



განვითარების ინიციატივებისა და მათი შედეგების
შეფასება

საერთაშორისო გამოცდილების მიმოხილვა



ევროკავშირი
საქართველოსთვის
The European Union for Georgia



განვითარების ინიციატივებისა და მათი შედეგების შეფასების (Impact Measurement of Development Interventions) საერთაშორისო გამოცდილების მიმოხილვა შექმნილია ევროკავშირისა და კონრად ადენაუერის ფონდის მხარდაჭერით, პროექტის „სამოქალაქო საზოგადოების ინიციატივა: მდგრადი, ღია და ანგარიშვალდებული სამოქალაქო საზოგადოების ორგანიზაციები საქართველოს განვითარებისთვის“ ფარგლებში. მის შინაარსზე სრულად პასუხისმგებელია „კონსულტაციის და ტრენინგის ცენტრი“ და შესაძლოა, რომ იგი არ გამოხატავდეს ევროკავშირისა და კონრად ადენაუერის ფონდის შეხედულებებს.



სარჩევი

განვითარების ინიციატივა და მისი შედეგები	4
პროექტები და პროგრამები განვითარების სფეროში	4
განვითარება	5
განვითარების პროექტებისა და პროგრამების შედეგები.....	7
ინტერვენციის შედეგების გაზომვა	23
პროგრესის ობიექტური მაჩვენებლები.....	Error! Bookmark not defined.
დანართები	27

განვითარების ინიციატივა და მისი შედეგები

მსჯელობა განვითარების ინიციატივათა შედეგების და მათი შეფასების თაობაზე უმჯობესია დაიწყო განვითარების პროექტებისა და პროგრამების განმარტებით. თუ პროექტისა და პროგრამის კონცეფცია სავსებით ცალსახაა, ატარებს უმეტესწილად ტექნიკურ ხასიათს და შედარებით იოლად ექვემდებარება განმარტებას, განვითარება უფრო კომპლექსურ და გარკვეული გაგებით არაერთმნიშვნელოვან კონსტრუქციას წარმოადგენს.

პროექტები და პროგრამები განვითარების სფეროში

„პროექტის მართვის ინსტიტუტის“ მიხედვით: „პროექტი არის დროებითი ძალისხმევა, რომლის შედეგად მიიღება უნიკალური პროდუქტი ან მომსახურება. დროებითი ნიშნავს, რომ ყველა პროექტს აქვს დასაწყისი და დასასრული (Project Management Institute, PMI, 2000).“ პროექტი სრულდება, როდესაც მისი მიზნები მიღწეულია და მისი გაგრძელების საჭიროება აღარ არსებობს, ან იმ შემთხვევაში თუ ცხადი გახდა, რომ მისი მიზნები ამა თუ იმ გარემოებების გამო მიღწეულ ვერ იქნება. ამასთან პროექტის სოციალურ-ეკონომიკური შედეგები ან გავლენა, რომელიც მან იქონია ბუნებრივ გარემოზე, სცდება პროექტის სასიცოცხლო ციკლს და გრძელდება მისი დასრულების შემდეგ. მაგალითად, რომელიმე მუნიციპალიტეტში მყარი საყოფაცხოვრებო ნარჩენების დამატებით გადამამუშავებელ სიმძლავრეთა მშენებლობის პროექტი სრულდება ობიექტის მიღება-ჩაბარებასთან ერთად, ხოლო ნარჩენების გატანისა და დასუფთავების მუნიციპალური მომსახურება გრძელდება და წარმოადგენს განმეორებადი ხასიათის მიმდინარე საქმიანობას. ასევე განგრძობით ხასიათს ატარებს პოზიტიური ძვრები, რომლებიც, უნდა ვიმედოვნებდეთ, გამოიწვია სიმძლავრეთა გაფართოებამ, იქნება ეს შემკრები ბუნკერების დაცლის სიხშირე, ნარჩენების გატანასთან დაკავშირებული შინამეურნეობის დანახარჯის შემცირება, მათი გადამამუშავების ეკონომიკური უკუგება, თვითნებური ნაგავსაყრელების რიცხოვნების კლება, სისუფთავე და საერთო ყოფითი პირობების გაუმჯობესება თუ რიგი სხვა. უნიკალური ნიშნავს, რომ პროდუქტი ან მომსახურება გარკვეულწილად განსხვავდება მსგავსი პროდუქტისა თუ მომსახურებისგან, რომელიც წარმოებულ ან გაწეულ იქნა სხვა ანალოგიური პროექტის ფარგლებში. მაგალითად, ჰაერწვეთოვანი გზით გადამდები დაავადებების გავრცელებასთან ბრძოლის პროექტები, რომლების სხვადასხვა რეგიონში მიმდინარეობენ, მართალია იზიარებენ მსგავს მიდგომას სამედიცინო და ჰიგიენური ზომების ჭრილში, განსხვავდებიან ღონისძიებათა სპეციფიკით, რადგან ხორციელდებიან სულ მცირე განსხვავებულ გეო-დემოგრაფიულ პირობებში.

განვითარების სფეროშიც პროექტი ეწოდება მიზანდასახულ საქმიანობას, რომელსაც აქვს დაწყებისა და დასრულების წინასწარ დადგენილი თარიღი, თუმცაღა ამ უკანასკნელთან დაკავშირებით სახეზეა გარკვეული თავისებურება. ასე შესაძლებელია პროექტის გახანგრძლივება - დასრულების ვადის გადატანა, წარმატებული პრაქტიკის გავრცელება სხვა გეოგრაფიულ არეში ან სექტორში - გაფართოება, და პროექტის რე-ფორმულირება არადამაკმაყოფილებელი შუალედური შედეგების შემთხვევაში (PM for NGO, 2010). საქმიანობა წარმოადგენს ურთიერთდაკავშირებულ ღონისძიებათა ერთობლიობას, რომელსაც როგორც წესი, ზუსტი პროტოტიპი არ გააჩნია. პროექტის შესრულებაზე პასუხისმგებელია ადამიანთა ჯგუფი. პროექტის ჯგუფი თავისი ხასიათით ხშირად წარმოადგენს მულტიდისციპლინარულ გუნდს, რომლის წევრებს შორის მკაცრად იერარქიული ურთიერთობა არადაამახასიათებელია. ღონისძიებათა განხორციელების დროს გამოიყენება სხვადასხვა რესურსი (მაგალითად, ადამიანების

სამუშაო დრო, მასალა, მანქანა დანადგარი თუ სხვა), შესაბამისად პროექტს გააჩნია წინასწარ განსაზღვრული ბიუჯეტი.

განვითარების სფეროში ესა თუ ის პროექტი როგორც წესი ფართო მასშტაბის მქონე ინიციატივის ერთ-ერთი შემადგენელი ნაწილია. დოკუმენტები, რომლებიც აღწერენ ამგვარ ინიციატივებს, ცნობილი არიან „სექტორული პოლიტიკის“, „ადგილობრივი განვითარების სტრატეგიის“, „პროგრამის“ თუ სხვა მსგავსი სახელწოდებით და წარმოადგენენ ეგრეთწოდებულ „ჩარჩო-დოკუმენტებს“. მრავალი დონორის სახელმძღვანელო ასახავს აღნიშნულ საკითხს. მაგალითად, ევროკავშირი დიდ ყურადღებას უთმობს სექტორულ მიდგომას: „სექტორული მიდგომა მოიცავს პარტნიორ მთავრობებთან, დონორებთან და სხვა შესაბამის დაინტერესებულ მხარეებთან ერთად მუშაობას... შედეგად, პარტნიორ მთავრობებს შეუძლიათ შექმნან დარგობრივი პროგრამა... (European Commission, 2004).“ „პროექტის მართვის ინსტიტუტის“ სახელმძღვანელო პროექტთან ერთად განმარტავს პროგრამასაც: „პროგრამა წარმოადგენს პროექტების ერთობლიობას, რომელთა კოორდინირებული მართვა იძლევა საშუალების მიღწეული იქნას ისეთი შედეგი, რომლის მიღწევა ცალკეული პროექტის მეშვეობით შეუძლებელი აღმოჩნდებოდა (Project Management Institute, PMI, 2000).“ მაგალითად, სიღარიბის დაძლევის პროგრამა რეგიონში შეიძლება აერთიანებდეს რამდენიმე პროექტს: მცირე და საშუალო აგრო-ბიზნესის ხელშეწყობა; სასოფლო-სამეურნეო ექსტენციის სამსახურის განვითარება; აგრარული პროფესიული განათლების გაუმჯობესება; სასოფლო-სამეურნეო ინფრასტრუქტურის აღდგენა და სხვა. ყოველი პროექტი თავის მხრივ შეიძლება დანაწევრდეს გარკვეულ კომპონენტებად. მაგალითად, მცირე და საშუალო აგრო-ბიზნესის ხელშეწყობის ერთ-ერთი კომპონენტი შეიძლება იყოს აგრო-სესხის სუბსიდია დამწყები მეწარმეებისათვის სოფლად ან რაიმე სხვა მსგავსი.

განვითარება

საინტერესოა ინგლისური სიტყვის „development (განვითარება)“ ეტიმოლოგია. მიჩნეულია, რომ იგი წარმოქმნილია ფრანგული „développeur“, უფრო სწორად კი ძველ-ფრანგული სიტყვისაგან „desvelopeur“. ელემენტი „veloper“, უნდა ვიფიქროთ, ვულგარული ლათინური სიტყვის „vlopp“ ან პროტო-გერმანული სიტყვის „wlappan“ გადმონაშთია და აღნიშნავს რაიმეს შეხვევას, დაკეცვას, შეგრავნას, ხოლო ელემენტი „des“ საპირისპირო, საწინააღმდეგო მოქმედებას. შესაბამისად, სიტყვასიტყვით „desvelopeur“ უნდა გავიგოთ როგორც რაიმეს გახსნა, გაშლა, გადატანითი მნიშვნელობით კი რაიმეს პოტენციალის გამოთავისუფლება. კემბრიჯის ლექსიკონი სიტყვას „development“ განმარტავს როგორც ცვლილებათა პროცესს მიმართულს ზრდისა და წინსვლისაკენ¹ ან სხვა სიტყვით პროგრესისაკენ.

პროგრესულ ცვლილებათა იდეა ბოლო სამი საუკუნეა - განმანათლებლობის ხანიდან დღემდე - განსაკუთრებულ ადგილს იკავებს ევროპულ ფილოსოფიასა და აზროვნებაში, მაგრამ ტერმინოლოგიურ მნიშვნელობას სიტყვა „განვითარება“ იძენს მეოცე საუკუნის ორმოცდაათიან წლებში, მეორე მსოფლიო ომის შემდგომ, როდესაც „... ჩნდება ნაკლებად განვითარებული რეგიონებისა და ქვეყნების წინაშე არსებული გამოწვევებისა და მათი დაძლევის საშუალებების შესახებ თეორიულ მიებათა ტრადიცია... (Rapley, 2007).“ კონცეფცია, რომელიც ამ ტერმინის ქვეშ მოიაზრება, განსაზღვრავდა და განსაზღვრავს საჯარო პოლიტიკას განვითარებადი ქვეყნების მიმართ მთელი ამ დროის განმავლობაში (Reyes, 2001).

ორმოცდაათიანი წლებიდან ოთხმოცდაათიან წლებამდე განვითარების კონცეფციაში გადამწყვეტი მნიშვნელობა ეკონომიკურ ზრდას ეთმობა. ამასთან, ამ პერიოდში მან განიცადა რიგი ცვლილებები. ასე,

¹ - წინსვლა და პროგრესული ცვლილებებთან ერთდ ლექსიკონი განმარტავს განვითარებას, როგორც რაიმეს დეტალურ და მუშავებას, ასევე მოვლენათა ნმიმდევრობის ბოლოსიახლს.

კეინზიანობით² გამყარებული მოდერნიზაციისა და ინდუსტრიალიზაციის პოლიტიკა, რომელშიც წამყვან როლს ხელისუფლება და სახელმწიფო პროგრამები თამაშობდა, ჩანაცვლდა ნეო-კლასიკური მიდგომით მისი აქცენტით ბაზარსა და თვით-რეგულაციაზე. ცვლილებები სავსებით რადიკალური იყო თავისი შინაარსით, პოლემიკა მათ თაობაზე კი გამოხატული პოლარიზაციით ხასიათდებოდა. ერთი მხრივ, „რწმენა, რომ ხელისუფლება განასახიერებს კოლექტიურ ნებას უფრო ეფექტურად ვიდრე ბაზარი, რომელიც პრივილეგირებულთა ინტერესებს ემსახურება“, მეორე მხრივ, მოსაზრებები, რომ „მთავარი პრობლემა თავად ხელისუფლებაა და სწრაფი განვითარება შესაძლებელია მხოლოდ მისი როლის შემცირების შემთხვევაში (Rapley, 2007).“ მიუხედავად ამ ცვლილებებისა და ცხარე დებატებისა, განვითარება ამ პერიოდში მაინც გაიგივებული რჩება ეკონომიკურ ზრდასთან, რომელიც კარგად აისახება მთლიანი შიდა პროდუქტის მაჩვენებლით: „ეს ყოველივე იყო სიმდიდრის და კეთილდღეობის შესახებ და კეთილდღეობა დოლარის ერთეულებით იზომებოდა (Rapley, 2007).“

განვითარების გაიგივება სიმდიდრესა და ეკონომიკურ ზრდასთან მრავალ კითხვას აჩენს. „სიმდიდრე ნიშნავს უკეთეს საცხოვრებელ პირობებს, მეტ მოგზაურობას, უკეთეს სამედიცინო მომსახურებას, უკეთეს განათლებას, უფრო მოკლე სამუშაო კვირას, რაც ადამიანებს აძლევს საშუალებას მეტი დრო გაატარონ ნათესავებთან და მეგობრებთან. მეტიც, სიმდიდრე ნიშნავს უკეთეს საჯარო მომსახურებას (Friedman, 2006),“ - წერდა მილტონ ფრიდმანი³. ამარტია სენი⁴ მიიჩნევდა, რომ სიმდიდრე წარმოადგენს საშუალებას და მნიშვნელოვანია ადამიანისათვის იმდენად, რამდენად ანიჭებს მას მოქმედების და არჩევანის თავისუფლებას: „წამყვანია ადამიანის თავისუფლება აკეთოს ან იყოს ის, რაც მას სურს აკეთოს ან იყოს (Sen, The Idea of Justice, 2009).“ მაგალითად, შეედლოს საკუთარი მისწრაფებების მიღწევა, გააჩნდეს სიტყვისა თა არჩევანის უფლება, მონაწილეობდეს საზოგადოებრივ ცხოვრებასა და დემოკრატიულ პროცესებში, სარგებლობდეს მატერიალური კეთილდღეობით, ხელი მიუწვდებოდეს ღირსეულ მომსახურებაზე, იყოს დაცული ძალადობისა და დისკრიმინაციისაგან თუ სხვა მსგავსი. განვითარების სენისეული კონცეფცია გულისხმობს: „...რეალური თავისუფლების გაფართოებას, რომლითაც ადამიანები სარგებლობენ (Sen, Development as Freedom: An India Perspective, 2006).“

