებენ განხორციელებული აქტივობების შესრულებას, უჭირთ გამჭვირვალობის შენარჩუნება და მათ მიერ დონორისთვის წარდგენილი ანგარიშებიც არასრულყოფილია და არ მოიცავს დეტალურ ინფორმაციას.

გამოკითხული M&E სპეციალისტების თქმით, ორგანიზაციაში M&E სისტემის არსებობა პირდაპირ აისახება მომავალი პროექტების ეფექტურობაზეც. განხორციელებული აქტივობების მონიტორინგი და შეფასება ორგანიზაციის წევრებს, რომლებიც პროექტების განხორციელების პროცესში არიან ჩართულნი, საშუალებას აძლევს, რომ გააკონტროლონ ყველა ის პროცედურა, რაც ორგანიზაციაში მიმდინარეობს, დაინახონ, რა და როგორ ხორციელდება და აღმოაჩინონ ის ხარვეზები და წინააღმდეგობები, რაც ხელს უშლის პროექტს მდგრადობის მიღწევაში. შესაბამისად, ორგანიზაცია M&E სისტემის მეშვეობით ითვისებს წინა გამოცდილებას და უკეთ გეგმავს და აუმჯობესებს პროექტებს, რაც იწვევს პრაქტიკაზე დაფუძნებულ ინტერვენციებს, რომლებიც უფრო ეფექტურად პასუხობს სამიზნე ჯგუფების საჭიროებებს.

მონიტორინგი არის ისეთი რაღაც, რის საშუალებითაც პულსზე გიდევეს ხელი და იცი რა მდგომარეობაშია შენი ორგანიზაცია. როცა ეს არ გაქვს, ზუსტად არ იცი სად

ხარ და მიყვები დინებას. როცა უკვე მთავრდება პროექტი, ვნახულობთ, რა ვისწავლეთ აქედან, რისი გაკეთება ჯობია, რათა უფრო ეფექტური გახადო ორგანიზაციული სისტემა (M&E მენეჯერი, საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაცია).

კიდევ ერთი იმ სიკეთეებისგან, რაც M&E სისტემის არსებობას მოაქვს ორგანიზაციისთვის, რესპონდენტთა აზრით, სწავლების და გაზიარების კულტურის დანერგვაა. მონაცემთა სისტემატური შეგროვებით, შედეგების ანალიზით და მიღებული გაკვეთილების რეფლექსიით, არასამთავრობო ორგანიზაციებს შეუძლიათ გამოიმუშაონ ღირებული შეხედულებები და ცოდნა. ამ ცოდნის გაზიარება შესაძლებელია პერსონალის წევრებს შორის და გარედან სხვა ორგანიზაციებთან, რაც ხელს უწყობს არასამთავრობო სექტორის ზრდას და ეფექტურობას. როგორც რესპონდენტებმა აღნიშნეს, ამგვარი სესიები თავად ორგანიზაციას ეხმარება, რომ განვითარდეს და გახდეს უფრო მოთხოვნადი თავისი შედეგების საფუძველზე.

პერსონალის ყველა სამუშაო შეხვედრა შესაძლებლობას იძლევა, ორგანიზაციას ჰქონდეს უფრო ფართო ურთიერთქმედება და ინფორმაციის გაზიარება პერსონალის ყველა წევრს შორის და ეხმარება დროული გადაწყვეტილებების მიღებაში შესაბამის საკითხებზე. ეს ხდის განხილვის პროცესს უფრო ინტენსიურს და მონაწილეობითს (Khan, 2003).

ერთ-ერთმა M&E სპეციალისტმა ისიც აღნიშნა, რომ მონიტორინგის და შეფასების სისტემა ორგანიზაციების ცნობადობას და სანდოობასაც ზრდის იქიდან გამომდინარე, რომ მათ მიერ შესრულებული პროექტების ხარისხი მუდმივად კონტროლდება და ფასდება.

აღნიშნული შედეგები ხაზს უსვამს არასამთავრობო ორგანიზაციებში მონიტორინგისა და შეფასების სისტემების მნიშვნელოვან როლს ორგანიზაციულ განვითარებაში. კერძოდ, M&E სისტემა იძლევა მონაცემთა სტრუქტურირების საშუალებას, აუმჯობესებს ორგანიზაციულ კონტროლს და უზრუნველყოფს გამჭვირვალობას და ანგარიშვალდებულებას. ის ზრდის პროექტის ეფექტურობას, ხელს უწყობს სწავლისა და გაზიარების კულტურას და ზრდის ორგანიზაციის სანდოობას.

