

# ივანე ჯავახიშვილის სახელობის თბილისის სახელმწიფო უნივერსიტეტი

ხეთისაფრიშვილი მარიამი

არასამთავრობო ორგანიზაციის ანალიზი და სტრატეგიული დაგეგმვა  
ვაისბორდის 6 ყუთის მეთოდის გამოყენებით

(Case Study)

სამაგისტრო პროგრამა „ორგანიზაციის განვითარება და კონსულტირება“

ნაშრომი შესრულებულია ორგანიზაციის კონსულტანტის მაგისტრის  
აკადემიური წოდების მოსაპოვებლად

ნაშრომის ხელმძღვანელი: პროფესორი ნოდარ სარჯველაძე

თბილისი  
2017

## ანოტაცია

თანამედროვე ორგანიზაციები მსოფლიოს მასშტაბით უამრავი გამოწვევის წინაშე დგანან, ეს მათ მენეჯერებს მუდმივი სიახლეების დანერგვისკენ უბიძგებს, ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს ანალიზი და მასზე დაყრდნობით სტრატეგიული გეგმების შემუშავება განაპირობებს ორგანიზაციის წინსვლას. საკითხის აქტუალობიდან გამომდინარე მსოფლიოში უამრავი თეორია, მეთოდი თუ მოდელია შემუშავებული, რომლებიც მენეჯერებს ამ პროცესის წარმართვაში ეხმარება.

ნაშრომის მიზანი არასამთავრობო ორგანიზაციაში მარვინ ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის აპრობაციაა და მისი გამოყენებით ორგანიზაციული ანალიზის ჩატარება, რომლის შედეგებიდან გამომდინარე, შემუშავდება სტრატეგიული გეგმა შემდგომი ნაბიჯების განხორციელებისთვის. კვლევის ობიექტია ა(ა)იპ „დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრების ქსელი“.

ნაშრომის პირველ ნაწილში განხილულია ორგანიზაციის განვითარების მნიშვნელობა, მისი განვითარების თეორიები. ნაშრომში ორგანიზაციული განვითარება წარმოდგენილია როგორც პროცესი, რომელიც ორგანიზაციული ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმვის ეტაპებს მოიცავს. გამოკვეთილია არასამთავრობო ორგანიზაციის თავისებურებები და მისი განვითარების საფეხურები საქართველოში. მეორე ნაწილი მთლიანად მოიცავს ორგანიზაციულ ანალიზს (case study) კონკრეტული არასამთავრობო ორგანიზაციის მაგალითზე, ამ ნაწილში აღწერილია კვლევის მეთოდოლოგია, ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელი, კვლევის ობიექტი, წარმოდგენილია კვლევის შედეგები და ანალიზი, რომელზე დაყრდნობითაც შემუშავებულია რეკომენდაციები.

ნაშრომის ფარგლებში ვაისბორდის 6 ყუთის მეთოდით ორგანიზაციის კვლევა საქართველოში პირველად განხორციელდა.

## Civic organizations analyze and strategic planning by Weisbord's 6 box model

(Case study)

Khvtisavrishvili Mariami

### Annotation

Modern organizations have many challenges around the world, this fact inspires managers to implant the newest approaches at work. Organizational analyze and strategic planning create organizational success. Nowadays this issue is very active and we have many methods, models or theories, which helps managers to make this process successfully.

Goal of this thesis is that approbation Marvin Weisbord 6 Box model in civic organizations, this model using we will make organizational analyze and after this it will have based to make strategic plan. Object of this research is Ngo “Centers Of Civic Engagement”

At first part we discuss about organizational development meaning and theories. In this thesis organizational development is present like process, its consist of two stages the organizational analyze and the strategic planning. Where is analyze civic organizations peculiarity and its development stages in Georgia. At Second part we have organizational analyze process (case study) that is based on concrete the civic organization example, in this part we descript

methodology of research , Weisbord 6 box model, object of research, research analyze and results which is based on this present recommendations.