ოთხმოცდაათიანი წლებიდან ძლიერდება განვითარების პოსტ-მოდერნისტული კრიტიკა, რომელიც განიხილავს მას თავსმოხვეულ დასავლურ დისკურსად (Sumner & Trive, 2008): „მემარცხენე ეტატიზმს და თავისუფალი ბაზრის მემარჯვენე იდეოლოგიას აერთიანებდა მიზანი: განვითარება. განსხვავდებოდა საშუალებები. [პოსტ-მოდერნისტულმა] კრიტიკამ დაარღვია ეს ხელოვნური თანხმობა. მან ეჭვქვეშ დააყენა თავად განვითარების კონცეფცია და ამტკიცებდა, რომ ის არასოდეს იყო მიმართული ადამიანების ცხოვრების გაუმჯობესებისაკენ (Rapley, 2007).“ ამ კრიტიკული სკოლის წარმომადგენელთა აზრით განვითარების დისკურსი ქმნის სინამდვილეს ეგრეთწოდებულ „მესამე სამყაროს“ შესახებ: „... განვითარებამ მოახდინა სინამდვილის კოლონიზაცია... [იგი] იყო და რჩება უმეტესწილად ზემოდან-ქვემოთ მიმართულ, ეთნოცენტრულ და ტექნოკრატიულ მიდგომად, რომელიც ადამიანებსა და კულტურებს განიხილავს აბსტრაქტულ კონცეფციებად ... (Escobar, 1995).“ პოსტ-მოდერნისტული კრიტიკის ჭრილში განვითარება წარმოადგენს ძალაუფლებისა და დომინირების მექანიზმს, რომელსაც არაფერი აქვს საერთო სხვა კულტურათა გაგების და მათთან თანაარსებობის სურვილთან (Said, 1993). კონსტრუირებული დასავლურ თანამედროვეობაში იგი ნაკლებ განვითარებული ქვეყნების

² - ჯონ მეინარდ კეინზი (John Maynard Keynes) - ბრიტანელი ეკონომისტი, რომლის იდეებმა მთავრობათა ფისკალურ და მონეტარულ ინტერვენციაზე დიდი გავლენა იქონია თანამედროვე ეკონომიკურ და პოლიტიკურ თეორიაზე.

³ მილტონ ფრიდმანი (Milton Friedman) — ამერიკელი ეკონომისტი, ნობელის პრემიის ლურჯი, რომელმაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა მონეტარული ისტორიისა და სტაბილიზაციის პოლიტიკის თეორიაში.

⁴ - ამარტია სენი (Amartya Kumar Sen) 1998 წლის ნობელის პრემიის ლურჯი ეკონომიკის დარგში, რომელმაც მნიშვნელოვანი წვლილი შეიტანა კეთილდღეობის ეკონომიკის, სოციალური სამართლანობის და ადამიანის განვითარების თეორიაში.

მაცხოვრებელთა ყოფის ამა თუ იმ თავისებურებებს განსაზღვრულ მნიშვნელობას ანიჭებს, იმისდა მიუხედავად თუ რა მნიშვნელობას ანიჭებენ მას თავად ეს ადამიანები. მაგალითად, ვანადა⁵ წერს სიღარიბის შესახებ: „კულტურულად აღქმული სიღარიბე სულაც არ არის აუცილებელი იყოს რეალური მატერიალური სიღარიბე: ნატურალური მეურნეობა, რომელიც უზრუნველყოფს ადამიანის ძირითად საჭიროებებს, არ ნიშნავს სიღარიბეს დეპრივაციის თვალსაზრისით, მაგრამ განვითარების იდეოლოგია აცხადებს მათ ამგვარად (Shiva, 1988).“

მიუხედავად გარკვეული რადიკალიზმისა, განვითარების დოქტრინის პოსტ-მოდერნისტულმა კრიტიკამ მნიშვნელოვანი როლი ითამაშა. ერთი მხრივ მან აქცია განვითარების კონცეფცია უფრო მოქნილ, დეცენტრალიზებულ და თანამონაწილეობით მიდგომად, ხელი შეუწყო უფრო ღრმა რეფლექსიასა და განხილვას გარკვეულ წილად პროტესტულ პერსპექტივაში. მეორე მხრივ, მან დაუბრუნა ადამიანს ადგილი ამ კონცეფციის ცენტრში, გაამახვილა ყურადღება როლზე, რომელსაც იგი თამაშობს ამ პროცესში, არის რა ერთდროულად მისი ნაწილიც და სარგებლის მიმღები მხარეც, ობიექტიც და აქტიური აგენტიც, რომელსაც ეკუთვნის უფლება დასვას კითხვები მის [კონცეფციის] შინაარსთან თუ მეთოდებთან დაკავშირებით.

თუ შევაჯამებთ ამას ყოველივეს, ხელახლა გადავავლებთ თვალს ევოლუციას, რომელიც განვითარების თეორიამ განიცადა წინა საუკუნის მეორე ნახევრიდან დღემდე, იგი უნდა მივიჩნიოთ იმგვარ პირობათა შექმნის პროცესად, რომელიც საშუალებას აძლევს ადამიანს მოახდინოს საკუთარი თავის რეალიზაცია და იცხოვროს სრულფასოვნად (Harriss, 2013).

განვითარების პროექტებისა და პროგრამების შედეგები

განვითარების პროექტებისა და პროგრამების შედეგები, წარმოადგენენ ძირითადი ინტერესის საგანს როგორც დაგეგმვის, ასე შეფასების პროცესში. ამასთან სახეზეა მრავალი განსხვავებული განმარტება, რომლებსაც ხშირად „... აკლია სიცხადე და თანმიმდევრულობა, ზოგჯერ კი ფუნდამენტურად განსხვავებულ მნიშვნელობას ატარებენ (Belcher & Palenberg, 2018).“ ეს ყოველივე ბუნებრივია ართულებს განვითარების პროექტებისა და პროგრამების დაგეგმვის და ეფექტურობის შეფასების ამოცანებს.

შედარებით სწორხაზოვანი, ასე ვთქვათ „ინტერვენციული“ თვალთახედვით, ძალისხმევა გაწეული ამა თუ იმ პროექტის ან პროგრამის ფარგლებში უზრუნველყოფს სამიზნე ჯგუფს შესაბამისი პროდუქტით ან მომსახურებით და მიმართულია ცვლილებისაკენ მათ მდგომარეობაში. აღნიშნულ ცვლილებებს უწოდებენ პროექტის შედეგებს. მაგალითად, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირთა უფლებრივი მდგომარეობისათვის ბრძოლამ, იქნება ეს საჯარო დაწესებულებებში სათანადო ინფრასტრუქტურის მოწყობის ადვოკატირება თუ მხარდაჭერა დასაქმების პროცესში, შედეგად ამ ადამიანების ინტეგრაცია და კეთილდღეობა უნდა გამოიღოს. ამასთან, გამოცდილება და საღი აზრი გვეუბნება, რომ განვითარების ინტერვენცია არ შეიძლება იყოს განცალკევებული ინსტიტუციური კონტექსტისაგან, მაგალითად, სხვა ორგანიზაციები და სახელმწიფო უწყებები, რომლებიც იგივე ან გადამკვეთ საკითხებზე მუშაობენ, სხვადასხვა თემი თუ ჯგუფი, სოციალურ-ეკონომიკური, ისტორიული თუ პოლიტიკური მოვლენები და მრავალი სხვა (Earl, Carden, & Smutylo, 2001). ამიტომ უმჯობესია სურათი დანახულ იქნას უფრო ვრცელი სისტემის პერსპექტივაში.

ვრცელ სისტემურ პერსპექტივაში ინსტიტუციური კონტექსტი შეიძლება წარმოდგენილ იქნას მოვლენათა კომპლექსური ქსელის სახით, რომელშიც ეს უკანასკნელნი იმყოფებიან ერთი-მეორესთან მიზეზ-

⁵ - ვანადა შივა (Vandana Shiva) ინდოელი აქტივისტი ქალი, გარემოს დაცველი, ეკო-ფემინისტი და ანტი-გლობალისტი ავტორი.

შედეგობრივ კავშირში. ეს კავშირები სხვადასხვა სახისაა. რიგ შემთხვევაში მრავალი გარემოება განაპირობებს ერთს, რიგ შემთხვევაში კი ერთი გარემოება განაპირობებს მრავალს, ან ისინი ცირკულარულ კავშირში იმყოფებიან. ხშირია ატრიბუციის პრობლემა, როდესაც რთულია ამა თუ იმ მოვლენის აღმოცენება ცალსახად დაუკავშირო რომელიმე განსაზღვრულ მოვლენას, მითუმეტეს ალბათური ბუნების მქონე კავშირის შემთხვევაში. ქსელი ასიმეტრიული და არაერთგვაროვანია მიზეზ-შედეგობრივი ჯაჭვების სიგრძით. თუ შესაძლებელი იქნებოდა შედეგთა ერთიანი მასშტაბის კონსტრუირება, ასიმეტრიის კიდევ ერთი მხარე გამოჩნდებოდა - ერთ შემთხვევაში უმნიშვნელო მოვლენებსაც კი შეუძლიათ გამოიწვიონ გამოხატული ძვრები, სხვა შემთხვევაში მცირე ცვლილებაც კი საჭიროებს დიდ ძალისხმევასა და რესურსების მობილიზაციას. დამატებითი სირთულე შემოაქვს დროის განზომილებას, რადგან ერთ შემთხვევაში შედეგი მყისიერია, სხვა შემთხვევაში კი მიზეზსა და შედეგს დროის დიდი მონაკვეთი აშორებს. ნაწილი შედეგებისა მოკლევადიანია და მალევე ქრება, ნაწილი მდგრადი და ხანგრძლივია (იხილე „სქემა 1. ინტერვენცია სისტემურ ჭრილში“).

თუ მოვლენათა ქსელი განხილულ იქნება დინამიკაში, თავად მოვლენები ინსტიტუციური კონტექსტის ცვლილებებად იქნან მიჩნეული. ეს ცვლილებები შეიძლება ეხებოდეს პოლიტიკასა და ძალთა ბალანსს, კანონმდებლობასა და რეგულაციებს, მიდგომებსა და ტექნოლოგიებს, ადამიანთა შეხედულებებსა და ქცევას, სხვადასხვა ჯგუფების უფლებრივ მდგომარეობას, ხელმისაწვდომ მომსახურებას, ბუნებრივი გარემოს მდგომარეობას თუ მრავალი სხვა. ცხადია, რომ განვითარების ინტერვენცია ამ ქსელის მხოლოდ ერთ-ერთი ნაწილია. თავის-თავად აღმოცენებულ მრავალ ცვლილებას შორის მას უკავშირდება პროექტებისა და პროგრამების ფარგლებში წინასწარ დაგეგმილი და მიზანმიმართული ცვლილებები. როგორც ზემოთ ითქვა, ამ ტიპის ცვლილებებს ეწოდება განვითარების პროექტებისა და პროგრამების შედეგები. იმის გამო, რომ განვითარების ინტერვენცია გარკვეულ წილად შექსოვილია ინსტიტუციურ კონტექსტში ძალზედ რთულია გაიმიჯნოს მის ფარგლებში გაწეული ძალისხმევის შედეგად მომხდარი ცვლილებები იმ ცვლილებებისაგან რომლებიც განპირობებულია საკუთრივ სისტემის შინაგანი ლოგიკითა და დიალექტიკით. მაგალითად, რას უნდა მივაკუთვნოთ მარცხი ან წარმატება სასოფლო-სამეურნეო მეწარმეობის განვითარებაში, რომელსაც ესა თუ ის განვითარების პროექტი ან პროგრამა ისახავდა მიზნად? ამ პროექტის ან პროგრამის ფარგლებში გაწეულ მომსახურებას, იქნებოდა ეს ბენეფიციართა უზრუნველყოფა საინვესტიციო კაპიტალით, სხვადასხვა სასწავლო ღონისძიება, ტექნოლოგიებთან, მომარაგებასთან ან რეალიზაციასთან დაკავშირებული რჩევა-დარიგება, თუ სტრუქტურულ ეკონომიკურ ძვრებსა და მაკრო-პროცესებს, რომლებიც დაემთხვა ინტერვენციის განხორციელებას, ვთქვათ ამა თუ იმ კლასტერის და ფასეულობის ჯაჭვის აღმოცენება და გაძლიერება, ან ახალი გეოპოლიტიკური სინამდვილე, რის გამო ხელმისაწვდომი გახდა რომელიმე დიდი ბაზარი?

მსგავსი დასკვნები შეიძლება გაკეთდეს თუ დავუპირისპირებთ ერთი მეორეს განვითარების ორ განსხვავებულ კონცეპციას: ერთი მხრივ „საზოგადოების სტრუქტურული ტრანსფორმაციის“ ყოვლის მომცველი, მაგრამ არა მიზანმიმართული, გრძელვადიანი ისტორიული პროცესი; მეორე მხრივ განვითარების სააგენტოების ინიციატივითა შედარებით მოკლევადიანი „სასურველი შედეგები (Sumner & Trive, 2008).“ ამგვარი დაპირისპირება თითქმის გამოაცალკევებს განვითარების სააგენტოების მიზანმიმართულ, წინასწარ დაგეგმილ ინტერვენციებს ისტორიული პროცესებისაგან, რომლებიც რთულად ექვემდებარებიან შემეცნებასა და მართვას, მაგრამ იგი სავსებით ხელოვნურია. რთულად შემეცნებადი და მართვადი, მაგრამ არსებული, ისტორიული პროცესები ახდენენ წარმოუდგენლად დიდ გავლენას განვითარების პროექტებსა და პროგრამებზე, რადგან გაგებით განსაზღვრავენ მათ. უმეტეს წილად ეს ეხება არა ინტერვენციით გათვალისწინებულ ღონისძიებებს, არამედ მათ შედეგებს. რაც უფრო დაშორებულია ამგვარი შედეგები ინტერვენციით გათვალისწინებულ ღონისძიებებს მოვლენათა ჯაჭვში, რაც უფრო მეტია მათ შორის შუალედური რგოლი, რაც უფრო გრძელვადიანია დროის ჰორიზონტი, მით

მეტია ისტორიულ პროცესთა ზეგავლენა. მაგალითად, რაიმე პროექტი თუ პროგრამა, რომელიც მიზნად ისახავს ადგილობრივ თვითმმართველობაში მოსახლეობის მონაწილეობას, როგორც წესი მიმართავს ისეთ საშუალებებს როგორიცაა სათანადო საკითხების ადვოკატირება საკანონმდებლო დონეზე, გადაწყვეტილების მიმღებ პირთა სასწავლო ვიზიტები მოწინავე გამოცდილების მქონე ქვეყნებში, საგანმანათლებლო მუშაობა მოსახლეობასთან თუ სხვა. მაგრამ ამ საქმიანობის წარმატება - თვითმმართველობა, რომელიც ხორციელდება მოსახლეობის მონაწილეობით - დამოკიდებულია არა მხოლოდ და არა იმდენად იმაზე თუ რა გაკეთდა, არამედ პოლიტიკურ დღის წესრიგზე, ძალთა ბალანსზე ქვეყნის შიგნით და ნაწილობრივ საერთაშორისო დონეზე.