4.7. ორგანიზაციის M&E სისტემის გაუმჯობესების შესაძლებლობები

კვლევის ანალიზმა ცხადყო, რომ მონიტორინგის და შეფასების სისტემის გამართული ფუნქციონირება ორგანიზაციებში დაკავშირებულია საკმაოდ ბევრ და მნიშვნელოვან გამოწვევასთან, რომელსაც ზოგიერთი ორგანიზაცია თავად უმკლავდება, ზოგიერთი კი, განსაკუთრებით ადგილობრივი ორგანიზაციები, გარკვეულ დახმარებას და მიმართულების მიცემას საჭიროებს. თავიანთ გამოცდილებაზე დაყრდნობით, გამოკითხულმა M&E სპეციალისტებმა ისაუბრეს იმ შესაძლო გზებსა და საშუალებებზე, რომელთა მეშვეობითაც შეძლებენ მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის გაძლიერებას ორგანიზაციაში.

უპირველეს ყოვლისა, ხაზი გაესვა შესაბამისი ტრენინგებისა და შესაძლებლობების განვითარების საჭიროებას არა მხოლოდ ადგილობრივ, არამედ საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებში. მიუხედავად იმისა, რომ უშუალოდ M&E-ზე პასუხისმგებელი პერსონალი ამ მიმართულებით იღებს გარკვეულ ტრენინგებს, მათ უმრავლესობაზე წვდომა ძირითადად გარე წყაროდან არის შესაძლებელი და თავად უწევთ ამგვარი ტრენინგების მოძიება და ზოგჯერ დაფინანსებაც, რისი საშუალებაც ყოველთვის არ აქვთ. შესაბამისად, ორგანიზაციებმა აქტიურად უნდა უზრუნველყონ თავიანთი წევრების ცოდნისა და უნარების გაღრმავება მონიტორინგსა და შეფასებაში.

გარდა ამისა, რესპონდენტებმა აღნიშნეს, რომ ამ ეტაპზე არ არსებობს ორგანიზაციებს შორის გამოცდილებებისა და პრაქტიკის გაზიარების შესაძლებლობები, რაც მონიტორინგსა და შეფასების კუთხით არსებულ ცოდნას გაზრდიდა და ორგანიზაციები შეძლებდნენ არსებული პრობლემების გადაჭრის გზების მოძიებას ერთმანეთის მაგალითზე. ამას გარდა, ინტერვიუების პროცესში გამოითქვა სხვადასხვა ქვეყნებში ფუნქციონირებადი არასამთავრობო ორგანიზაციების პრაქტიკის გაზიარების სურვილიც, რათა წარმატებული უცხოური მაგალითების შესწავლა, რეპლიკაცია და დანერგვა უკეთ მოხერხდეს, ქართული კონტექსტის გათვალისწინებით.

მაინტერესებს, სხვა ორგანიზაციებში როგორ ხდება ეს პროცესი, რადგან არ გვაქვს შესაძლებლობა, რომ გავუზიაროთ მაინც ერთმანეთს, ვინ რას იყენებს. კარგი იქნებოდა ადგილობრივი ორგანიზაციების პრაქტიკის მოსმენა და გაზიარებაც,

რომლებსაც თავისი სპეციფიკა აქვთ (M&E სპეციალისტი, ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაცია).

ორგანიზაციებს შორის M&E პროცედურებისა და გამოცდილების გაზიარება ორგანიზაციული სწავლების საშუალებას იძლევა. სხვადასხვა ქვეყანაში მოქმედ არასამთავრობო ორგანიზაციებს შეიძლება განსხვავებული მიდგომები, მეთოდოლოგიები და ნასწავლი გაკვეთილები ჰქონდეთ. ცოდნის გაცვლით, ორგანიზაციებს შეუძლიათ თავიანთი კოლეგების მრავალფეროვანი პერსპექტივები და შეხედულებები შეისწავლონ, რაც საუკეთესო პრაქტიკისა და ინოვაციური მიდგომების მიღებას და გათვალისწინებას გამოიწვევს (Faustino & Booth, 2014). M&E მიდგომები შესაძლოა კონკრეტულ კულტურულ, სოციალურ და ინსტიტუციურ კონტექსტზე იყოს მორგებული. სხვა ორგანიზაციების გამოცდილების შესწავლით, არასამთავრობო ორგანიზაციებს შეუძლიათ M&E ჩარჩოების, ინსტრუმენტებისა და მეთოდოლოგიების ადაპტირება საკუთარი კონტექსტის შესაბამისად, ადგილობრივი რეალობისა და დაინტერესებული მხარეების საჭიროებების გათვალისწინებით (OECD, 2020).