By this master thes is the first research using Weisbord 6 box model was made In Georgia.

## სარჩევი

<b>შესავალი</b> .....	<b>5</b>
<b>1. ორგანიზაციის განვითარების მნიშვნელობა</b> .....	<b>9</b>
1.1 ორგანიზაციული განვითარების თეორიები.....	9
1.2 ორგანიზაციის განვითარება როგორც პროცესი.....	12
1.3 ორგანიზაციის ანალიზი და სტრატეგიული დაგეგმვა .....	16
1.4 ორგანიზაციული განვითარება არასამთავრობო ორგანიზაციებში.....	19
1.5 არასამთავრობო ორგანიზაციების განვითარების ტენდენციები საქართველოში.....	32
<b>2. ორგანიზაციის კვლევა და ანალიზი, (CASE STUDY ) შემთხვევის შესწავლა</b> .....	<b>34</b>
2.1 კვლევის პროექტის აღწერა.....	34
2.2 საკვლევო ასპექტების განხილვა.....	36
2.3 ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელი.....	39
2.4 ა(ა)იპ „დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრების ქსელი“.....	42
2.5 კვლევის შედეგები და ანალიზი.....	44
2.6 რეკომენდაციები.....	46
<b>დასკვნა</b> .....	<b>48</b>

გამოყენებული ლიტერატურა.....	50
გამოყენებული რესურსები.....	51
დანართი.....	52

## შესავალი

გლობალიზაციამ, მომახმარებელთა მზარდმა მოთხოვნებმა, ტექნოლოგიურმა წინსვლამ და უამრავმა სხვა თანამედროვე სამყაროს თანამდევმა პროცესმა მსოფლიოს მასშტაბით არსებული ორგანიზაციები და მათი მენეჯერები დიდი გამოწვევების წინაშე დააყენა. დროის აჩქარებული ტემპი მათგან მცირე დროში მაქსიმალურ მოქნილობას და მობილურობას მოითხოვს. მუდმივი ცვლილებები ორგანიზაციებისთვის ყოველდღიური საქმიანობის პარალელური პროცესია. ის ორგანიზაციები და მენეჯერები რომლებიც არ არიან დაინეტერესებულნი ორგანიზაციული განვითარებით და ამისთვის მუდმივ შრომას არ ეწევიან განწირულნი არიან. საკითხის აქტუალობიდან გამომდინარე გასული საუკუნიდან მოყოლებული შეიქმნა უამრავი თეორია და მიდგომა, რომელიც ორგანიზაციების და მათ მენეჯერებს ეხმარება მაქსიმალურად ეფექტურად დასძლიონ ეს სირთულეები.

მუდმივ რეჟიმში ორგანიზაციაში არსებული პრობლემების განხილვა ანალიზი და მასზე დაყრდნობით სტრატეგიული გეგმების შემუშავება არსებული დროითი, ადამიანური და მატერიალური რესურსების გონივრული გამოყენებით ორგანიზაციას ეხმარება მიაღწიოს ეფექტურ შედეგს ორგანიზაციული განვითარების კუთხით.

მიუხედავად იმისა რომ ცალსახად სასიცოცხლოდ აუცილებელია ზემოაღნიშნული პროცესების სწორად დაგეგმვა და განხორციელება ორგანიზაციის გადარჩენისთვის დღესდღეობით უამრავი ორგანიზაცია და მათი მენეჯერები ადეკვატურად ვერ ათვისებენ მათ მნიშვნელობას, ასეთი ორგანიზაციები ერთ ადგილას იყინებიან, მათში მომუშავეთა მოტივაცია ძალიან დაბალია, ისინი ფეხს ვერ უწყობენ სიახლეებს და განწირულნი არიან გაკოტრებისა თუ ლიკვიდაციისთვის.