განვითარების ინტერვენციათა ჩარჩოში დაგეგმილი ღონისძიებების მოშორებული შედეგების განხილვას ფართო ინსტიტუციურ თუ ისტორიულ კონტექსტში მრავალი საერთო აქვს ინოვაციებისა და „ნიშის სტრატეგიული მართვის“ კონცეფციასთან. ბიოლოგიაში ევოლუციური „ნიშის“ მსგავსად იგი წარმოადგენს „უსაფრთხო“ ადგილს სადაც „თავმოყრილია“ სიახლის წარმოქმნის, განვითარების და საბოლოო სახით ჩამოყალიბების ყველა წინაპირობა. სიახლე „ნიშაში“ იჩენს თავს, მრავალრიცხოვანი იზოლირებული, მაგრამ ურთიერთდაკავშირებული ცვლილებების სახით გარდაქმნის მას და იძენს შეუქცევად (irreversible) ხასიათს (Rip & Kemp, 1998). მაგალითად, შეზღუდული შესაძლებლობის მქონე პირების ინკლუზიური სწავლება, რომელიც თანამედროვე განათლების სისტემის განუყოფელი ნაწილია, ოდესღაც არსებული დისკრიმინაციული პარადიგმის და მასთან დაკავშირებული მთელი რიგი პრაქტიკის ცვლილებებს წარმოადგენდა. „ნიშა“ თავის მხრივ უკავშირდება ფართო სოციალურ ლანდშაფტს. ტერმინი „ლანდშაფტი“ მეტაფორულად ასახავს ყველაფერს რაშიც ინტეგრირებულია „ნიშა“, ზუსტად ისე როგორც რაიმე ნაგებობა გეოგრაფიულ ლანდშაფტში. ცხადია, რომ სიახლეთა გავრცელება „ნიშის“ ფარგლებს გარე დამოკიდებულია „ლანდშაფტზე“ როგორც გარე ფაქტორთა ერთობლიობაზე (Geels, 2002). მაგალითად, ფსიქიატრიული პაციენტების ფსიქო-სოციალური რეაბილიტაცია საქართველოში, რომელიც ფსიქიკური ჯანმრთელობის სამსახურის ახლებურ მოდელს წარმოადგენდა, წლების განმავლობაში საერთაშორისო დონორების სუბსიდიების ობიექტი იყო, სანამ არ მოხერხდა მთელი რიგი ცვლილებების განხორციელება სახელმწიფო პოლიტიკასა და პროგრამულ ბიუჯეტში, სამართლებრივ ჩარჩოში, სპეციალისტების მომზადება-გადამზადების სქემაში თუ სხვა. განვითარების პროექტებისა და პროგრამების შედეგები წარმოადგენენ ცვლილებას, შესაბამისად ისინიც მიმართულ არიან სიახლის დანერგვის, დამკვიდრების, რეპლიკაციისა და გავრცელებისაკენ ან სხვა სიტყვებით მასშტაბის გაფართოებისაკენ, მაგრამ ვერასოდეს იქნებიან წარმატებული ამ სწრაფვაში ლანდშაფტის თანა-ევოლუციის (co-evolution) გარეშე.

„ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია“⁶ პროექტებისა და პროგრამების შედეგებს შორის განასხვავებს უშუალო (output), შუალედურ (outcome) და საბოლოო (impact)⁷ შედეგებს. რაოდენ რედუქციონისტული და პირობითი არ უნდა გვეჩვენოს ამგვარი ტიპოლოგია, იგი უდევს საფუძვლად მულტი-ლატერალური განვითარების ბანკების, ბილატერალური დონორების, გაერთიანებული ერების სააგენტოების განმარტებებს (Belcher & Palenberg, 2018) (იხილე „ცხრილი 1. განვითარების პროექტებისა და პროგრამების შედეგები“).

⁶ ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაცია (Organization for Economic Co-operation and Development, OECD) — საერთაშორისო ეკონომიკური ორგანიზაცია, რომლის წევრი ქვეყნები იზიარებენ წარმონაღებო დემოკრატიისა და თავისუფალი საბაზრო ეკონომიკის პრინციპებს.

⁷ მკაცრი გაგებით „უშუალო“, „შუალედური“ და „საბოლოო შედეგი“ ინგლისური სიტყვების „output“, „outcome“ და „impact“ მეტად თავისუფალი თარგმანია. ასე საქართველოს პარლამენტის ეროვნული ბიბლიოთეკის ვებ-გვერდზე (<http://www.nplg.gov.ge/gwdict/>) განთავსებული ელექტრონული „ინგლისურ-ქართული ლექსიკონის“ მიხედვით „output“ ნიშნავს „პროდუქციას“, ანუ რაიმე პროცესის გამოსავალს, იქნება ეს ფიზიკური საქონელი თუ მომსახურება, „outcome“ ნიშნავს „შედეგს“, „ბოლოს“, „დასასრულს“, ხოლო „impact“ ნიშნავს „დრეკმას“, „ბიძგს“, ანუ გავლენას, ზემოქმედებას, რომელსაც ერთი მოვლენა ახდენს მეორეზე.

ცხრილი 1. განვითარების პროექტებისა და პროგრამების შედეგები

N	შედეგი	განმარტება
1	უშუალო შედეგი (output)	„პროდუქტი, კაპიტალური საქონელი და მომსახურება, რომლებიც შეიქმნა განვითარების ინტერვენციის შედეგად; შეიძლება ასევე მოიცავდეს ცვლილებებს, რომლებიც გამოწვეულია ინტერვენციის შედეგად, და დაკავშირებულია შუალედური შედეგების მიღწევასთან (OECD, 2010).“
2	შუალედური შედეგი (outcome)	„ინტერვენციის უშუალო შედეგების სავარაუდო ან მიღწეული მოკლე- და საშუალო ვადიანი ეფექტები (OECD, 2010).“
3	საბოლოო შედეგი (impact)	„დადებითი და /ან უარყოფითი, როგორც პირველადი ასე მეორადი გრძელვადიანი ეფექტები, რომლებიც წარმოქმნა განვითარების ჩარევამ, პირდაპირ ან ირიბად, წინასწარ გამიზნულად ან გაუთვალისწინებლად (OECD, 2010).“ „ეფექტი - წინასწარ გამიზნული ან გაუთვალისწინებელი ცვლილება, რომელიც პირდაპირ ან ირიბად არის გამოწვეული ჩარევით (OECD, 2010).“

„ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის“ განმარტებებთან დაკავშირებით ყურადსაღებია რამდენიმე ასპექტი (Belcher & Palenberg, 2018).

- „საბოლოო შედეგი“ განმარტება როგორც ინტერვენციის „ეფექტი“, ეს უკანასკნელი კი როგორც „ცვლილება“, მაგრამ „ცვლილების“ განმარტება მოცემული არსად არის. მართალია ეს უკანასკნელი ინტუიტიურად გასაგები ფენომენია, ინტუიტიური ინტერპრეტაცია მაინც სავსებით სუბიექტურია და მეტი ტერმინოლოგიური სიმკაცრე უდავოდ სასარგებლო იქნებოდა. სავარაუდოთ ეს აიხსნება ინტერვენციათა უკიდურესი პოლიმორფიზმით, რამდენადაც განვითარების პროექტები და პროგრამები შეიძლება ხორციელდებოდეს მრავალ განსხვავებულ სფეროში, იქნება ეს განათლება, ჯანმრთელობა, ადამიანის უფლებები, ეკოლოგია და გარემოს დაცვა, სიღარიბის დაძლევის საქმე თუ მრავალი სხვა, სადაც ისინი და მათ მიერ გამოწვეული ცვლილებებიც მეტად განსხვავებულ ხასიათს ატარებენ (ibid, p. 481).
- მოცემულ განმარტებაში დეკლარირებული არ არის „საბოლოო შედეგსა“ და „შუალედურ შედეგს“ შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი. მოცემული განმარტების მიხედვით „უშუალო შედეგი“ მოიცავს მრავალ რამეს, რაც „დაკავშირებულია შუალედური შედეგების მიღწევასთან,“ ხოლო „შუალედური შედეგები“ კი „ინტერვენციის უშუალო შედეგების ... ეფექტებია.“ ერთი სიტყვით უშუალო და შუალედურ შედეგებს შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი სავსებით მკაფიოდ არის არტიკულირებული და მიმართებაც ცალსახაა - „უშუალო შედეგი“ არის „შუალედური შედეგის“ მიღწევის საშუალება. ამასთან, მოცემული განმარტებების მიხედვით იგივე არ შეიძლება ითქვას ურთიერთკავშირზე საბოლოო და შუალედურ შედეგებს შორის: „... არც შუალედური და არც საბოლოო შედეგის განმარტება არ განსაზღვრავს მკაფიოდ, თუ როგორ არიან ისინი დაკავშირებული მიზეზ-შედეგობრივად (ibid, p. 483).“

სავარაუდოთ ამის მიზეზი ატრიბუციას და მასთან დაკავშირებულ სირთულეებს ებმის. როგორც ზემოთ აღინიშნა, იმის დადასტურება, რომ „შუალედური შედეგი“ გამოწვეულია „უშუალო შედეგით“ შედარებით მარტივი ამოცანაა, მაგრამ ეს ამოცანა რთულდება იმასთან ერთად რაც მოვლენათა ქსელში შედეგების ჯაჭვის ორ მოვლენას შორის იზრდება შუალედური რგოლების რაოდენობა. მაგალითად, რიგი შედარებითი ანალიტიკური საშუალებების გამოყენებით, შესაძლებელია იქნას ნაჩვენები, რომ სკოლამდელი განათლების პროგრამა ეხმარება ბავშვს მივიდეს სკოლაში უფრო მომზადებული როგორც კოგნიტური, ასე ემოციური და მოტორული

თვალსაზრისით, მაგრამ იმის დამტკიცება, რომ ზავში, რომელმაც გაიარა სკოლამდელი განათლების პროგრამა, უკეთ სწავლობს სკოლაში, უფრო წარმატებულია დასაქმებისა და კარიერული ზრდის საქმეში უკიდურესად რთულია. ეს იმის გამო ხდება, რომ ზავში მდღევანდელ სკოლაში თუ უკვე ახალგაზრდა ადამიანის წინსვლას სკოლის დამთავრების შემდეგ, განსაზღვრავს მრავალი მოვლენა და გარემოება, არა მხოლოდ (და ალბათ ყველაზე ნაკლებად!) სკოლამდელი განათლება. ერთი სიტყვით: „... სამუშაოს უდიდესი ნაწილი ეძღვნება უშუალო და შუალედური [შედეგების] მიღწევას, რომლებიც, როგორც ჩანს, მხოლოდ ირიბ გავლენას ახდენენ საბოლოო [შედეგზე]“⁸ (Suchman, 1967).“

ზემოთ უკვე იქნა განხილული გარკვეული ანალოგია სოციალურ ინოვაციათა გავრცელებასთან. ესა თუ ის ახლებური იდეა ან მოდელი სავსებით დამაჯერებელია და გამოიყურება როგორც სიცოცხლისუნარიანი პროტოტიპის სახით, მაგრამ პროტოტიპი არსებობს და ფუნქციონირებს ხელოვნურად შექმნილ ინსტიტუციურ გარემოში, მეტაფორულად რომ ითქვას სათბურის პირობებში. პილოტირება - დანერგვასთან და კიდევ უფრო მეტად რეპლიკაცია-გავრცელებასთან ერთად იგი ხვდება გახსნილ ეკოსისტემაში, განიცდის მის გარემოებათა ზემოქმედებას და შესაძლებელია გამოავლინოს მრავალი აქამდე შეუმჩნეველი სუსტი მხარე, ადაპტაციის ნაკლოვანება, ხარვეზი ან პირიქით მოულოდნელი უპირატესობები. ბუნებრივია ეს ყოველივე აისახება მის მიერ გამოწვეულ ეფექტებზე, მის შედეგებზე.

- განმარტების მიხედვით შედეგები განსხვავდებიან დროის ჰორიზონტით. „შუალედური შედეგი“ წარმოადგენს მოკლე და საშუალო ვადიან ეფექტს, ხოლო „საბოლოო შედეგი“ გრძელვადიან ეფექტს. ამასთან გაუგებარია რა არის ნაგულისხმევი დროის ჰორიზონტის ქვეშ (Belcher & Palenberg, 2018).

შეიძლება აქ მოიაზრება პერიოდი განვითარების პროექტის ან პროგრამის დაწყებიდან მოცემული ეფექტის აღმოცენებამდე (ibid, p. 483). მაგალითად, წლებია მრავალი პროექტი და პროგრამა ახორციელებს ღონისძიებებს მიმართულს აგრო-ტექნოლოგიების განახლებაზე სოფლის-მეურნეობის დარგში, მაგრამ პირველი ძვრები ამ მიმართულებით მხოლოდ ეხლა ხდება შესამჩნევი. რაც ეხება სოფლის მეურნეობის დარგის კონკურენტუნარიანობის, პროდუქტიულობისა და რენტაბელობის ზრდას, როგორც აგრო-ტექნოლოგიების მოდერნიზაციის შედეგს, ჯერ ჯეროებით რაიმე გამოხატულ პროგრესზე ლაპარაკი ამ მიმართულებით საკმაოდ რთულია.

შეიძლება დროის ჰორიზონტი გულისხმობს თავად მიღწეული ეფექტების ხანგრძლივობას (ibid, p. 483). ასეთ შემთხვევაში „შუალედური შედეგი“ განსხვავებით „საბოლოო შედეგისაგან“ უნდა მივიჩნიოთ გარდამავალ, ტრანზიტულ ეფექტად. მაგალითად, წარმატებული სტრატეგიული სამართალწარმოების შედეგად შეიცვალა ესა თუ ის მანკიერი პრაქტიკა - ტრანზიტული ხასიათის შუალედური შედეგი, რამაც გააუმჯობესა ადამიანთა გარკვეული ჯგუფის მდგომარეობა - ხანგრძლივი საბოლოო შედეგი. ამასთან, წინა მაგალითიდან კარგად ჩანს, რომ სოფლის მეურნეობის კონკურენტუნარიანობის, პროდუქტიულობისა და რენტაბელობის ზრდა, როგორც „საბოლოო შედეგი“, უნდა თანაარსებობდეს აგრო-ტექნოლოგიების მუდმივ მოდერნიზაციასთან, როგორც მის გამომწვევ და უზრუნველყოფ „შუალედურ შედეგთან“. მართლაც, სოფლის მეურნეობის კონკურენტუნარიანობა, პროდუქტიულობა და რენტაბელობა იქნება გაზრდილი და შეინარჩუნებს სათანადო მნიშვნელობას მხოლოდ იმ შემთხვევაში თუ ფერმერული მეურნეობები

⁸ ავტორი იყენებს ტერმინს „goal“, ანუ „მიზანი“, მაგრამ ამ მიმოხილვაში ტერმინებს მიზანი და შედეგი ვიყენებთ როგორც სინონიმებს.