რესპონდენტთა აზრით, მთავარ გამოწვევად მაინც M&E სისტემის არსებობის საჭიროებაზე ორგანიზაციების ნაკლები ცნობიერება რჩება და ბევრი ორგანიზაცია, განსაკუთრებით კი ადგილობრივი, ვერ ხედავს, თუ რამდენად მნიშვნელოვანი შეიძლება იყოს ეს პროცესები მათი ორგანიზაციის გამართულად და ეფექტურად ფუნქციონირებისთვის. შესაბამისად, გარდა სპეციალისტების და M&E პროცედურებში ჩართული პერსონალის შესაძლებლობების გაძლიერებისა, აუცილებელია, რომ ამალდეს მთელი ორგანიზაციის ცნობიერება, რათა მეტი ყურადღება მიექცეს მონაცემების შეგროვებას, დამუშავებას, ანალიზსა და შეფასებას. ამისათვის, ერთ-ერთ კარგ საშუალებად გამოიკვეთა საერთაშორისო ორგანიზაციებთან პარტნიორობის შესაძლებლობა, რადგანაც მათი გამოცდილების გაზიარებითა და შესწავლით, ორგანიზაციების დამოკიდებულება M&E სისტემის არსებობისადმი შეიძლება მნიშვნელოვნად შეიცვალოს უკეთესობისკენ და, ამ ცოდნაზე დაყრდნობით, სისტემის დანერგვაც ნაკლები ძალისხმევის შედეგად შეძლონ.

ზემოთ აღნიშნული მჭიდროდაა დაკავშირებული ფინანსურ რესურსებთან, რომელთა არსებობის გარეშე ღირებული და ხარისხიანი მონიტორინგის და შეფასების

განხორციელება შეუძლებელი ხდება. რესპონდენტთა თქმით, ძალიან ხშირად M&E აქტივობებს ბიუჯეტის 1%-იც კი არ უკავია, რასაც შემდგომ არავალიდური და არასანდო მონაცემების მოპოვებისკენ მივყავართ. შესაბამისად, ცნობიერების ამაღლების შედეგად, ორგანიზაცია იმ გადაწყვეტილებამდე უნდა მივიდეს, რომ გაზარდოს M&E ბიუჯეტი 5 - 10%-მდე მაინც, როგორც ეს საერთაშორისო სტანდარტებით არის რეკომენდირებული. სათანადო რესურსები ორგანიზაციებს საშუალებას მისცემს, რომ დაიქირავონ პროფესიონალი კადრი, რომელიც უშუალო პასუხისმგებლობას აიღებს ამ პროცედურების შესრულებაზე და დაიქირავონ გარე შემფასებელი კომპანია, რომელიც სუბიექტურობისა და მიკერძოების არიდებით შეაფასებს ორგანიზაციის პროგრესს.

ორგანიზაციები ხშირად აწყდებიან M&E-სთვის გამოყოფილ შეზღუდულ ფინანსურ რესურსებთან დაკავშირებულ წინააღმდეგობებს. ამან შეიძლება ხელი შეუშალოს შესაბამისი ინდიკატორების, მონაცემთა შეგროვების ხელსაწყოების და მონაცემთა ანალიზის პროცესების გამართულად განხორციელებას. არასაკმარისმა თანხებმა ასევე შეიძლება გავლენა იქონიოს M&E პერსონალის დაქირავებაზე ან გარე კონსულტანტების ჩართვაზე (World Bank, 2004).

ამგვარად, M&E-სთვის საჭირო ცოდნისა და უნარების გასაუმჯობესებლად და გამოწვევების საპასუხოდ, აუცილებელია როგორც ადგილობრივი, ისე საერთაშორისო ორგანიზაციების წევრთათვის ტრენინგების ჩატარება და შესაძლებლობების განვითარება. ორგანიზაციებს შორის გამოცდილების გაზიარება და წარმატებული ორგანიზაციებისგან მაგალითების მიღება, იქნება ეს ქვეყნის შიგნით, თუ სხვადასხვა ქვეყანაში, ორგანიზაციებში M&E პროცედურების უკეთ დანერგვასა და გამართვას გახდის შესაძლებელს. გარდა ამისა, გადამწყვეტია ცნობიერების ამაღლება ორგანიზაციებში M&E სისტემის მნიშვნელობის შესახებ. აღნიშნული პროცესები კი საჭიროებს ადეკვატურ ფინანსურ რესურსებს, რათა ორგანიზაციებმა უზრუნველყონ მონაცემთა მაღალი ხარისხი და სანდოობა. ამ გამოწვევების მოგვარება თითოეული პროექტისა და პროგრამის შედეგების გაუმჯობესებას და ორგანიზაციული ეფექტურობის ზრდას შეუწყობს ხელს.