დღესდღეობით ბაზარზე უამრავი ორგანიზაციაა, რომლებიც აქტიურად მუშაობენ სტრატეგიული დაგეგმვის მიმართულებით, თუმცა, მათ მიერ შემუშავებული ეს გეგმები ხშირად მხოლოდ ფურცელზეა წარმოდგენილი და რეალურად მათი სამუშაო პროცესებში ჩართვა ან საერთოდ არ, ანდა ზედაპირულად ხდება, რაც თავისთავად შესაბამის შედეგს არ იძლევა.

არასამთავრობო სამოქალაქო ორგანიზაციებში რომელთაც გარკვეული სპეციფიკა ახასიათებთ, არ ეწევიან სამენარმეო საქმიანობას და საზოგადოებრივი სიკეთის შექმნას ემსახურებიან, ზემოაღნიშნული პრობლემები უფრო მეტად იჩენს თავს, რადგან არასამთავრობო სექტორში სამუშაო ნაკლებად ფორმალიზებულია, პირადი ურთიერთობები დიდ როლს თამაშობს, მსგავსი ორგანიზაციებისთვის უმეტესად დამახასიათებელია პიონერულ ფაზაში ყოფნა, როდესაც ორგანიზაციის ღირებულებებს, მის სამუშაო პროცესებს, შიდა ურთიერთობებს და ა.შ მისი უშუალო ხელმძღვანელი განსაზღვრავს.

წინამდებარე ნაშრომის მიზანი გახლავთ ორგანიზაციული განვითარების, ორგანიზაციის ანალიზის, ასევე, ეფექტური მართვისა და განვითარების სტრატეგიის შემუშავების მნიშვნელობის განხილვა.

ამ მიზნის მისაღწევად დავისახეთ შემდეგი ამოცანები:

განვიხილოთ შემდეგი თემისები:

- ❖ ორგანიზაციული განვითარების მნიშვნელობა
- ❖ ორგანიზაციული ანალიზი და შემდგომ სტრატეგიული დაგეგმვის განხილვა
- ❖ არასამთავრობო ორგანიზაციის სპეციფიკის განსაზღვრა
- ❖ სამოქალაქო სექტორი საქართველოში

ჩავატაროთ კვლევა:

- ❖ ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის მიხედვით ჩავატაროთ კვლევა ორგანიზაციაში
- ❖ კვლევის შედეგების მიხედვით ორგანიზაციას შევთავაზოთ სამომავლო განვითარების გეგმა

#### შევიმუშავოთ რეკომენდაციები

- ❖ განხილული თემებისა და კვლევის შედეგების ანალიზის მიხედვით შევიმუშავოთ რეკომენდაციები
- ❖ ძირითადი მიგნებები განვაზოგადოთ არასამთავრობო ორგანიზაციებზე

ნაშრომში განხილულია ორგანიზაციული ანალიზისთვის საჭირო ორგანიზაციის შემადგენელი ელემენტები და ფაზები. სხვადასხვა თეორიები რომლებიც ორგანიზაციულ განვითარებაში შეიქმნა. ნაშრომის შექმნისას აქცენტი გაკეთდა ლიტერატურული მასალის ანალიზსა და კვლევაზე, რომლის საფუძველზეც შემუშავდა დიაგრამები და ცხრილები.

კვლევის მეთოდად შეირჩა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი კითხვარი. კვლევა განხორციელდა 6 ყუთის მოდელის მიხედვით რომელიც შემუშავებულია მარვინ ვაისბორდის მიერ 1976 წელს. 1978 წელს მარვინ ვაისბორდმა გამოსცა წიგნი “Organizational Dignosis: A Workbook of Theory and Practice” სადაც დეტალურად იქნა განხილული აღნიშნული მეთოდი. ვინაიდან კვლევის ფარგლებში შეუძლებელი იყო ყველა არასამთავრობო ორგანიზაციის შესწავლა, ამასთან ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელი განკუთვნილია მხოლოდ ერთი ორგანიზაციის ანალიზისთვის, შესაბამისად საკვლევ ობიექტად შეირჩა ააიპ „დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრების ქსელი“, კვლევაში მონაწილეობდა ორგანიზაციის ყველა თანამშრომელი, ჯამში კვლევის ფარგლებში შევსებულ იქნა 20 კითხვარი.



ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის მიხედვით გაანალიზებულია:

- ❖ ორგანიზაციის მიზანი
- ❖ ორგანიზაციის სტრუქტურა
- ❖ ორგანიზაციაში დასაქმებულთა ურთიერთობები
- ❖ ჯილდოები და წახალისების სისტემა
- ❖ ლიდერობა
- ❖ დამხმარე საშუალებები
- ❖ გარემოს მიმართ ცვალებადობა

მიუხედავად საჭიროებისა, სამწუხაროდ ქართული ორგანიზაციები ნაკლებად იყენებენ ორგანიზაციული განვითარების ამა თუ იმ სახის მეთოდებს, მარვინ ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის აპრობაცია ქართულ არასამთავრობო ორგანიზაციაში ერთერთ ინოვაციას წარმოადგენს, რაც ნაშრომის მნიშვნელობას ერთიორად ზრდის.

## 1. ორგანიზაციული განვითარების მნიშვნელობა

### 1.1 ორგანიზაციული განვითარების თეორიები

მსოფლიოში XX საუკუნიდან აქტუალური ხდება ორგანიზაციული განვითარების სხვადასხვა თეორიები. მათ შორისაა ბერნარდ ლივეხუდის „კონცეფცია განვითარების შესახებ“, რომელს შესახებაც მან 1969 წელს წიგნი გამოსცა. ლივეხუდის ეს თეორია მენეჯერებს საშუალებას აძლევდა გაეანალიზებინათ ორგანიზაციაში არსებული პრობლემები, თანამშრომელთა ჩართულობით განეხილათ ცვლილებათა საჭიროებები და დაეგეგმათ მათი განხორციელების სტრატეგიები.

ორგანიზაციული განვითარებისას აუცილებელია მოხდეს ორგანიზაციის საფუძვლიანი შესწავლა, ანალიზი ქვემოთ ჩამოთვლილი მახასიათებლების მიხედვით.

ორგანიზაცია 7 ძირითადი ელემენტისგან შედგება ესენია:

1. იდენტობა
2. პოლიტიკა, სტრატეგია
3. სტრუქტურა
4. ადამიანები
5. ფუნქციები
6. პროცესები

## 7. ფიზიკური საშუალებები

ორგანიზაციის ელემენტები ქვესისტემებში ერთიანდებიან ესენია კულტურული, სოციალური და ტექნო-სტრუქტურული ქვესისტემები.

ორგანიზაცია განვითარების მიხედვით შესაძლოა იმყოფებოდეს რომელიმე კონკრეტულ ფაზაში ანდა ამ ფაზებს შორის გარდამავალ კრიზისში. გამოყოფენ ორგანიზაციის განვითარების ფაზებს ესენია პიონერული, დიფერენციაციის, ინტეგრაციის და ასოციაციის.<sup>1</sup>

„დასაწყისს ჩვენ პიონერული ფაზას ვუწოდებთ, რომლის ცენტრი პიონერი მენარმეა. ის თავის თავზე იღებს ინიციატივას, მისი მიზნები და ფასეულობები კი მისი ცხოვრებისეული პოზიციას, რაც ჯამში განსაზღვრავს ამ ტიპის ორგანიზაციას.

მეორე ფაზა არის დიფერენციაციის ფაზა. აქ მნიშვნელოვანია არა მენარმის პიროვნება არამედ მისი უნარი მართოს საწარმო. ასეთი საწარმო ლოგიკურადაა აგებული და ადამიანის ადგილი სისტემას უკავია. თუმცა ასეთ მმართველობის შედეგად მიღწეული ტექნიკური მმართველობა უკან იხევს ამ საწარმოში მომუშავეთა მოტივაციის დადაბლების გამო.