თანმიმდევრულად გააგრძელებენ თანამედროვე აგრო-ტექნოლოგიების გამოყენებას და მათ შემდგომ განახლებას.

- „შუალედური შედეგების“ განმარტება მოიცავს ტერმინს „სავარაუდო ან მიღწეული ... ეფექტი“, ხოლო „საბოლოო შედეგის“ განმარტება ტერმინს „ეფექტები, რომელიც წარმოიქმნა ... წინასწარ გამიზნულად ან გაუთვალისწინებლად (ibid, p. 484).“ ეს გვაბრუნებს ატრიბუციის საკითხთან და შემოაქვს ჩვენს მსჯელობაში ტელეოლოგიური განზომილება (ამ საკითხს ჩვენ კიდევ დავუბრუნდებით ქვემოთ). განმარტებიდან გამომდინარეობს, რომ განვითარების პროექტის ან პროგრამის შედეგად შეიძლება აღმოცენდეს ისეთი ეფექტები, რომლებიც წინასწარ დაგეგმილი არ იყო. მაგალითად, ინფრასტრუქტურის პროექტმა, რომლის მიზანი იყო სოფლად შინამეურნეობათა წყალმომარაგების გაუმჯობესება, იქონია გავლენა საცხოვრებლის შიდა გეგმარებასა და საყოფაცხოვრებო ტექნიკით უზრუნველყოფაზე. კერძოდ, ნაცვლად ეზოში განლაგებული ტუალეტებისა ამოსაწმენდი ორმოთი, საცხოვრებელ სახლებში მოეწყო აბაზანები და საპირფარეშოები, მოხდა სარეცხი მანქანების მონტაჟი. პროექტის აღწერაში ამ შედეგების მიღწევა წინასწარ დაგეგმილი არსად ყოფილა.
- „საბოლოო შედეგის“ სახით გამოვლენილი დაუგეგმავი ეფექტები შეიძლება იყოს „დადებითი და/ან უარყოფითი (ibid, 484).“ მაგალითად, სოფლის მეურნეობაში მცენარეთა ახალი, უფრო პროდუქტიული კულტურების გამოყენებამ, შედეგად გამოიღო არსებული ჯიშების გაქრობა, ამ უკანასკნელთ კი მრავალი დადებითი თვისება გააჩნდა.

ზემოთ აღინიშნა, რომ ინტერვენციულ პერსპექტივაში განვითარების პროექტი თუ პროგრამა განიხილება მისი შემქმნელების მიერ ფართო ისტორიული პროცესებისაგან მოწყვეტილად, თითქოს ისინი საერთოდ არ არსებობენ ან რაღაც განყენებულ სამყაროს წარმოადგენენ. განუსაზღვრელობა მოქცეული რედუქციონისტულ სქემებში და დაშვებათა ჯებირი ერთი შეხედვით საიმედოდ იცავენ ამ კონსტრუირებულ სინამდვილეს და წარმოაჩენენ დასახულ მიზნებს როგორც სავსებით რეალისტურს. მაგრამ ისტორიული პროცესი იმგვარად გარდატეხავს და წარმართავს მოვლენებს, რომ ის რაც მიიღება პროექტისა თუ პროგრამის შედეგად ხშირად საკმაოდ შორსაა იმისაგან რაც წარმოედგინა მის ავტორს.

- „საბოლოო შედეგის“ განმარტება მოიცავს ტერმინს „პირველადი ასე მეორადი“ (ibid. 484). სავარაუდოდ აქ იგულისხმება შედეგების ჯაჭვის შედარებით მოშორებული რგოლები. ზემოთ განხილულ მაგალითში, „შუალედური შედეგი“ არის შინამეურნეობისათვის მიწოდებული სასმელი წყლის მოცულობის ზრდა და მიწოდების დროის გახანგრძლივება. „საბოლოო შედეგის“ დონეზე ინტერვენციის პირველად ეფექტად უნდა მივიჩნიოთ ჰიგიენური ღონისძიებები, იქნება ეს საკვები პროდუქტების, ჭურჭლის, თეთრეულისა და ტანისამოსის რეცხვა, სახლის დალაგება სველი წესით, პირადი ჰიგიენა თუ, რა საკვირველია, შინამეურნეობის წევრები მიმართავენ ამ ღონისძიებებს. ის ფაქტი, რომ შემცირდა წყლის მომარაგებასთან დაკავშირებული დანახარჯი, იქნება ეს წყლის ტრანსპორტირების მონეტარული ხარჯი, დროის დანახარჯი, ფიზიკური დატვირთვა თუ სხვა, ასევე ინტერვენციის პირველად, პირდაპირ ეფექტად უნდა მივიჩნიოთ. მეორად ეფექტებად „საბოლოო შედეგის დონეზე“ უნდა განვიხილოთ ალიმენტალური ანუ წყლითა და საკვებით გადამდები დაავადებების, პარაზიტული დაავადებების შემცირება, კომფორტის სუბიექტური განცდა, გამოთავისუფლებული სახსრებისა და დროის ალტერნატიული მიზნით გამოყენების შესაძლებლობა თუ სხვა მსგავსი. ეს უკანასკნელნი განპირობებულ არიან პირველადი ეფექტებით და მეორად შედეგებს წარმოადგენენ.

⁹ ავტორები იყენებენ ტერმინს „direct“, რომელიც ითარგმნა როგორც „პირველადი“, და ტერმინს „indirect or secondary“, რომელიც ითარგმნა როგორც „მეორადი“.

რა კრიტიკული შენიშვნები არ უნდა გამოითქვას „ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის“ განმარტების მიმართ, ცხადია რომ მას შემოაქვს ცვლილებათა „მიზანმიმართულების“ ელემენტი. სისტემურ ჩარჩოში ცვლილებები განიხილებოდა როგორც უწყვეტი ნაკადი, სადაც წარმოებულნი შორეულ თუ ახლო წარსულში მომხდარისაგან, მოვლენები თავად იქცეოდნენ მრავალი რამის თუნდაც ერთ-ერთ გამომწვევ მიზეზად მაინც ასევე ახლო თუ მოშორებულ მომავალში. ზემოთ უკვე ითქვა, რომ ამგვარი დისკურსი გარკვეულწილად მოკლებულია მკაფიო ტელეოლოგიას - მოვლენები ჩნდებიან თითქოს თავისთავად, რაიმე წინასწარ დადგენილი მიზნისა და ადამიანის ნების გარეშე. სრულიად საპირისპიროდ განვითარების პროექტებისა და პროგრამების დაგეგმვა, ყოველთვის დაკავშირებული რაიმეს შეცვლის, გაუმჯობესების სურვილთან, ითხოვს უშუალო, შუალედური და საბოლოო შედეგების წინასწარ განსაზღვრას. ამ თვალსაზრისით საინტერესოა „ცვლილებათა თეორიის (Theory of Change, TOC)“ ძირითადი დებულებების მიმოხილვა. ეს უკანასკნელი წარმოადგენს მიზანმიმართულ სოციალურ ცვლილებათა დაგეგმვა-შეფასების თანამონაწილეობით მეთოდს (Stein D. & Valters C., 2012), რომელიც წინა საუკუნის ოთხმოცდაათიან წლებში სოციოლოგიის, პოლიტიკური მეცნიერების, ორგანიზაციული და გარემოს ფსიქოლოგიის მიჯნაზე აღმოცენდა. მას უკავშირებენ ქეროლ ვაისს¹⁰, მაიკლ პატონს¹¹ და განვითარების პროგრამათა შეფასების სფეროში მოღვაწე რიგ სხვა მკვლევარს. ქეროლ ვაისის ხატოვანი გამოთქმით იგი არის „... თეორია იმის შესახებ თუ როგორ და რატომ მუშაობს [განვითარების] ინიციატივა (Weiss, 1972).“ ნაცვლად ტერმინისა „ცვლილებათა თეორია“ გამოიყენება სხვა ტერმინებიც, როგორიცაა „საგზაო რუკა“, „გეგმის მონახაზი (blueprint)“ თუ მსგავსი (Reisman, 2007).

მართალია საკითხისადმი მიძღვნილ ლიტერატურაში შეიმჩნევა აზრთა სხვადასხვაობა ამ მიდგომასა და მის ეფექტურობაზე¹², ცვლილებათა თეორიის შექმნა შეიძლება განიმარტოს, როგორც მცდელობა განვითარების სტრატეგიის ფორმულირება-ფორმირების დროს დადგინდეს თუ რა ღონისძიებები გამოიღებს სასურველ შედეგებს სამყაროში, სადაც დასაშვებია მოვლენათა განვითარების მრავალი სრულიად განსხვავებული სცენარი (Taplin & Clark, 2012). მისი შემუშავება მოითხოვს დაგეგმვის პროცესში მონაწილე მხარეთაგან ნათლად განსაზღვრონ ინიციატივის სასურველი შედეგები, შემდეგ კი იფიქრონ საშუალებებზე ამ შედეგების მისაღწევად (Connell P. & Kubisch A., 1998). განსაკუთრებული ყურადღება უნდა დაეთმოს უშუალო და შუალედურ შედეგებს, როგორც ურთიერთდაკავშირებულ ცვლილებათა ჯაჭვს მოკლე და საშუალო ვადიან პერსპექტივაში, ეგრე წოდებულ „მინი-ნაბიჯებს“ ვაისისეული გაგებით, რომლებიც გრძელვადიანი საბოლოო შედეგის მიღწევას ემსახურებიან. თავის პუბლიკაციაში „ყოვლისმომცველი სათემო ინიციატივების შეფასების ახალი მიდგომები“ ავტორი მოუწოდებდა განვითარების სფეროს პრაქტიკოსებს პირველ რიგში „განსაზღვრონ შედეგების თანმიმდევრობა¹³, რომელსაც სავარაუდოდ ადგილი ექნება ჩარევის დროს (Weiss & Connell, 2011).“ ცვლილებათა ფართო სურათის ფორმირებისას ასევე მნიშვნელოვანია დაშვებათა ანალიზი, როდესაც დაგეგმილ ღონისძიებებთან ერთად გარკვეული სცენარით უნდა განვითარდეს მთელი რიგი გარე მოვლენები. თეორიის ჩამოყალიბების პროცესზე მსჯელობისას ყურადღებას ამახვილებენ კრიტიკულ

10 ქეროლ ვაისი (Carol Weiss) - ამერიკელი მეცნიერი, პოლიტიკის ანალიზის სპეციალისტი, სოციალური პროგრამებისა და პოლიტიკის სამეცნიერო კვლევის ფუძემდებელი.

11 მაიკლ პატონი (Michael Patton) - ორგანიზაციულ განვითარებისა და პროგრამის შეფასების კონსულტანტი, „შეფასების ამერიკული ასოციაციის (American Evaluation Association, AEA)“ ყოფილ პრეზიდენტი.

12 (მაგალითად, პოლ ბრესტის ძალზედ საინტერესო მსჯელობა რადიკალურ სკეპტიციზმსა და აგნოსტიციზმზე ცვლილებათა თეორიის ფორმირებისას გამოქვეყნებული „სოციალურ ინოვაციათა ტენფორდის მიმოხილვაში“ (Brest, 2010))

13 აქ იგულისხმება მოვლენათა არა ქრონოლოგიური თანმიმდევრობა (ჯერ A, შემდეგ B), არამედ მათ შორის მიზეზ-შედეგობრივი კავშირი (A იწვევს B). გასაგებია, რომ ერთი მეორესთან მიზეზ-შედეგობრივ კავშირში მყოფი მოვლენები ასევე მკაცრი ქრონოლოგიური თანმიმდევრობით ვითარდებიან (თუ A იწვევს B-ს, A წინ უძღვის B-ს), და „შუალედური შედეგი წინ უძღვის საბოლოო შედეგს (Belcher & Palenberg, 2018).“ მაგრამ ისიც ცხადია, რომ მოვლენათა ქრონოლოგიური თანმიმდევრობა სულც არ ნიშნავს მათ შორის მიზეზ-შედეგობრივ კავშირს.

აზროვნებასა და შემოქმედებაზე, მხარეთა შორის დიალოგზე, რთულ ფენომენტა ვერბალიზაციასა და სქემატურ ასახვაზე: „... ვიზუალიზაციის შემოქმედებითი სავარჯიშო, ჩვევა უფრო ვიდრე პროდუქტი. ... რეფლექსური ანალიზი და პრაქტიკა ... (Serrat, 2017).“

ვიწრო, ტექნიკური გაგებით ცვლილებათა თეორია შეიძლება იქნას დაყვანილი დაგეგმვის მმართველობით-ადმინისტრაციულ საშუალებამდე, როგორცაა მაგალითად „ლოგიკური ჩარჩო“. თუმცა აქვე დავძენთ, რომ ცვლილებათა თეორიის ფორმულირება არ ხდება ხისტი ინსტრუმენტული საშუალებების მეშვეობით, როგორცაა სიტყვაზე იგივე „ლოგიკურ ჩარჩო“. პროცესის ჭრილში ცვლილებათა თეორია წარმოადგენს ფიქრის ნაკლებ ფორმალურ მანერას, განსჯას იმისა თუ როგორ „იმუშავებს“ პროგრამა ან პროექტი. კვლევით თუ ადმინისტრაციულ-მმართველობით მეთოდთა არსენალი, რომელიც შეიძლება იქნას გამოყენებული ამ განსჯისა და ფიქრის დროს, არაა შეზღუდული. საიმედო მონაცემებზე დაყრდნობითა და საკითხის სიღრმისეული შესწავლით მიღებულ ცოდნას იმის თაობაზე თუ როგორ განიცდის მოცემული სისტემა გარდაქმნას, ცვლილებათა თეორია ყველაზე ფართო გაგებით ეწოდება. თუ იგი ეყრდნობა კონტექსტის სიღრმისეულ ანალიზს, წინარე გამოცდილებას, მსგავსი სტრატეგიების მარცხისა და წარმატების შესწავლას, საკითხის მრავალჯერ განხილვას სხვადასხვა მხარეს შორის, ერთი სიტყვით ყოვლისმომცველი და დასაბუთებულია, შეგვიძლია ვიმედოვნებდეთ, რომ გამართლებულიც აღმოჩნდება.