5. დასკვნა

დასკვნის სახით, საქართველოში ოპერირებად ადგილობრივ და საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებში მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის კვლევამ ცხადყო, რომ ეფექტური M&E სისტემების დანერგვისას, მნიშვნელოვანია სპეციალიზებული ცოდნის, კვლევის უნარებისა და პრაქტიკული გამოცდილების ქონა. მიუხედავად იმისა, რომ როგორც ადგილობრივი, ისე საერთაშორისო ორგანიზაციები აცნობიერებენ M&E სპეციალისტების საჭიროებას, ნაკლები ფინანსები ხშირად ზღუდავს ადგილობრივი არასამთავრობო ორგანიზაციების უნარს, დაიქირაონ პროფესიონალი M&E სპეციალისტები, რაც იწვევს მონიტორინგისა და შეფასების სისტემის აწყობასა და წარმართვასთან დაკავშირებული პასუხისმგებლობების პროექტის გუნდის სხვა წევრებისთვის განაწილებას. რაც შეეხება საერთაშორისო ორგანიზაციებს, მიუხედავად იმისა, რომ ისინი მეტ პრიორიტეტულობას ანიჭებენ M&E მენეჯერების დაქირავებას და ჩართვას პროექტების/პროგრამების განხორციელების პროცესში, ხშირად მაინც დამოკიდებულები არიან თავიანთ ცენტრალურ ოფისებზე და უცხოელი მენეჯერების მითითებებს ასრულებენ. თუმცა, ბოლო ტენდენციები აჩვენებს, რომ საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციების ადგილობრივი ოფისები სულ უფრო მეტად ცდილობენ, განთავისუფლდნენ ამ დამოკიდებულებისგან და თავად დაგეგმონ და განახორციელონ ადგილობრივ კონტექსტზე მორგებული სისტემა.

ამას გარდა, კვლევის შედეგად გამოიკვეთა, რომ საბაზისო, შუალედური და საბოლოო შეფასებები M&E სისტემების გადამწყვეტი კომპონენტებია, რომლებიც მნიშვნელოვან როლს თამაშობს პროექტების/პროგრამების ეფექტურად წარმართვაში. ადგილობრივ და საერთაშორისო ორგანიზაციებს შეფასებების ჩატარება შეზღუდული შიდა რესურსებით უწევთ, რაც გამოწვევებს წარმოშობს არასანდო მონაცემების შეგროვების კუთხით. მონაცემთა შეგროვების მეთოდები, როგორცაა ტესტები, გამოკითხვები და საველე ვიზიტები, გამოიყენება პროგრამის გავლენის შესაფასებლად, თუმცა, ზოგჯერ ორგანიზაციები ამ ინსტრუმენტებს სათანადოდ ვერ იყენებენ, რაც კვლავ დაკავშირებულია ნაკლებ ცოდნასთან და უნარებთან. ამას გარდა, ადგილობრივ ორგანიზაციებს, საერთაშორისოსგან განსხვავებით, უჭირთ ინდიკატორების გასაზომი

სწორი და შესაბამისი მეთოდების იდენტიფიცირება და გამოწვევებს აწყდებიან ამ მიმართულებით. კიდევ ერთი მნიშვნელოვანი პრობლემა პარტნიორი ადგილობრივი ორგანიზაციების მიერ მოგროვებული ინფორმაციის სტანდარტიზაცია და ერთგვაროვნებაა, რადგან სხვადასხვა ორგანიზაციას მონაცემთა შეგროვების სხვადასხვანაირი მეთოდი აქვს და ხელმძღვანელ საერთაშორისო ორგანიზაციებს უჭირთ მათთვის საერთო სტანდარტის დაწესება.

გარდა მონაცემთა შეგროვების ტექნიკებისა, ადგილობრივი და არასამთავრობო ორგანიზაციები განსხვავდებიან მონაცემთა დამუშავებისა და მართვის კუთხითაც. ადგილობრივი ორგანიზაციები ძირითადად იყენებენ Excel-ს და აწყდებიან მონაცემთა დამუშავების სირთულეებს, რადგანაც აღნიშნული საოფისო პროგრამა არ არის კომპლექსური მონაცემების დასამუშავებლად საკმარისი. ხოლო საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციები იყენებენ უფრო პროფესიონალურ პროგრამებს, თუმცა, ასევე ზრუნავენ გაუმჯობესებულ პროგრამულ უზრუნველყოფაზე, რათა მაქსიმალურად გაიმარტივონ M&E სისტემის შემადგენელი პროცედურები. საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციებში მონაცემთა შენახვის ცენტრალიზებული სისტემები ხელს უწყობს ეფექტურ მენეჯმენტს და დონორ ორგანიზაციებს და სხვა დაინტერესებულ მხარეებს საშუალებას აძლევს, რომ წვდომა ჰქონდეთ ორგანიზაციის მიერ მოპოვებულ და დამუშავებულ მონაცემებზე, მაშინ როცა ადგილობრივ არასამთავრობო ორგანიზაციებში მონაცემთა ბაზები დეცენტრალიზებულია და არ არსებობს ერთი საერთო სისტემა, რომლიც პროექტის/პროგრამის გუნდის ყველა წევრის ხელთ არსებულ ინფორმაციას თავს მოუყრის. ეს ასპექტი კი ხელს უშლის მონაცემთა ხელმისაწვდომობას და თანმიმდევრულობას.