მესამე ფაზა კი არის ინტეგრაციის ფაზა, რომელიც მხოლოდ მაშინ შეიძლება დამკვიდრდეს, როდესაც განხორციელდება სოციალური ქვესისტემის ინტეგრაცია, კულტურულ და ტექნიკურ ქვესისტემებთან. დომინანტი უნდა გახდეს მომუშავეთა გაერთიანება, როგორც განახლების და საერთო მიზნების რეალიზაციის წყარო.“<sup>2</sup>

მეოთხე ფაზა ასოციაციის ფაზა წარმოადგენს „მოხდენილი საწარმოს“ მოდელს, სადაც კავშირები უდიდეს მნიშვნელობას იძენს და სხვადასხვა გარემოსთან ხდება ასოციაციური დაკავშირება.

1.იხილეთ დანართი #1, 52 გვ

2. Glasl,F.,& Livegoed,B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R.Tschiren,Ed) Berne:Haupt

თითოეული ელემენტის შეფასება, იმის განსაზღვრა თუ რომელ ფაზაშია ორგანიზაცია აჩვენებს მის სუსტ და ძლიერ მხარეებს, რაც ორგანიზაციის შეფასებისა და ანალიზისათვის უმნიშვნელოვანეს ინფორმაციას აძლევს ორგანიზაციის კონსულტანტს.

ორგანიზაციის შემადგენელ ელემენტებზე და ფაზებზე დაყრდნობით შემუშავდა და განვითარება ჰპოვა სხვადასხვა თეორიებმა. მათ შორისაა ორგანიზაციის კლასიკური ტექნო-სტრუქტურული თეორია, სადაც ფრედერიკ ტელიორმა ყურადღება ორგანიზაციის ბოლო სამ ელემენტზე და მათ მნიშვნელობაზე გაამახვილა, რაც სამუშაოს მაქსიმალურ ფორმალიზაციას, სტრუქტურირებას და ტექნოლოგიებს წინ წამოწევას მოიცავდა. ანრი ფაილომა სოციალური ქვესისტემის ელემენტებზე შემუშავა თეორია რაც ორგანიზაციაში სამუშაოების სტანდარტიზაციას გულისხმობდა. ელტონ მეიოს თეორია კი მმართველსა და თანამშრომელს შორს ურთიერთობებს განიხილავს. ორგანიზაციის შემადგენელმა ელემენტებმა საფუძველი დაუდეს სისტემის კიბერნეტიკულ, სისტემურ-ევოლუციურ, გადანაცვლებების მიმღებ და სხვა სახის თეორიებს.

---

## 1.2 ორგანიზაციის განვითარება როგორც პროცესი

ორგანიზაციის განვითარება თავისთავში მოიცავს და გულისხმობს ორგანიზაციულ ცვლილებებს.

„ორგანიზაციული განვითარება არ არის მარტივად განსაზღვრული ცალკე მდგომი ცნება. ეს ტერმინი ჰუმანისტურ-დემოკრატიულ ღირებულებებზე დაფუძნებული ცვლილებების განსახორციელებლად დაგეგმილ ჩარევას მოიცავს, რომელიც ორგანიზაციის ეფექტურობისა და დაქირავებულების ყოფის გაუმჯობესებას ცდილობს.

ორგანიზაციული განვითარების პარადიგმა აფასებს ადამიანისა და ორგანიზაციის ზრდას, თანამშრომლობითა და მონაწილეობით პროცესებსა და ძიებისკენ სწრაფვას“<sup>3</sup>

გამოყოფენ 5 ძირითად ნიშანს, რომელიც დამახასიათებელია ისეთი ორგანიზაციებისთვის რომლებიც ორიენტირებულინი არიან ორგანიზაციულ განვითარებაზე:

1. ადამიანის დაფასება - ორგანიზაციაში დასაქმებული თითოეული პიროვნება პასუხისმგებლობის მქონე, კეთილსინდისერი, ღირსეული ადამიანია რომელსაც პატივისცემით უნდა ეპყრობოდნენ.