განვითარების ინტერვენციათა შედეგებისა და მათი კონცეპტუალიზაციის საკითხის განხილვას, რომელსაც წინა რამდენიმე გვერდი დაეთმო, გამოყენებითი მნიშვნელობა გააჩნია. პროექტებისა და პროგრამების დაგეგმვის და ცვლილებათა თეორიის ფორმულირების დროს, მათი შემქმნელები გარკვეულ წნებს განიცდიან. ისინი იძულებულნი არიან გაზომონ და დაასაბუთონ შესაბამისი მონაცემებისა თუ ობიექტური მტკიცებულებების მეშვეობით თავიანთი ძალისხმევის საბოლოო შედეგები. სარა ერლი¹⁴ თანაავტორებთან ერთად მიიჩნევს, რომ განვითარების პროექტებისა და პროგრამების ისეთი მეთოდები როგორცაა „ლოგიკური ჩარჩო“¹⁵, „შედეგზე ორიენტირებული მართვა“¹⁶ ავალდებულებს მათ იაზროვნონ მკაცრი მიზეზ-შედეგობრივი კავშირების წრფივი კატეგორიებით, რაც რიგ შემთხვევაში მოდის წინააღმდეგობაში მცდელობასთან გაიაზროს განვითარება კომპლექსური სისტემის სახით, სადაც წარმატებას დიდ წილად განაპირობებს: „... მრავალი [მოთამაშის] ენდოგენური კონტრიბუცია და მდგრადი განვითარებისათვის აუცილებელი პირობები. ... სხვადასხვა მოთამაშის და ფაქტორის კონვერგენცია, რომელიც ამღევს ადგილობრივ ორგანიზაციებს საშუალებას აიღონ თავის თავზე პასუხისმგებლობა პროგრამის დაგეგმვასა და განხორციელებაზე ... (Earl, Carden, & Smutylo, 2001).“ იგივე წინააღმდეგობას აღნიშნავს ავტორი დროის ჰორიზონტთან დაკავშირებით: “განვითარების პროცესი არ ხორციელდება ერთ, სამ ან ხუთ წელიწადში მკაფიო დასაწყისით, შუა ხანითა და დასასრულით. ... ცალკეული პროგრამა ქმნის განსხვავებას ინკრემენტული კუმულატიური, და არა დრამატული სინგულარული ეფექტის სახით (ibid., p. 9). “ ამასთან პროექტის თუ პროგრამის განმახორციელებელი ანგარიშვალდებულია მის მიერ გაწეული ძალისხმევის საბოლოო შედეგებზე პროექტის და პროგრამის დასრულების თანვე, რაც უზიძებებს მას იხელმძღვანელოს „შედარებით მოკლევადიანი პრიორიტეტებით („shorten the vision“) (ibid., p. 14).“ კრის როშე¹⁷ მიიჩნევს ზემოთ აღნიშნულ წნებს („pressure to show results and impact (Roche, 2005)“) ერთ-ერთ მიზეზად, რომლის გამო

¹⁴ სარა ერლი (Sarah Earl) – „განვითარების საერთაშორისო კვლევითი ცენტრის (International Development Research Center (IDRC), <https://www.idrc.ca/>)“ ექსპერტი, ავტორი წიგნისა „შედეგების კარტოგრაფირება“

¹⁵ განვითარების პროექტების მართვის მეთოდოლოგია (The United States Agency for International Development, 2021), (European Commission, 2004)

¹⁶ განვითარების პროექტების მართვის მეთოდოლოგია (United Nations Development Programme, UNDP, 2009)

¹⁷ კრის როშე (Chris Roche) - განვითარების ლიდრობის პროგრამის (Developmental Leadership Program (DLP), <https://www.dlprog.org/>) ერთ-ერთი დირექტორი და წამყვანი სპეციალისტი, ავტორი წიგნისა "განვითარების სააგენტოების გავლენის შეფასება: ღირებულებათა ცვლილების შესწავლა"

ღრმავდება „...ნაპრაღი [განვითარების] სააგენტოების რიტორიკასა და რეალურ მიღწევებს შორის (ibid., p. 2).“ მეტიც, ავტორის აზრით იგივე მიზეზის გამო განვითარების სფეროს მოთამაშეების ნაწილი მიიჩნევს, რომ: „...ღირებულებებზე დაფუძნებული პარტნიორობა ნაცვლდება გეგმების, ბიუჯეტებისა და ანგარიშების ბიუროკრატიული რწმენით (ibid., p. 2).“

ზემოთ გამოთქმული მოსაზრებების შეჯამების მიზნით განვიხილოთ ორი მაგალითი. პირველ მაგალითში ჰიპოთეტური სამოქალაქო ორგანიზაცია მუშაობს ინექციური ნარკოტიკული საშუალებების მომხმარებლებთან და მიზნად ისახავს მათი გამოყენებით გამოწვეული ზიანის შემცირებას. ორგანიზაციის საქმიანობა შემოიფარგლება ორი სახის სერვისით: რჩევა-დარიგება ნარკოტიკული საშუალებების მოხმარების დროს უსაფრთხოებასა და რიგ მსგავს საკითხთან დაკავშირებით; ერთჯერადი საინექციო შპრიცების გავრცელება. ორგანიზაცია მუშაობს ბენეფიციართა მცირერიცხოვან ჯგუფთან. წელიწადში იგი 500 - 600 ადამიანს ემსახურება დედაქალაქის მხოლოდ განსაზღვრულ არეში და მთელი პოპულაციის ძალზედ უმნიშვნელო ნაწილს (1 – 1.2%) ფარავს¹⁸.

ორგანიზაციის მიერ შემუშავებული ცვლილებათა თეორია შემდეგია (იხილე სქემა 2. შედეგების ჯაჭვი მომსახურების შემთხვევაში):

- შედეგების ჯაჭვის პირველი რგოლი, გულისხმობს ბენეფიციარისა და სოციალური მუშაკის კონტაქტს. მნიშვნელოვანია ბენეფიციარმა უარი არ თქვას შეხვედრაზე (O₁) და მოისმინოს (O₂) სოციალური მუშაკის რჩევა-დარიგება. წარმატების ობიექტური მაჩვენებელი აქ შეხვედრების და მათი მონაწილეების რიცხვი, მათთვის გადაცემული საინექციო შპრიცების რაოდენობა თუ სხვა მსგავსი სიდიდეები იქნება. მონაწილეთა რიცხვი შესაძლებელია იყოს დისაგრეგირებული რაიმე ნიშნით (სქესი, ასაკი). მონაცემთა შეგროვება სავარაუდოდ შემოიფარგლება აღრიცხვით, ხოლო მიღებულ სიდიდეთა დამუშავება კი შემაჯამებელი აღწერითი სტატისტიკით (საშუალო, დისპერსია, განაწილების კვანტილი, სიხშირეთა ინტერვალური განაწილება).
- შედეგების ჯაჭვის შემდეგ ნაბიჯზე სამიზნე ბენეფიციარის¹⁹ მიერ უნდა მოხდეს მოსმენილის ინტერნალიზაცია (O₃) და ქცევის შეუქცევადი ცვლილება. თავდაპირველად ეს უკანასკნელი შეიძლება გულისხმობს სოციალური მუშაკის მიერ გადაცემული შპრიცის გამოყენებას (O₄), მოგვიანებით კი ჩვევას სამიზნე ბენეფიციარმა თავად შეიძინოს შპრიცი და გამოიყენოს იგი დამოუკიდებლად, სოციალური მუშაკის შეხსენების გარეშე (O₅). წარმატების შეფასება ამ ეტაპზე გაცილებით უფრო რთულია, რადგან გულისხმობს სამიზნე ბენეფიციართა შორის იმათი პროცენტული წილის დადგენას, ვინც იყენებს ერთჯერად საინექციო შპრიცს. მონაცემთა შეგროვება აქ ვერ შემოიფარგლება მხოლოდ აღრიცხვით და უნდა განიცდოს გამოკითხვით ან სულაც, სადაც შესაძლებელია, დაკვირვებით.
- ანგარიშგასაწევია ფაქტორები, რომლებიც ახდენენ გავლენას ბენეფიციართა ინტერესზე პროგრამის მიმართ (E₁), სოციალური მუშაკის რჩევა-დარიგების ინტერნალიზაციაზე (E₂) და ქცევის ცვლილებაზე (E₃). ამგვარი შეიძლება იყოს რეფერენტული პირის მოსაზრებები, ავთიაქის სიახლოვე და საინექციო შპრიცების ხელმისაწვდომობა თუ სხვა.
- შედეგების ჯაჭვის შემდეგი რგოლია სამიზნე ბენეფიციართა შორის ინექციური გზით გადამდებ ინფექციურ დაავადებათა პირველად აღმოცენებული შემთხვევების შემცირება (O₆). წარმატების შეფასება აქაც რთულ ამოცანას წარმოადგენს და ითხოვს სამიზნე ბენეფიციართა შორის ავადობის

¹⁸ მაგალითად 2014 წლის მონაცემებით საქართველოში ინექციური ნარკოტიკების მომხმარებელთა სავარაუდო რაოდენობა დაახლოებით 50 ათას ადამიანს შეადგენდა და დაფარვა 2% იქნებოდა (PU "Bemoni", 2015).

¹⁹ აქ იგულისხმება მხოლოდ ის ადამიანები, ვინც ისარგებლდა /ან სარგებლობს ორგანიზაციის მომსახურებით.

პირველად შემთხვევათა პრევენციის შედეგებით ანალიზს საკონტროლო ჯგუფთან. მონაცემთა შეგროვება შეუძლებელია სათანადო დაწესებულებებიდან მონაცემებისა და ინფორმაციის გამოთხოვის გარეშე. ცხადია, რომ დაავადების პირველადი შემთხვევების აღმოცენება პოპულაციაში დამოკიდებულია მრავალ ფაქტორზე (E4), და ყველა ეს ფაქტორი მოქმედებს სამიზნე ბენეფიციარებზეც. შესაბამისად მისი დინამიკა ვერ იქნება მხოლოდ ორგანიზაციის მიერ გაწეული სერვისის ფუნქცია.

- საბოლოო ჯამში ორგანიზაცია ცდილობს სამიზნე ბენეფიციართა შორის შეამციროს ან თავიდან აირიდოს დაავადების ნეგატიური შედეგები, იქნება ეს ტანჯვა, წუხილი, თანმდევი დაავადებები, ნაადრევი სიკვდილი თუ ეკონომიკური ტვირთი (O7). წარმატების შეფასება ამ დონეზე უკიდურესად რთულდება რადგან მოიცავს სულ მცირე კლინიკური დიაგნოსტიკის სტატისტიკის, კეთილდღეობის სუბიექტური შეფასებისა და ეკონომიკური ტვირთის შედარებით ანალიზს საკონტროლო ჯგუფთან. აქაც ანგარიშგასაწევია გარე ფაქტორები, რომელიც ახდენენ გავლენას ავადობის ნეგატიური შედეგების სიმძიმეზე (E5).
- დასაშვებია, რომ უსაფრთხოების რჩევების დაცვა გავრცელდეს ნარკოტიკული საშუალებების მომხმარებელთა პოპულაციაში თავის-თავად, მიზანმიმართულ გზით, სადაც სამიზნე ბენეფიციარები როლური მოდელის ფუნქციას შეასრულებენ. ამგვარი გაუთვალისწინებელი პოზიტიური შედეგი სავსებით დასაშვებია (U).

აღწერილი „ცვლილებათა თეორიის“ მიხედვით „ლოგიკური ჩარჩოს“ დიზაინერი არჩევანის წინაშე დგას. რომელ შედეგებს უწოდოს მან უშუალო, შუალედური და საბოლოო? მკაცრი გაგებით, უშუალო შედეგად მან უნდა განიხილოს თავისი მომსახურება (S) - შეხვედრების ორგანიზება და საინექციო შპრიცების დარიცხვა. თუ გავიხსენებთ, რომ „ეკონომიკური თანამშრომლობისა და განვითარების ორგანიზაციის“ განმარტების თანახმად უშუალო შედეგი „... შეიძლება ასევე მოიცავდეს ცვლილებებს, რომლებიც გამოწვეულია ინტერვენციით...“, დასაშვებია უშუალო შედეგებად განვიხილოთ ბენეფიციართა მონაწილეობა შეხვედრებში (მაგალითად, ბენეფიციართა წარმომადგენლები მონაწილეობენ ამა და ამ შეხვედრებში). ასეთ შემთხვევაში შუალედური შედეგი შეიძლება იქნას ჩამოყალიბებული როგორც ქცევის ცვლილება (მაგალითად, სამიზნე მომხმარებელი იცავს რეკომენდაციებს უსაფრთხო ქცევის თაობაზე). თუ დიზაინერი კონსერვატიულად უდგება დაგეგმვას საბოლოო შედეგი შეიძლება იყოს ავადობის პირველად აღმოცენებული შემთხვევების შემცირება (მაგალითად, შემცირდა ამა და ამ ქცევასთან ასოცირებული ამა და ამ დაავადებების გავრცელება). ამასთან, როგორც ზემოთ ითქვა, დიზაინერს შეიძლება მოუწიოს სხვაგვარად განსაზღვროს უშუალო, შუალედური და საბოლოო შედეგები. მაგალითად, ქცევის ცვლილება ჩამოაყალიბოს როგორც უშუალო შედეგი, დაავადების გავრცელების შემცირება, როგორც შუალედური შედეგი, და ავადობის ნეგატიური გავლენის შემსუბუქება, როგორც საბოლოო შედეგი. ჩნდება კითხვა, რამდენად გონივრული და რეალისტურია შედეგების ჯაჭვის ბოლოსაკენ ესოდენ დიდი წანაცვლება (იხილე „სქემა 3. უშუალო, შუალედური და საბოლოო შედეგი მომსახურების შემთხვევაში“)?

ასევე, ყურადსაღებია, რომ მოცემულ მაგალითში ყველა ცვლილება ხდება სამიზნე ბენეფიციართა ჯგუფის შიგნით. გავლენა, რომელსაც ორგანიზაცია ახდენს მათ ცხოვრებაზე, შესაძლებელია იყოს გამოხატული და სავსებით სიღრმისეული ძვრები გამოიწვიოს (საუკეთესო შემთხვევაში, რა საკვირველია!), მაგრამ ვერასოდეს იქნება ვრცელი პოპულაციის დაფარვისა და გეოგრაფიის თვალსაზრისით, ვერასოდეს გასცდება სამიზნე ბენეფიციართა რიცხოვნებით დაწესებულ ზღვრებს. იმ შემთხვევაშიც, თუ ორგანიზაცია მოახდენს თავისი მომსახურების დივერსიფიკაციას და შესთავაზებს სამიზნე ბენეფიციარს დამატებით სერვისს, მაგალითად, დაურიგებს უფასო პრევენციულ ინფექციის სქესობრივი გზით გავრცელების შესაზღუდად, მისი საქმიანობის გავლენა გაიზრდება იგივე ღერძის

გასწვრივ - სიღრმეში (იხილე „სქემა 4. სერვის პორტფოლიო, გავლენის სიღრმე და დაფარვა“). პასუხი კითხვაზე თუ რატომ არ შეუძლია ორგანიზაციას გაფართოვოს ბენეფიციართა რიცხოვნებით დაწესებული ზღვრები თუნდაც დივიზიონალური სტრუქტურების მეშვეობით (მაგალითად, რეგიონალური ფილიალები, პარტნიორი ორგანიზაციები თუ სხვა მსგავსი) ვფიქრობთ ნათელია. ამგვარი სტრატეგია შეზღუდულია რესურსებზე დამოკიდებულებით, მართვის სქემის გართულებით და ასე შემდეგ.