კვლევის თანახმად, რეფლექსია და მიღებული გაკვეთილები სულ უფრო ხშირად გამოიყენება როგორც ადგილობრივი, ისე საერთაშორისო არასამთავრობო ორგანიზაციების მიერ პროგრამის ხარისხისა და ინსტიტუციური ცოდნის გასაუმჯობესებლად. ბენეფიციართა და დაინტერესებულ მხარეთა ჩართვა M&E პროცესის განმავლობაში უზრუნველყოფს პროგრამების შესაბამისობას საზოგადოების საჭიროებებთან და ხელს უწყობს ნდობის გაზრდას სამიზნე ჯგუფებში. შესაძლებლობების განვითარება და ტრენინგი აძლიერებს პროგრამის მდგრადობას და

აუმჯობესებს გუნდის წევრებს შორის კომუნიკაციასა და თანამშრომლობას, რაც, საბოლოოდ, M&E პრაქტიკის განვითარებაზე აისახება. ორგანიზაციები, რომლებიც ინვესტირებას ახდენენ პერსონალის შესაძლებლობების განვითარებაში, აუმჯობესებენ პროგრამის ხარისხს, ზრდიან გავლენას და აღწევენ თავიანთ მიზნებს. თუმცა, აქაც, როგორც ზემოთ აღნიშნულ სხვა შემთხვევებში, ადგილობრივი ორგანიზაციები, საერთაშორისოსგან განსხვავებით, მსგავსი საჭირო ტრენინგების და შეხვედრების ნაკლებობას განიცდიან და უწევთ საერთაშორისო პარტნიორი ორგანიზაციების მიერ პროექტების ფარგლებში დაგეგმილი შესაძლებლობის გაძლიერების აქტივობებით სარგებლობა, რაც არც ისე ხშირია და არ არის საკმარისი არსებული მდგომარეობის გასაუმჯობესებლად.

საერთო ჯამში, კვლევა ხაზს უსვამს M&E სისტემების გადამწყვეტ როლს არასამთავრობო ორგანიზაციების ორგანიზაციულ განვითარებაში. ეს სისტემები მონაცემთა სტრუქტურირების, ორგანიზაციული კონტროლის, გამჭვირვალობის და ანგარიშვალდებულების უზრუნველყოფის საშუალებას იძლევა, რაც იწვევს პროექტის ეფექტურობის ზრდას, სწავლის კულტურის დანერგვას და გაძლიერებულ ორგანიზაციულ სანდოობას. მიუხედავად იმისა, რომ საერთაშორისო ორგანიზაციებს ადგილობრივზე მეტი რესურსი აქვთ, ჯერ კიდევ პრობლემად რჩება M&E აქტივობებისთვის საკმარისი ბიუჯეტის გამოყოფის საკითხი. ფინანსური რესურსების ნაკლებობა პირდაპირ აისახება სისტემის გამართულობასა და სრულყოფილებაზე. შესაბამისად, აღნიშნული გამოწვევების თავიდან ასარიდებლად, აუცილებელია ორგანიზაციების ცნობიერების ამაღლება M&E სისტემის საჭიროების კუთხით.

აღნიშნული კვლევა შესაძლოა სასარგებლო აღმოჩნდეს იმ ორგანიზაციებისთვის, რომლებიც ჩართულნი არიან პროგრამების/პროექტები დაგეგმვაში, განხორციელებაში და შეფასებაში. კვლევის შედეგების გაცნობა ხელს შეუწყობს მათ, შეძლებისდაგვარად გაითვალისწინონ ყველა ის გამოწვევა, რაც ხაზგასმულია ნაშრომში. გარდა ამისა, იმ სფეროების იდენტიფიცირებით, რომლებიც საჭიროებენ უფრო სიღრმისეულ შესწავლას (მაგალითად, ცნობიერების ამაღლების სტრატეგიები და დაფინანსების პრობლემების გადაჭრა) ნაშრომი ერთგვარ სივრცეს ტოვებს მომავალი კვლევებისთვის.