3. ჯაჭი, ა.ტ. რობინსი,პ.ს. (2009). ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი. 348 გვ

2. ნდობა და მხარდაჭერა - სამუშაო გარემო არის გახსნილი, ღია და ნდობით განმსჭვალული.
3. ძალაუფლების გათანაბრება - იერარქიულ ხელისუფლებასა და კონტროლზე არ ხდება კონცენტრირება.
4. დაპირისპირება - პრობლემები და კონფლიქტები განიხილება მყისიერად და ღიად.
5. მონაწილეობა - ყველა რგოლის ჩართულობა გადაწყვეტილების მიღების პროცესში უზრუნველყოფილია, რაც წარმოადგენს პრევენციას ცვლილების დანერგვის ეტაპზე დასაქმებულთა მხრიდან რეზისტენტულობის თავიდან აცილების თაობაზე.

ორგანიზაციები რომლებიც დაინტერესებულნი არიან ორგანიზაციული განვითარებით ამისთვის სხვადასხვა მეთოდებს იყენებენ, დანერგილი პრაქტიკების მიხედვით არსებობს გარკვეული ტიპის, მეტად გავრცელებული ორგანიზაციული განვითარების და ცვლილებების განხორციელების ჩარევები ესენია:

- ❖ მგრძნობელობის ტრენინგი - ეს მეთოდი გულისხმობს ორგანიზაციაში მომუშავეთა ჯგუფის თავმოყრას, ტრენინგ-ჯგუფის ჩამოყალიბებას სადაც ტრენინგ-ჯგუფის წევრები

ღია, თავისუფალ, არათორმალურ სივრცეში ხვდებიან ერთმანეთს, ეძლევათ დაკვირვების და მონაწილეობის საშუალება. შედეგად ტრენინგის მონაწილეებს უჩნდებათ თანაგრძნობის უნარი, იზრდება ტოლერანტობა და მცირდება კონფლიქტები.

- ❖ გამოკითხვის უკუკავშირი - მიზანია ორგანიზაციის წევრების დამოკიდებულებების და აღქმების შეფასება. კვლევის ინსტრუმენტი კითხვარი, რომელიც იკვლევს გადანწყვეტილებების მიღების პრაქტიკას, კომუნიკაციის ეფექტურობას, კოორდინაციას განყოფილებებს შორის დასაქმებულთა კმაყოფილებას. კითხვარს ავსებენ წევრები და შედეგების დამუშავების შემდგომ ხდება მათი ჯგუფში განხილვა. შედეგად ჯგუფი სტრატეგიულად გეგმავს იდენტიფიცირებული პრობლემების აღმოფხვრის გეგმას.
  
- ❖ პროცესის კონსულტაცია - კვლევას უძღვება მონვეული გარე ორგანიზაციული კონსულტანტი. ამ მეთოდის არსი შემდგომშია, ის გულისხმობს ორგანიზაციულ განვითარებას ადამიანთა შორის არათორმალური ურთიერთობების გაუმჯობესების ხარჯზე არსებული პრობლემების გადაჭრით და გადანწყვეტილებების მიღების პროცესში მათი ჩართულობის გაზრდით. დასაქმებულები კონსულტანტთან ერთად ერთობლივი ძალებით სვამენ ორგანიზაციულ დიაგნოზს, ერთობლივად განსაზღვრავენ თუ რომელ მიმართულებას სჭირდება გაუმჯობესება. მსგავსი ჩართულობა დასაქმებულთა მხრიდან დიაგნოზის დასმასა და პრობლემის გადაჭრის ალტერნატივების ძიებაში ხელს უწყობს პრობლემების მოგვარებას და ეფექტური სამოქმედო გეგმების შედგენა - განხორციელებას.
  
- ❖ ჯგუფებს შორის ურთიერთობების განვითარება - ამ მეთოდის მიზანია შეცვალოს დამოკიდებულებები, სტერეოტიპული შეხედულებები, აღქმები ჯგუფებს შორის რაც

ართულებს მათ შორის კოორდინაციას. პირველ ეტაპზე მნიშვნელოვანია ერთმანეთის შესახებ აზრის ღიად დაფიქსირება, ხოლო ამის შემდგომ ინტეგრაციის ხელისშეწყობა.