მეორე მაგალითში ჰიპოთეტური სამოქალაქო ორგანიზაცია ასევე ისახავს მიზნად ინექციური ნარკოტიკული საშუალებების გამოყენებით გამოწვეული ზიანის შემცირებას, მაგრამ მისი საქმიანობა ტრანსფორმაციულ მიდგომას ეფუძნება. იგი მუშაობს პოლიტიკის ფორმირების რეკომენდაციებზე ზიანის შემცირების სფეროში და ეწევა მათ ადვოკატირებას (შეხვედრები გადაწყვეტილების მიმღებ პირებთან საერთაშორისო გამოცდილების გაზიარების მიზნით, პეტიციების მომზადება, სატელევიზიო გადაცემები, ინფორმაციის გავრცელება სოციალურ მედიაში და შედარებით უფრო პროტესტული მეთოდები, როგორცაა ქუჩის აქციები).

მსჯელობას სერვისის მიწოდებისა და ტრანსფორმაციული მიდგომის განსხვავებებს შორის არა ერთ პუბლიკაციაში ვხვდებით. ასე „მაკკონელის ფონდისა“²⁰ და „თამარაკის ინსტიტუტის“²¹ მიერ აღწერილია სოციალურ ინოვაციათა მასშტაბის გაფართოვების სამი მოდალობა - მასშტაბის გაფართოება ჰორიზონტალურად (scale out), ვერტიკალურად (scale up) და სიღრმეში (scale deep). მასშტაბის გაფართოება ჰორიზონტალურად გულისხმობს სოციალურ ინოვაციათა გავრცელებას (მაგალითად, გეოგრაფიულად). მასშტაბის გაფართოება ვერტიკალურად მოიცავს არსებული კანონმდებლობისა და პოლიტიკის ცვლილებას, ინსტიტუტების მოწყობა-ფუნქციონირების რეფორმას. მასშტაბის გაფართოება სიღრმეში მოიცავს არსებული შეხედულებების, კულტურალური დისპოზიციების, ურთიერთობის, ძალაუფლების განაწილების კრიტიკულ გააზრებას, სხვა სიტყვებით ეპისტემური ხასიათის ძვრებს (Riddell & Moore, 2015). ცხადია, რომ ბოლო ორი მოდალობა (გაფართოება ვერტიკალურად და სიღრმეში) თავისი ხასიათით ტრანსფორმაციულია. შეიკერ ზაჰრა²² სთავაზობს მკითხველს სოციალური მეწარმეთა ტიპოლოგიას და გამოყოფს სამ ფორმას: „ბრიკოლერი (bricoleur)“²³; „კონსტრუქტივისტი“; „ინჟინერი“. „ბრიკოლერი“ ადგილობრივი სოციალური ლანდშაფტის სწორუპოვარი მცოდნეა. შეიარაღებული ამ ცოდნით იგი აღმოაჩენს შეუმჩნეველ და უცნობ სოციალურ პრობლემებს და თავადვე ცდილობს, თუ შეიძლება ასე ითქვას იოსტატებს რაიმე მისაღებ გადაწყვეტილებას მათ მოსაგვარებლად. „კონსტრუქტივისტი“ წარმოადგენს მეწარმის ტიპს, რომელიც „ბრიკოლერის“ მსგავსად ცდილობს უპასუხოს უგულებელყოფილ პრობლემებს, მაგრამ არა ლოკალურ, არამედ რეგიონულ, ეროვნულ ან სულაც გლობალურ დონეზე. სოციალური „ბრიკოლერისა“ და „კონსტრუქტივისტის“ ისწრაფვიან უპასუხონ ტრადიციული ინსტიტუტების მიერ უგულებელყოფილ პრობლემებს განსხვავებული ხერხებითა და მასშტაბით, მაგრამ ხელს უწყობენ არსებული სოციალური სისტემის წონასწორობას. მათგან განსხვავებით ზაჰრასეული „სოციალური ინჟინერი“ თავად ამ სისტემის ინსტიტუციურ საფუძვლებს აყენებს ექვის ქვეშ და იბრძვის მათი რადიკალური რეორგანიზაციისათვის (Zahra & et al.,

²⁰ მაკკონელის ფონდი (McConnell Foundation) - კანადის კერძო ფონდი, რომელიც ავითარებს და იყენებს ინოვაციურ მიდგომებს სოციალური, კულტურული, ეკონომიკური და გარემოსდაცვითი გამოწვევების საპასუხოდ („მაკკონელის ფონდის“ ვებ-გვერდი <https://www.mcconnellfoundation.ca>).

²¹ თამარაკის ინსტიტუტი (Tamarack Institute) - ავითარებს და მხარს უჭერს კოლბორაციულს ტრატეგიებს მნიშვნელოვანი საზოგადოებრივი საკითხების გადაჭრის საქმეში („თამარაკის ინსტიტუტის“ ვებ-გვერდი <https://www.tamarackcommunity.ca>).

²² შეიკერ ზაჰრა (Shaker A Zahra) - მინესოტას უნივერსიტეტის კარლსონის მართვის სკოლის სტრატეგიისა და მეწარმეობის პროფესორი.

²³ ფრანგული სიტყვა bricoleur -ის ზუსტი თარგმანია „ოსტატი“, „ხელმარჯვე ადამიანი“. ნიშანდობლივია, რომ ხელისნისაგან ტრადიციული გაგებით ან ინჟინერისაგან განსხვავებით „ბრიკოლერი“ იყენებს მხოლოდ ხელთ არსებულ მასალასა თუ იარაღებს, იმას რაც იქვე, ადგილზე მოუპოვება. სიტყვა bricoleur - ისაგან წარმოებული bricolage-ი კი მისაწვდომი მასალისაგან რაიმე პროდუქციის შექმნას ნიშნავს.

2009). მეწარმეობის ამ ფორმაში მკაფიოდაა გამოვლენილი ტრანსფორმაციული მიდგომის ნიშანთვისებები.

თუ დავუბრუნდებით მერე მაგალითს, ტრანსფორმაციული მიდგომა იძლევა საშუალებას ორგანიზაციის მიერ გაწეულმა ძალისხმევამ გაზარდოს მისი გავლენის სიღრმე და, რაც მთავარია, დაფარვა (იხილე „სქემა 5. ტრანსფორმაციული მიდგომა, გავლენის სიღრმე და დაფარვა“). ორგანიზაციის ცვლილებათა თეორია შემდეგია (იხილე „სქემა 6. შედეგების ჯაჭვი ტრანსფორმაციული მიდგომის შემთხვევაში“):

- საკანონმდებლო და აღმასრულებელ ხელისუფლებაში გადაწყვეტილების მიმღებ პირთა და იმ ადამიანთა შორის ვინც ახდენს პირდაპირ გავლენას გადაწყვეტილებზე თანამოაზრეთა რაოდენობის ზრდა (O_1). წარმატების შეფასება ამ მიმართულებით ძალზედ რთული ამოცანაა, რამდენადაც ერთი მხრივ ითხოვს „თანამოაზრის“ მკაცრ განმარტებას და სპეციფიკურ კრიტერიუმების, მეორე მხრივ ამ ადამიანების რაოდენობის დადგენას.
- სათანადო გადაწყვეტილება კანონის და /ან სამართლებრივი პრაქტიკის, სახელმწიფო პოლიტიკის თუ პროგრამული ბიუჯეტის დონეზე (O_2). ამ ეტაპზე შესაძლებელია თვისებრივი ხასიათის მქონე წარმატების ობიექტური მაჩვენებლების გამოყენება.
- ორთავე ზემოთ აღწერილი შედეგის მისაღწევად მნიშვნელოვანია მთელი რიგი გარე ფაქტორი (E_1), რომელიც ახდენს გავლენას თანამოაზრეთა კორპუსის ფორმირებაზე. მაგალითად, ამომრჩეველთა პრეფერენციები და ეგრე წოდებული „სოციალური დაკვეთა“, ნარკოტიკების მოხმარების დეკრიმინალიზაციის მოწინააღმდეგეთა მიერ გადადგმული ნაბიჯები თუ სხვა მსგავსი.
- გადაწყვეტილების აღსრულება, რაც გულისხმობს სახელმწიფოს მიერ მომსახურების შესყიდვას ზიანის შემცირების სფეროში მოქმედი მიმწოდებლებისაგან (O_3). წარმატების შეფასებისათვის აქ შესაძლებელია სახელმწიფო დაფინანსებისა და სერვისის მიმწოდებელი ორგანიზაციების რაოდენობის მაჩვენებლების გამოყენება.
- ანგარიშგასაწევია გარე ფაქტორები, რომლებიც დაკავშირებულია სახელმწიფო ბიუჯეტში შესაბამისი ფონდების მოცულობასთან და დაფინანსების შეზღუდვებთან (E_2).
- მიმწოდებლების მიერ სრული და ხარისხიანი მომსახურების გაწევა (რჩევა-დარიგება, ერთჯერადი საინექციო შპრიცები, პრეზერვატივები) ბენეფიციართათვის (O_4). წარმატების ვერიფიკაცია ამ ეტაპზე მოიცავს მიმწოდებელთა მიერ გაწეული სამუშაოს მოცულობის (მაგალითად, შეხვედრების რაოდენობა, გაცემული შპრიცებისა და პრეზერვატივების რაოდენობა) და ხარისხის შეფასებას.
- ანგარიშგასაწევია ისეთი გარე ფაქტორები, როგორიცაა სერვისის მიმწოდებლების შესაძლებლობები, მათი პერსონალის კომპეტენცია, მართვის სქემა და რესურსებით უზრუნველყოფა (E_3).
- ბენეფიციართა მიერ მომსახურებით სარგებლობა (O_5) და მიღებული რჩევა-დარიგებების ინტერნალიზაცია (O_6), ქცევის შეუქცევადი ცვლილება და უსაფრთხოების წესების დაცვა-გათვალისწინება (O_7). წარმატების შეფასება ამ ეტაპზე უკიდურესად რთულია, რამდენადაც ითხოვს იმათი რიცხვის დადგენას ვინც გაითავისა რჩევა-დარიგება და იცავს უსაფრთხოების ზომებს მთელს პოპულაციაში. ერთ-ერთი გზა არის ამ ჯგუფის სოციოლოგიური გამოკითხვა, მაგრამ საკითხის სენსიტიურობის გამო იგი მარტივი არ იქნება. გარდა ამისა, ამგვარი გამოკითხვა ეფუძნება ეგრე წოდებული თვით-ანგარიშის სახით მიღებულ მონაცემებს, რაც უარყოფით გავლენას ახდენს მის საიმედოობაზე.
- ანგარიშგასაწევია ფაქტორები, რომლებიც ახდენენ გავლენას ბენეფიციართა ინტერესზე პროგრამის მიმართ, სოციალური მუშაკის რჩევა-დარიგების ინტერნალიზაციაზე და ქცევის ცვლილებაზე (E_4).

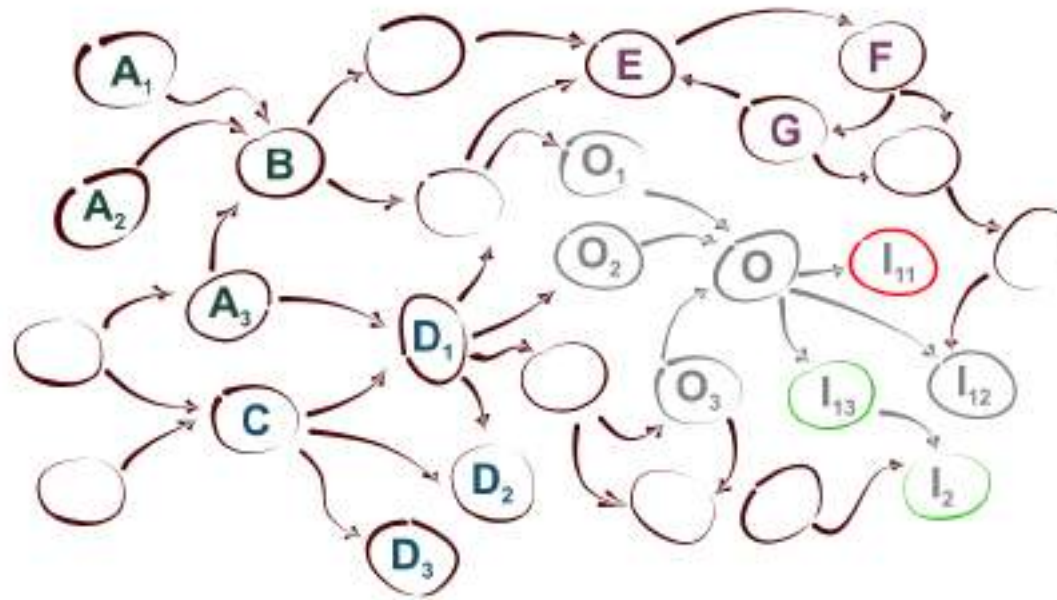
ამგვარი შეიძლება იყოს რეფერენტული პირის მოსაზრებები, ავთიაქის სიახლოვე და საინექციო შპრიცების ხელმისაწვდომობა თუ სხვა.

- პირველად აღმოცენებული ავადობის შემთხვევათა შემცირება (O_8) რაც აისახება ეროვნული სტატისტიკის მაჩვენებლებში.
- დაავადების უარყოფითი შედეგების - ტკივილი, ტანჯვა, თანმხლები დაავადებები, სიკვდილიანობა, ეკონომიკური ტვირთი - შემცირება (O_9) ასევე ასახული ეროვნული სტატისტიკური მაჩვენებლების დონეზე.
- როგორც პირველადი შემთხვევები ასე დაავადებათა ნეგატიური შედეგები დამოკიდებულია მრავალ გარე ფაქტორზე (E_5).
- დაავადების გავრცელებისა და მისი ნეგატიური შედეგების შემცირებამ შესაძლებელია გამოიღოს რიგი დაუფერგმავი ეფექტი. მაგალითად, ზემოთ აღნიშნული უსაფრთხო ქცევის სპონტანურ რეპლიკაციასთან ერთად (U_1), რომელის შესახებ პირველ მაგალითშიც ვისაუბრეთ, დაავადების ეკონომიკური ტვირთის შემცირება იძლევა გამოთავისუფლებული სახსრების ალტერნატიული მიზნით გამოყენების საშუალებას (U_2).