6. გამოყენებული ლიტერატურა

- Acevedo, G. L., Rivera, K., Lima, L., & Hwang, H. (Eds.). (2010). Challenges in monitoring and evaluation: An opportunity to institutionalize M & E systems. *Fifth conference of the Latin America and the Caribbean Monitoring and Evaluation Network. Washington DC, World Bank*
- Aisha, A. A. (2013). Drivers of Adopting Monitoring & Evaluation Practices in Palestinian Non-Governmental Organizations: Gaza Strip. *Adam Smith Business School, University of Glasgow*.
- Augustin, M. A., Riley, M., Stockmann, R., Bennett, L., Kahl, A., Lockett, T., ... & Cobiac, L. (2016). Role of food processing in food and nutrition security. *Trends in Food Science & Technology, 56*, 115-125.
- Bamberger, M., Rao, V., & Woolcock, M. (2010). Using mixed methods in monitoring and evaluation: Experiences from international development. In A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Sage handbook of mixed methods research in social and behavioral research* (pp. 613–642). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Banks, N., & Hulme, D. (2012). The role of NGOs and civil society in development and poverty reduction. *Brooks World Poverty Institute Working Paper, (171)*.
- Behn, R. D. (2014). *The PerformanceStat potential: A leadership strategy for producing results*. Brookings Institution Press.
- Birhanu, T. (2011). Monitoring and Evaluation of CORHA-based NGOS implementing sexual and reproductive health projects in Addis Ababa: Practices and Challenges.
- Cousins, J. B., Goh, S. C., Elliott, C. J., & Bourgeois, I. (2014). Framing the capacity to do and use evaluation. *New Directions for Evaluation, 2014(141)*, 7-23.
- Crawford, P., & Bryce, P. (2003). Project monitoring and evaluation: a method for enhancing the efficiency and effectiveness of aid project implementation. *International journal of project management, 21(5)*, 363-373.
- Edition, P. S. (2018). A guide to the project management body of knowledge. *Project Management Institute. Pennsylvania*.

- Estrella, M., & Gaventa, J. (1998). Who counts reality? Participatory monitoring and evaluation: A literature review.
- Faustino, J., & Booth, D. (2014). Development entrepreneurship: how donors and leaders can foster institutional change. *Asia Foundation, San Francisco*.
- Gaventa, J., & Barrett, G. (2010). So what difference does it make? Mapping the outcomes of citizen engagement. *IDS Working Papers, 2010(347)*, 01-72.
- Gaventa, J., & Cornwall, A. (2008). Power and knowledge. *The Sage handbook of action research: Participative inquiry and practice, 2*, 172-189.
- Greene, J. C., Caracelli, V. J., & Graham, W. F. (1989). Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs. *Educational evaluation and policy analysis, 11(3)*, 255-274.
- Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: Triangulation in action. *Administrative science quarterly, 24(4)*, 602-611.
- Kareithi, R. N., & Lund, C. (2012). Review of NGO performance research published in academic journals between 1996 and 2008. *South African Journal of Science, 108(11)*, 1-8.
- Khan, K., Waheed, A., Iqbal, S., & Khan, A. H. (2003). Monitoring and Evaluation: Civil Society Organisations' Competitive Edge in Effective Poverty Alleviation [with Comments]. *The Pakistan Development Review, 909-924*.
- Kissi, E., Agyekum, K., Baiden, B. K., Tannor, R. A., Asamoah, G. E., & Andam, E. T. (2019). Impact of project monitoring and evaluation practices on construction project success criteria in Ghana. *Built Environment Project and Asset Management*.
- Kusek, J. Z., & Rist, R. C. (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system: a handbook for development practitioners*. World Bank Publications.
- LaFond, A., & Brown, L. (2003). A guide to monitoring and evaluation of capacity building interventions in the health sector in developing countries.
- Lewis, D. (2014). *Non-governmental organizations, management and development*. Routledge.

- Maddock, N. (1993). Has project monitoring and evaluation worked?. *Project Appraisal*, 8(3), 188-192.
- Micah, N. J., & Luketero, S. W. (2017). Monitoring and evaluation systems and performance of non-governmental based maternal health projects in Bungoma South Sub-County, Kenya. *European Scientific Journal*, 13(23), 11-38.
- OECD. (2020). Evaluating development policies and programs: Guidance for practitioners. OECD Publishing
- OECD, 2008. OECD Health Data 2008, CD-Rom and Users Guide. *OECD: Paris*.
- Owen, J. M., & Rogers, P. (1999). *Program evaluation: Forms and approaches*. Sage.
- Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*. Sage publications.
- Preskill, H., & Boyle, S. (2008). A multidisciplinary model of evaluation capacity building. *American journal of evaluation*, 29(4), 443-459.
- Ramadan, M. A., & Borgonovi, E. (2015). Strategic management in non-governmental organizations: process, application and key players. *International Journal of Business & Management*, 3(1), 104-113.
- Ramalingam, B., Laric, M., & Primrose, J. (2014). From best practice to best fit: Understanding and navigating wicked problems in international development. *London: Overseas Development Institute*, 1-44.
- Ramo, D. E., Rodriguez, T. M., Chavez, K., Sommer, M. J., & Prochaska, J. J. (2014). Facebook recruitment of young adult smokers for a cessation trial: methods, metrics, and lessons learned. *Internet interventions*, 1(2), 58-64.
- Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). *Evaluation: A systematic approach* (7th ed.). Sage Publications.
- Rumenya, H., & Kisimbi, J. M. (2020). Influence of Monitoring and Evaluation Systems on Performance of Projects in Non-Governmental Organizations: A Case of Education Projects in Mombasa County, Kenya. *Journal of Entrepreneurship and Project Management*, 5(2), 46-66