- ❖ შეფასებითი გამოკითხვა - ეს მეთოდი სხვა მეთოდებისგან განსხვავებით არ ამახვილებს ყურადღებას ორგანიზაციაში არსებულ პრობლემებზე და არც მათ იდენტიფიცირებას ცდილობს. ის ყურადღებას ამახვილებს ორგანიზაციის დადებით მხარეებზე, მისი ძლიერ და გამორჩეულ ნიშან-თვისებებზე. ჯგუფი რომელიც მონაწილეებას იღებს კვლევაში ფოკუსირებას ახდენს ორგანიზაციის საუკეთესო პრაქტიკებზე, წარმატების ისტორიებზე და აღმოაჩენს მათ განმსაზღვრელ ინდიკატორებს, რომლებზე დაყრდნობითაც სახავს მომავლის გეგმებს.

მსოფლიოს მასშტაბით არსებული უამრავი სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაცია იყენებს აღნიშნულ ტექნიკებს და მათი საშუალებით ცდილობს მაქსიმალურად ეფექტური გახადოს თავისი მუშაობა. ამაში მათ ორგანიზაციული კონსულტანტები ეხმარებიან, რომლებიც მენეჯერებთან შეთანხმებით იყენებენ ამ მეთოდებს რათა მიაღწევიონ ორგანიზაციას დასახული მიზანი.



### 1.3 ორგანიზაციის ანალიზი და სტრატეგიული დაგეგმვა

ორგანიზაციის ანალიზი ორგანიზაციული განვითარების პროცესში პირველი ამოცანაა, რომელიც მოიცავს ორგანიზაციის სუსტი და ძლიერი მხარეების გამოვლენას. ორგანიზაციის დიაგნოსტიკის შედეგებზე დაყრდნობით დგება სტრატეგიული გეგმა.

მთლიანი პროცესი ორგანიზაციის ანალიზიდან სტრატეგიულ დაგეგმვამდე შემდეგ საფეხურებს მოიცავს:

- ❖ მისიის განსაზღვრა
- ❖ მიზნების იდენტიფიცირება
- ❖ გარე გარემოს ანალიზი
- ❖ შიდა გარემოს ანალიზი
- ❖ სტრატეგიული ალტერნატივების გენერირება
- ❖ სტრატეგიის შერჩევა
- ❖ სტრატეგიის რეალიზება
- ❖ სტრატეგიის შეფასება<sup>4</sup>

არსებობს ორგანიზაციული ანალიზის მეთოდები, რომლებსაც აპრობირებული და გამოცდილია სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციების მიერ. მათ შორისაა SWOT ანალიზი,

დაინტერესებულ მხარეთა ანალიზი, ვაისბორდის 6 ყუთის მეთოდი და ა.შ. სწორედ ეს უკანასკნელი მეთოდი გამოვიყენეთ ჩვენი ნაშრომის კვლევისას ორგანიზაციის დიაგნოსტიკების მიზნით.

---

4. იხილეთ დანართი #2, 53გვ

ორგანიზაციის ანალიზი გულისხმობს დროის ამ კონკრეტულ მომენტში ორგანიზაციაში არსებული მდგომარეობის, მისი სტრუქტურის, შიდა და გარე ურთიერთობების, მიმდინარე პროცესების, ფუნქციური განაწილების და სხვა მნიშვნელოვანი ასპექტების შესწავლას.

ანალიზის შედეგებზე დაყრდნობით და მასში აღმოჩენილი სისუსტეების დაძლევის მიზნით იქმნება სტრატეგიული გეგმა. სტრატეგიული დაგეგმვისას გუნდის მაქსიმალური ჩართულობა უზრუნველყოფს ორგანიზაციული განვითარების წარმატებას.