შესაბამისი პროგრამის თუ პროექტის დიზაინერი ასევე რთულ გადაწყვეტილებების წინაშეა. თუ იგი მნიშვნელოვნად გადაანაცვლებს ფოკუსს შედეგების ჯაჭვის ბოლოსაკენ, მან შეიძლება საბოლოო შედეგი ჩამოაყალიბოს როგორც დაავადების გავრცელების და მისი ნეგატიური გავლენის შემცირება. შუალედური შედეგი შესაძლებელია განისაზღვროს, როგორც ზიანის შემცირებაზე მიმართული მომსახურების ხელმისაწვდომობის ზრდა, სხვა სიტყვებით ეროვნული პროგრამის ამოქმედება. უშუალო შედეგი კი განსაზღვროს როგორც პოლიტიკისა და შესაბამისი კანონმდებლობის თუ სამართლებრივი პრაქტიკის ცვლილება. ამასთან კონსერვატიული მიდგომა კარნახობს მას უშუალო შედეგი ჩამოაყალიბოს როგორც პოლიტიკის ფორმირების რეკომენდაციების შემუშავება და ადვოკატირების კამპანია. შუალედური შედეგი, როგორც ცვლილებები პოლიტიკასა და სამართლებრივ პრაქტიკაში, ხოლო საბოლოო შედეგი როგორც ზიანის შემცირების პროგრამის ხელმისაწვდომობის ზრდა (იხილე „სქემა 7. უშუალო, შუალედური და საბოლოო შედეგები ტრანსფორმაციული მიდგომის შემთხვევაში“). ნიშანდობლივია, რომ მეორე მაგალითში ცვლილებათა თეორიით აღწერილი ძვრები ეროვნულ მასშტაბში განიხილება იმის და მიუხედავთ რა გზას აირჩევს პროგრამის დიზაინერი.

სქემა 1.
სისტემურ ჭრილში

ინტერვენცია

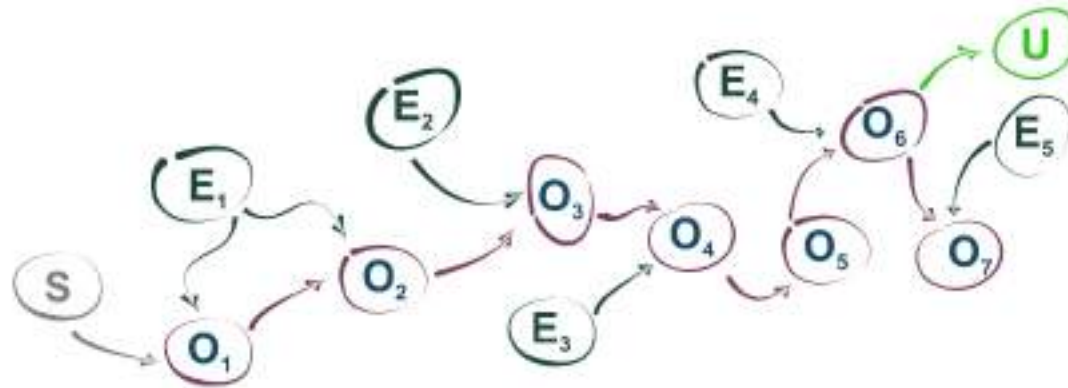


AB - მრავალი ერთს
CD - ერთი მრავალს
EFG - ცირკულარული კავშირი

O_{1,2,3} - უშუალო შედეგი
O - შუალედური შედეგი
I_{11,12,13} - პირველადი საბოლოო შედეგი
I₂ - მეორადი საბოლოო შედეგი
■ უარყოფითი დაუგეგმავი შედეგი
■ დადებითი შედეგი

სქემა 2. შედეგების
მომსახურების

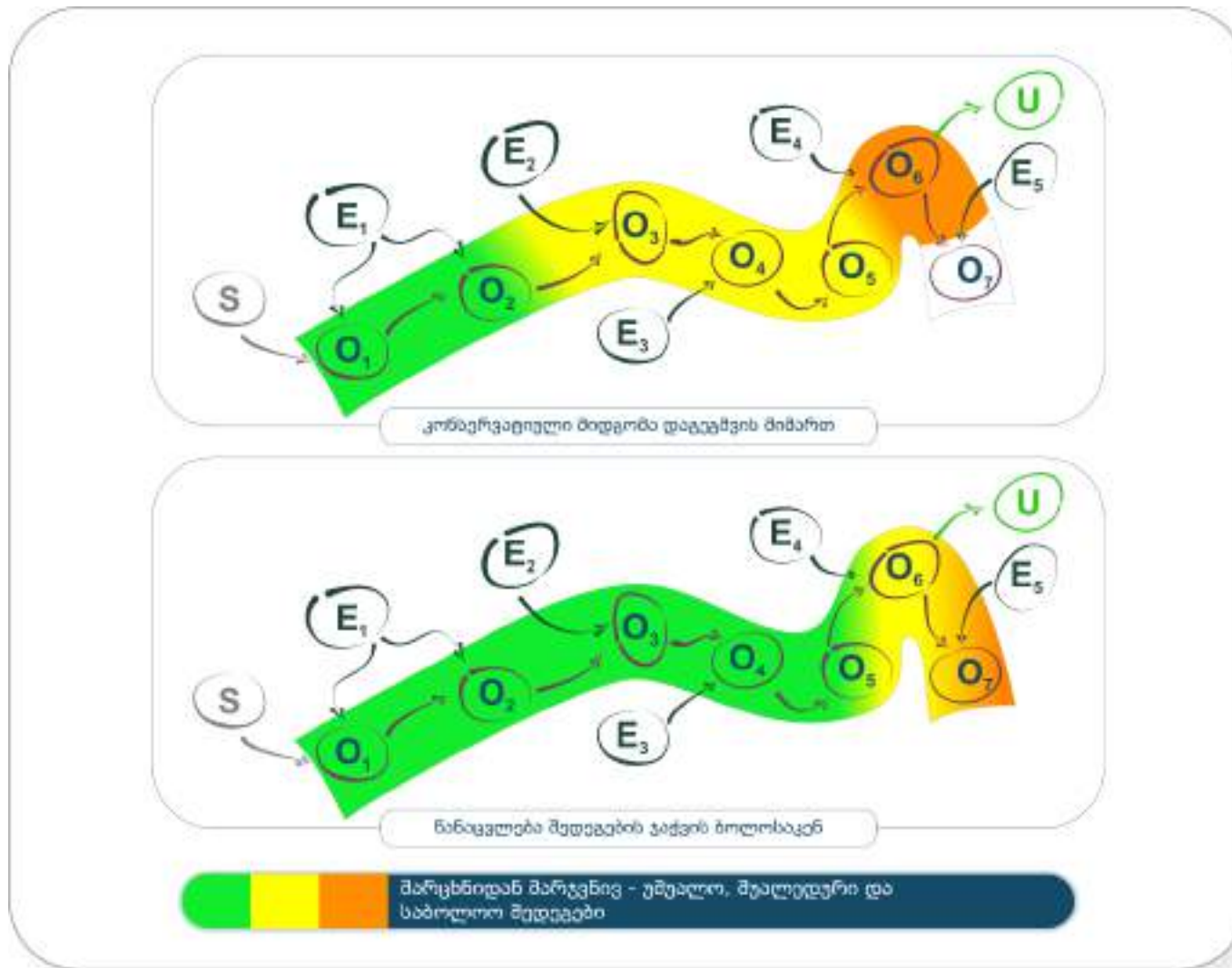
ჯაჭვი
შემთხვევაში



- S - მომსახურება (რჩევა-დარიგება, საინტეგრაციო შპრივის გადაცემა);
 O₁ - ბენეფიციარი მოდის შეხვედრას;
 O₂ - ბენეფიციარი ისმენს სოციალური მუშაკის რჩევა-დარიგებას;
 O₃ - ხდება ბენეფიციარის მიერ მოსმენილის ინტერნალიზაცია;
 O₄ - ხდება სოციალური მუშაკის მიერ გადაცემული შპრივის გამოყენება ბენეფიციარის მიერ;
 O₅ - ბენეფიციარი თავად ყიდულობს და იყენებს შპრივს;
 O₆ - სახეზეა ბენეფიციართა შორის დაავადების პირველადი შემთხვევების შემცირება;
 O₇ - სახეზეა ბენეფიციართა შორის დაავადების ნეგატიური შედეგების შემცირება;
 E₁ - გარე ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ ბენეფიციართა ინტერესს;
 E₂ - გარე ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ ინტერნალიზაციას;
 E₃ - გარე ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ ქვეყნის ცვლილებას;
 E₄ - გარე ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ ავადობას პოპულაციაში;
 E₅ - გარე ფაქტორები, რომლებიც განსაზღვრავენ დაავადების ნეგატიური შედეგების სიმძიმეს;
 U - უსაფრთხო ქვეყნის გავრცელება.

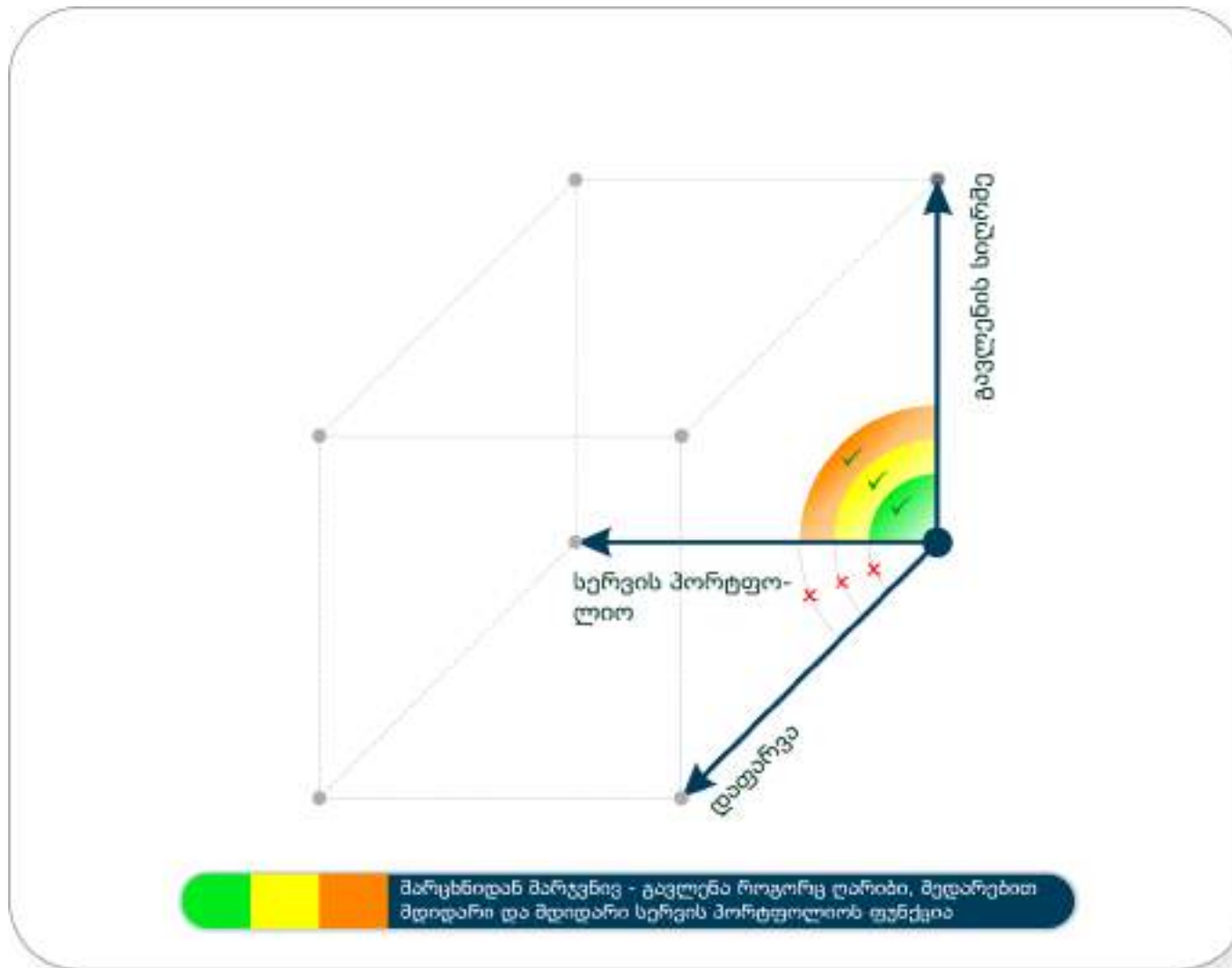
სქემა 3. უშუალო,
საბოლოო შედეგი
შემთხვევაში