- Salamon, L. M. (1994). The rise of the nonprofit sector. *Foreign Aff.*, 73, 109.
- Sawadogo-Lewis, T., Bryant, R., & Robertson, T. (2022). NGO perspectives on the challenges and opportunities for real-world evaluation: a qualitative study. *Global health action*, 15(1), 2088083.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. Sage.
- Simister, N. (2015). M&E Plans. *INTRAC Publications*, 1-3.
- Sivagnanasothy, V. (2007). Monitoring and evaluation system in Sri Lanka: Experiences, challenges and the way forward. In *Fifth Conference of the Latin America and the Caribbean Monitoring and Evaluation (M&E) Network*.
- Strathern, M. (2000). Accountability... and ethnography. *Audit cultures: anthropological studies in accountability, ethics and the academy*, 279-304.
- TESFAYE, M. (2020). *Assessment on Practice and Challenges of Monitoring and Evaluation in Local NGOs: A Case Study of Network of Ethiopian Women's Associations (NEWA)* (Doctoral dissertation, ST. MARY'S UNIVERSITY).
- United Nations Development Programme (Kenya). (2011). *Annual report*. United Nations Development Programme.
- United Nations Development Programme. (2009). Handbook on Planning, Monitoring, and Evaluating for Development Results. *UNDP*.
- Wahlén, C. B. (2014). Constructing conservation impact: Understanding monitoring and evaluation in conservation NGOs. *Conservation and Society*, 12(1), 77-88.
- White, L. A., Avery, L., Bonanno, L., Knight, C., Irwin, C., Hoeflich, K., ... & Raulfs-Wang, E. C. (2023). An Evaluation of Local Implementing Partner Performance During the First 2 Years of the USAID/PEPFAR Transition. *Global Health: Science and Practice*, 11(3).
- World Bank. (2004). Handbook on monitoring and evaluation of human resources for health. World Health Organization.
- World Health Organization, & UNICEF. (2010). Monitoring and evaluation tool kit for indoor residual spraying: Kala-azar elimination in Bangladesh, India and Nepal.

7. დანართი N1 - სიღრმისეული ინტერვიუს გზამკვლევი

შესავალი კითხვები:

1. გთხოვთ, მოკლედ გვესაუბროთ თქვენი ორგანიზაციის შესახებ (როდის დაარსდა, რა მიმართულებით მუშაობს, რა მიმართულების პროექტებს ახორციელებს, რა მოცულობის და რაოდენობის არის. ძირითადად საერთაშორისო ფონდებზეა დამოკიდებული თუ ადგილობრივზე).
2. როდის შემოიღეს M&E ოფიცრის პოზიცია თქვენს ორგანიზაციაში?
3. გთხოვთ, აღგვიწეროთ თქვენი, როგორც მონიტორინგის და შეფასების (M&E) ოფიცრის როლი და მოვალეობები თქვენს ორგანიზაციაში.
4. რამდენი ხანია, რაც ამ პოზიციაზე მუშაობთ? მანამდე რა პოზიციებზე მუშაობდით? რა ფაქტორებმა გამოიწვია თქვენი დაინტერესება ამ სფეროთი? ხომ არ გაგივლიათ რაიმე ტრენინგი/კურსი ამ მიმართულებით? რა ტიპის?
5. მოკლედ აღწერეთ თქვენი ორგანიზაციის M&E სისტემა.

მონიტორინგის და შეფასების სისტემა:

6. რა მიდგომები აქვს თქვენს ორგანიზაციას მონიტორინგის და შეფასებისადმი? როგორ მიმდინარეობს უშუალოდ ეს პროცესი?
7. რა სპეციფიკურ საშუალებებსა და მეთოდებს იყენებს თქვენი ორგანიზაცია მონიტორინგის და შეფასების პროცესის დროს?
8. როგორ ხდება მონაცემების შეგროვება, მართვა და ანალიზი თქვენს ორგანიზაციაში? რა ინტენსივობით და სიხშირით გროვდება მონაცემები? როგორ განისაზღვრება მონიტორინგის აქტივობების პრიორიტეტულობა?
9. გთხოვთ, აღგვიწეროთ ხარისხის კონტროლის ღონისძიებები, რომლებსაც თქვენი ორგანიზაცია ატარებს M&E მონაცემებისთვის?
10. გთხოვთ, აღწეროთ ორგანიზაციის შიდა და გარე დაინტერესებულ მხარეებთან მონიტორინგის შედეგების მოხსენებისა და გაზიარების პროცესი?
11. როგორ იყენებს თქვენი ორგანიზაცია M&E მონაცემებს გადაწყვეტილების მიღებისა და პროექტის/პროგრამის წარმართვის გასაუმჯობესებლად?