შუალედური და
მომსახურების



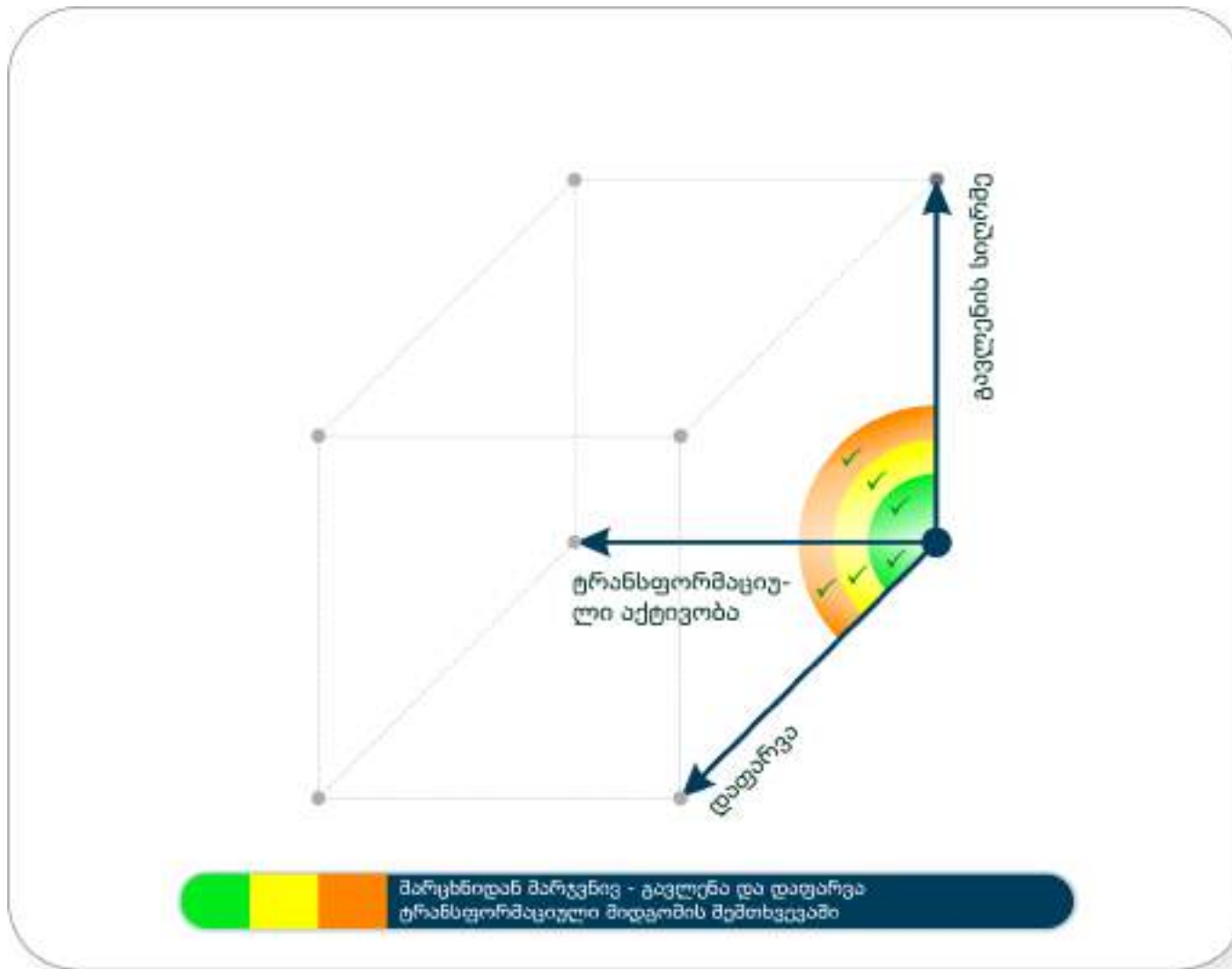
სქემა 4. სერვის
გავლენის სიღრმე

პორტფოლიო,
და დაფარვა



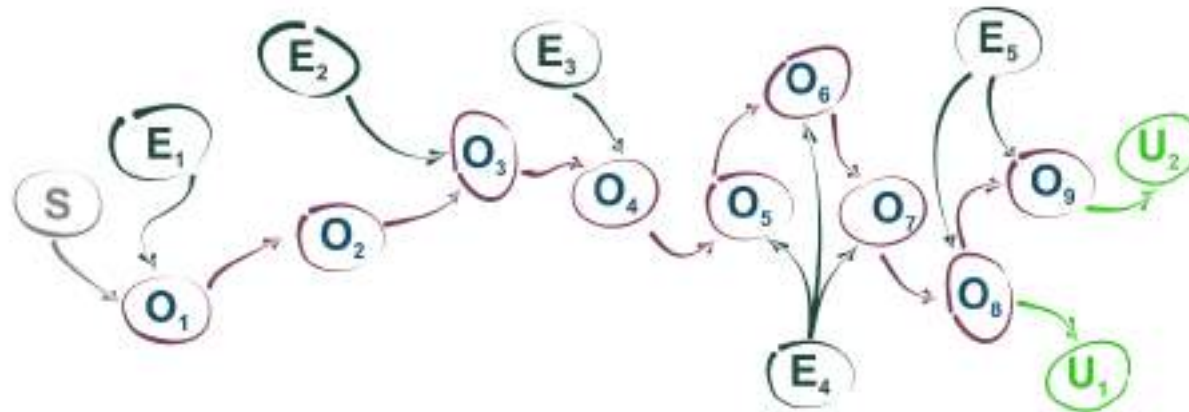
სქემა 5.
მიდგომა, გავლენის

ტრანსფორმაციული
სიღრმე და დაფარვა



სქემა 6. შედეგების
ტრანსფორმაციული
შემთხვევაში

ჯაჭვი
მიდგომის



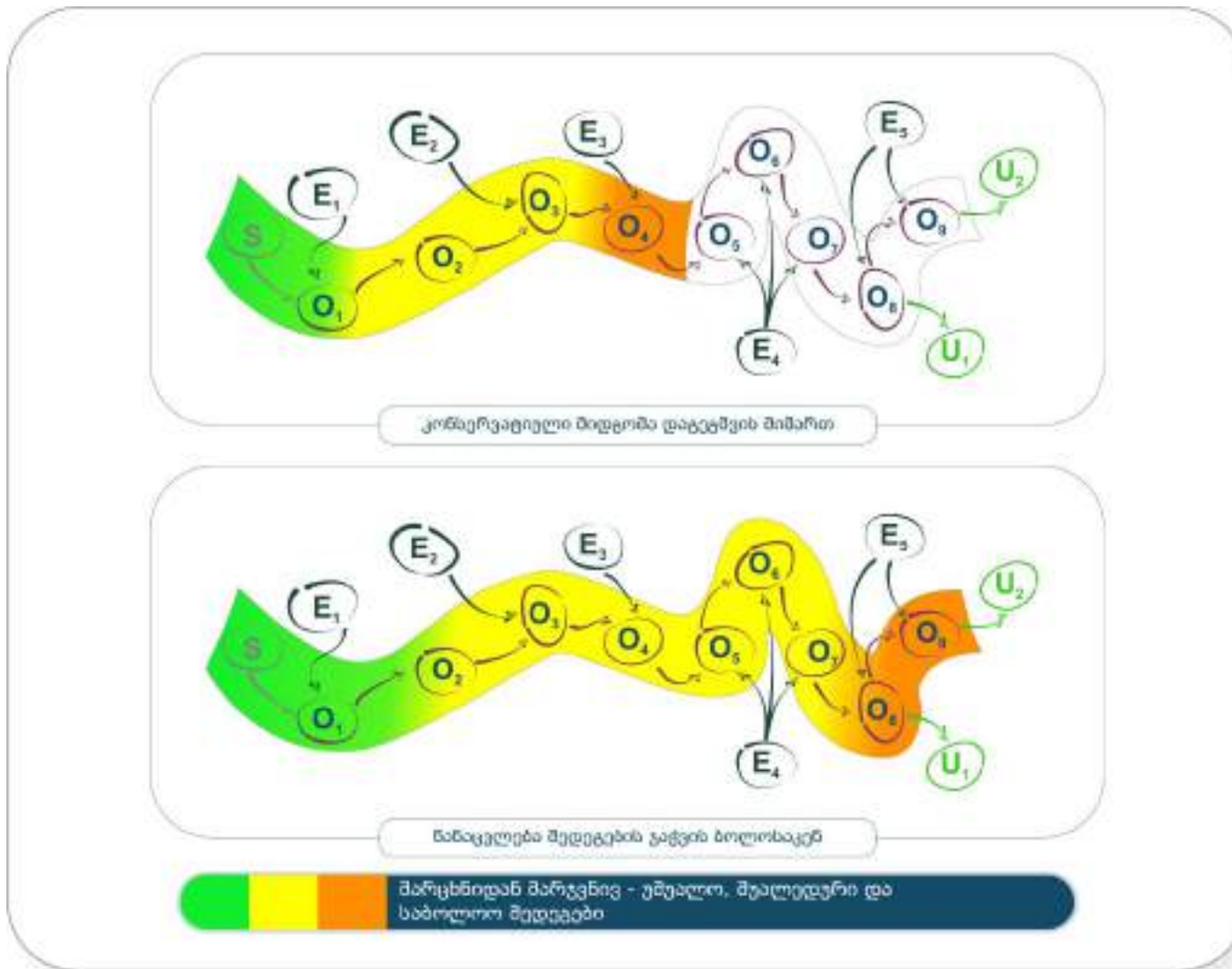
- S - ზიანის შემცირების სფეროში პოლიტიკის ფორმირების რეკომენდაციები და მათი ადვოკატირება
O₁ - თანამშრომრეთა რაოდენობის ზრდა
O₂ - ცვლილებები პოლიტიკაში, კანონთა და სამართლებრივ პრაქტიკაში
O₃ - ზიანის შემცირებისათვის სათანადო მომსახურების შესყიდვა
O₄ - მიწოდებლების მიერ სრული და ხარისხიანი მომსახურების გაწევა
O₅ - ბუნეფიციართა მიერ მომსახურებით სარგებლობა
O₆ - მიღებული რჩევა-დარიგებების ინტერნალიზაცია
O₇ - ქვეყნის შეუქცევადი ცვლილება
O₈ - პირველად აღმოცენებული ავადობის შემთხვევათა შემცირება ეროვნულ დონეზე
O₉ - დაავადების უარყოფითი შედეგების შემცირება ეროვნულ დონეზე

- E1 - გარე ფაქტორები, რომლებიც ახდენენ გავლენას თანამშრომრეთა კორპუსის ფორმირებაზე
E2 - გარე ფაქტორები, დაკავშირებული საბიუჯეტო ფონდებთან
E3 - გარე ფაქტორები, რომლებიც სერვისის მიწოდებლთა შესაძლებლობებს უკავშირდება
E4 - ბუნეფიციართა ინტერესის, დამოკიდებულებისა და ქვეყნის განმსაზღვრელი გარე ფაქტორები
E5 - გარე ფაქტორები, რომლებიც ახდენენ გავლენას დაავადების გავრცელებაზე და მის შედეგებზე

U₁ - დაუგეგმავი ეფექტები

სქემა 7. უშუალო, საბოლოო შედეგები მიდგომის

შუალედური და ტრანსფორმაციული შემთხვევაში



დანართები

გამოყენებული ლიტერატურა

- Belcher, B., & Palenberg, M. (2018). Outcomes and Impacts of Development Interventions: Toward Conceptual Clarity. *American Journal of Evaluation*, Vol. 39(4) , pp. pp. 478-495.
- Brest, P. (2010). Stanford Social Innovation Review. *The Power of Theories of Change*. Leland Stanford Jr. University.
- Connell P., & Kubisch A. (1998). *Applying a Theory of Change Approach to the Evaluation of Comprehensive Community Initiatives: Progress, Prospects, and Problems*. USA: Aspen Institute.
- Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. (1997). *Objectives-oriented Project Planning (Helming, Stefan; Göbel, Michael)*. Eschborn: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.
- Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T. (2001). *Outcome Mapping: Building Learning and Reflection into Development Programs*. Ottawa: International Development Research Centre (Canada).
- Escobar, A. (1995). *Encountering Development: The Making and Unmaking of the Third World*. . Princeton, N.J: Princeton University Press.
- European Commission. (2004). *Project Cycle Management Guidelines: Aid Delivery Methods*. Brussels: Europe Aid Cooperation Office.
- Friedman, B. (2006). The Moral Consequences of Economic Growth. *Society*, p. 15-22.
- Geels, F. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case study. *Research Policy*, 31, (8-9), pp. 1257-1274.
- Harriss, J. (2013). Development theories. International Development Research Centre, IDRC Digital Library. Retrieved from <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/51544>
- OECD. (2010). Glossary of key terms in evaluation and results-based management. Paris, France: Organization for Economic Co-operation and Development, Development Assistance Committee. Retrieved from www.oecd.org/dac/evaluationnetwork
- PM for NGO. (2010). A guide to the PMD . *Project Management for Development Professionals*. PM4NGOs Working Group.

- Practical Concepts Incorporated;. (1979). *The Logical Framework: A Manager's Guide To A Scientific Approach To Design & Evaluation*. Washington: Practical Concepts Incorporated (PCI) .
- Project Management Institute, PMI. (2000). A guide to the Project Management Body of Knowledge. *Project Management Institute, PMI*. Pennsylvania, USA: Project Management Institute, Inc.
- PU "Bemoni", e. (2015). "ინექციური ნარკოტიკების მომხმარებლების პოპულაციის ზომის შეფასება საქართველოში", კვლევის ანგარიში 2014. საზოგადოებრივი გაერთიანება „ბემონის“, საერთაშორისო ფონდი "კურაციო".
- Rapley, J. (2007). *Understanding Development: Theory and Practice in the Third World (Third Edition)*. USA: Lynne Rienner Publishers.
- Reisman, J. (2007). A Guide to Measuring Advocacy and Policy (Reisman Jane, Anne Gienapp, and Sarah Stachowiak). Baltimore, Maryland: Organizational Research Services for the Annie E. Casey Foundation. .
- Reyes, G. (2001). Four Main Theories of Development: Modernization, Dependency, World-System, and Globalization. University of Pittsburgh.
- Riddell, D., & Moore, M. (2015). Scaling Out, Scaling Up, Scaling Deep: Advancing Systemic Social Innovation and the Learning Processes to Support it. McConnell Foundation.
- Rip, A., & Kemp, R. (1998). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case study (Chapter 6). In S. Rayner, & E. Malone, *Human choice and climate change*. (pp. pp. 327 - 399). Columbus, OH: Battelle Press.
- Roche, C. (2005). *Impact assessment for development agencies: Learning to Value Change*. Oxford, UK: Oxfam GB.
- Said, E. (1993). *Culture and Imperialism*. New York: Vintage Books.
- Sen, A. (2006). Development as Freedom: An India Perspective. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 42, No. 2, pp. 157-169.
- Sen, A. (2009). *The Idea of Justice*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Serrat, O. (2017). *Knowledge Solutions*. Asian Development Bank.
- Shiva, V. (1988). *Staying Alive: Women, Ecology and Survival in India*. New Delhi: Kali for Women.
- Stein D., & Valters C. (2012). Understanding Theory of Change in International Development: A Review of Existing Knowledge. Justice and Security Research Programme, London School of Economics and Political Science (LSE).

- Suchman, E. (1967). *Evaluative research: principles and practice in public service and social actions programs*. New York, USA: Russell Sage Foundation.
- Sumner, A., & Trive, M. (2008). *International Development Studies: Theories and Methods in Research and Practice*. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore: SAGE publication.
- Taplin, H., & Clark, H. (2012). *Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change*. ActKnowledge, Inc.
- The United States Agency for International Development. (2021, July 12). *The United States Agency for International Development (USAID)*. Retrieved from Logical Framework Narrative Summary: <https://www.usaid.gov/project-starter/program-cycle/project-design/logical-framework/logical-framework-narrative-summary>
- United Nations Development Programme, UNDP. (2009). *Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results*. New York, NY 10017, USA: A.K. Office Supplies.
- Weiss, C. (1972). *Evaluation Research: Methods of Assessing Program Effectiveness*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Weiss, C., & Connell, P. (2011). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families. *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts. The Aspen Institute.*, p. 65-92.
- Zahra, S., & et al. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges (Zahra, S.; Gedajlovic, E.; Neubaum, D.; Shulman, J.). *Journal of Business Venturing* 24, 519–532.

თვალსაჩინო მასალა

სქემა 1. ინტერვენცია სისტემურ ჭრილში.....	20
სქემა 2. შედეგების ჯაჭვი მომსახურების შემთხვევაში.....	21
სქემა 3. უშუალო, შუალედური და საბოლოო შედეგი მომსახურების შემთხვევაში.....	22
სქემა 4. სერვის პორტფოლიო, გავლენის სიღრმე და დაფარვა.....	23
სქემა 5. ტრანსფორმაციული მიდგომა, გავლენის სიღრმე და დაფარვა	24
სქემა 6. შედეგების ჯაჭვი ტრანსფორმაციული მიდგომის შემთხვევაში.....	25
სქემა 7. უშუალო, შუალედური და საბოლოო შედეგები ტრანსფორმაციული მიდგომის შემთხვევაში	26
ცხრილი 1. განვითარების პროექტებისა და პროგრამების შედეგები	10