12. როგორ ინტეგრირდება M&E სისტემა პროგრამის/პროექტის დაგეგმვასა და განხორციელებაში?
13. როგორ ხდება ბენეფიციართა და დაინტერესებული მხარეების უკუკავშირის გათვალისწინება M&E სისტემაში?
14. რა ტიპის მონაცემებია ყველაზე მნიშვნელოვანი თქვენი ორგანიზაციისთვის და რატომ?
15. შეგიძლიათ მოიყვანოთ მაგალითი იმისა, თუ როგორ იქნა გამოყენებული M&E მონაცემები პოლიტიკის ან ადვოკატირების მცდელობებზე გავლენის მოხდენისთვის?
16. როგორ ატარებს თქვენი ორგანიზაცია თავისი პროგრამებისა და პროექტების შეფასებას?
17. შეგიძლიათ აღწეროთ გარე შემფასებლების როლი თქვენი ორგანიზაციის M&E სისტემაში?
18. როგორ უზრუნველყოფს თქვენი ორგანიზაცია შეფასების შედეგების გამოიყენებას პროექტების/პროგრამების დაგეგმვისა და განხორციელების და გადაწყვეტილების მიღების გასაუმჯობესებლად?

შესაძლებლობების განვითარება:

19. რა ტიპის ტრენინგებს ან შესაძლებლობების განვითარების ინიციატივებს უტარებს თქვენი ორგანიზაცია M&E-სთან დაკავშირებულ პერსონალს ან პარტნიორებს?
20. როგორ უზრუნველყოფს თქვენი ორგანიზაცია M&E უნარებისა და ცოდნის მდგრადობას დროთა განმავლობაში?
21. როგორ ახალისებს თქვენი ორგანიზაცია M&E-სთან დაკავშირებულ სწავლისა და მუდმივი გაუმჯობესების კულტურას?

გამოწვევები და გამოსწორების გზები:

22. რა გამოწვევების წინაშე დგას თქვენი ორგანიზაცია M&E სისტემის დანერგვისას?
23. როგორ პასუხობს ორგანიზაცია ამ გამოწვევებს?
24. რა სიტუაციაა არსებული მდგომარეობით ადგილობრივ და საერთაშორისო ორგანიზაციებში კვალიფიციური M&E კადრების მიმართულებით? რომ არა M&E

ოფიცრის პოზიცია, რა გამოწვევები შეიძლება შექმნოდა ორგანიზაციას განვითარების კუთხით?

25. ყოფილა თუ არა შემთხვევები, როდესაც ორგანიზაციის M&E სისტემა შეიცვალა ან ადაპტირდა კონკრეტულ პროექტსა თუ პროგრამაზე? გთხოვთ, უფრო ვრცლად ისაუბროთ მსგავსი შემთხვევის შესახებ.
26. შეგიძლიათ მოიყვანოთ მაგალითი იმისა, თუ როგორ იქნა გამოყენებული M&E მონაცემები თქვენს ორგანიზაციაში პროგრამის/პროექტის განხორციელების ან გადაწყვეტილების მიღების გასაუმჯობესებლად?
27. როგორ ახლანსებს თქვენი ორგანიზაცია მონაცემთა კონფიდენციალურობასა და უსაფრთხოებასთან დაკავშირებული პრობლემების გამჭვირვალობისა და ანგარიშვალდებულების აუცილებლობას M&E-ის მეშვეობით?

კოლაბორაცია:

28. რამდენად თანამშრომლობს თქვენი ორგანიზაცია სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციებთან ან პარტნიორებთან M&E-ის კუთხით?
29. შეგიძლიათ, აღწეროთ სხვა ორგანიზაციასთან წარმატებული კოლაბორაციის შემთხვევა?
30. როგორ უზიარებს თქვენი ორგანიზაცია M&E მიგნებებს სხვა დაინტერესებულ მხარეებს ან ფართო საზოგადოებას განვითარების სფეროდან?

მიღებული გაკვეთილები:

31. რა გაკვეთილები მიიღეთ თქვენს ორგანიზაციაში M&E სისტემასთან დაკავშირებული გამოცდილებიდან?
32. თქვენი გამოცდილებით, რა არის წარმატების მთავარი ფაქტორები ეფექტური M&E სისტემის არსებობისთვის?
33. რა რეკომენდაციებს მისცემდით სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციებს, რომლებსაც სურთ დანერგონ ან გააუმჯობესონ M&E სისტემა?
34. როგორ ხედავთ თქვენს ორგანიზაციაში არსებული M&E სისტემის მომავალს?
35. არის კიდევ რაიმე, რისი დამატებაც გსურთ აღნიშნული საკითხის შესახებ?

8. დანართი N2 - სატიტულო ფურცელი ინგლისურ ენაზე

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University

Lika Peikrishvili

Research on monitoring and evaluation systems in local and
international non-governmental organizations in Georgia

Master's Degree Program: Organization Development and Consulting

Master's thesis completed for the academic degree of Master of Organization
Development and Consulting

Supervisor: Teona Mataradze

Associate Professor

Tbilisi

2023