„სტრატეგიული გეგმა, როგორც ერთეული დოკუმენტი, უფრო ნაკლებად მნიშვნელოვანია, ვიდრე მისი შექმნისთვის გუნდის ძალისხმევა.“<sup>5</sup>

სტრატეგიული გეგმა აადვილებს გადაწყვეტილებების მიღების პროცესს, გასაგებს ხდის ორგანიზაციულ პროცესებს, მისი არსებობა ორგანიზაციაში მომუშავეებს აძლევს ბიძგს, ძალას და ორიენტაციას მიაღწიონ მიზანს , მათ მეტი ენერგია და სტიმული აქვთ ცვლილებებისთვის. სტრატეგიული გეგმა დროში კონკრეტულად განწერილი პროცესია, რომლის დასრულების შემდგომ ახალი გეგმა დგება, შესაბამისად სტრატეგიული დაგეგმვა ორგანიზაციაში მიმდინარე მუდმივი პროცესია.

მიუხედავად იმისა, რომ ცალსახად აღიარებულია სტრატეგიული დაგეგმვის დადებითი ზეგავლენა ორგანიზაციის განვითარებაზე, გარკვეული ორგანიზაციები მიზეზთა გამო არ

იყენებენ მას აქტიურად. ორგანიზაციათა ნაწილში სტრატეგიული გეგმა ფორმალურად არსებობს, მხოლოდ ქაღალდზე დანერგილი.

---

5. როგორ შევქმნათ სტრატეგიული გეგმა? დამხმარე სახელმძღვანელო არასამთავრობო/ არამომგებიანი ორგანიზაციების ხელმძღვანელებისათვის. (2014). Partners Poland Foundation. 4გვ

სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციის ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმარებისას აუცილებელია ამ ორგანიზაციის სპეციფიკურობის გათვალისწინება. ისეთი ტიპის ორგანიზაცია, როგორცაა არასამთავრობო (სამოქალაქო) ორგანიზაცია, რომელიც მრავალფეროვანი პროექტებით, მოქნილი, მობილური სისტემით, მუდმივი განახლებადობით ხასიათდება, საჭიროებს შედარებით მცირე დროითი ინეტრვალებით, ინტენსიური ხასიათის ორგანიზაციულ ანალიზსა და სტრატეგიული გეგმების შედგენას.

## 1.4 ორგანიზაციული განვითარება არასამთავრობო ორგანიზაციებში

ორგანიზაციებისგან ცალკე უნდა გამოვეყოთ არასამთავრობო (სამოქალაქო) ორგანიზაციები, რომლებსაც საკუთარი სპეციფიკა გააჩნიათ.

არასამთავრობო ორგანიზაციები ორგანიზაციული განვითარების მიხედვით 4 დონედ იყოფიან. იმას თუ განვითარების რომელ დონეზე იმყოფება ორგანიზაცია შემდეგი კრიტერიუმები განსაზღვრავს:

- ❖ სტრუქტურული განვითარება
- ❖ მისია სტრატეგია
- ❖ განხორციელებული პროექტები/საქმიანობა
- ❖ ინფორმაციის გავრცელება
- ❖ სხვადასხვა სექტორის წარმომადგენლებთან თანამშრომლობა
- ❖ პროცედურები-დაგეგმვა და შეფასება
- ❖ მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა
- ❖ ადამიანური რესურსების მართვა
- ❖ ფინანსური რესურსები

## I დონის ორგანიზაციების აღწერა

### „ სტრუქტურული განვითარება

- სტრუქტურა დახვეწილია, არსებობს და ქმედითია პერსონალის ზედა, შუალედური და ქვედა რგოლებში;
- გამგეობა გადაწყვეტილების მიმღები და სამეთვალყურეო ორგანოა. მისი ფუნქციები გამიჯნულია აღმასრულებელი რგოლისგან, თუმცა ხშირად გამგეობის ზოგიერთი წევრი აღმასრულებელ ფუნქციასაც ითავსებს. მხოლოდ რამოდენიმე ორგანიზაციას აქვს სრულიად დამოუკიდებელი (არაანაზღაურებადი, არააღმასრულებელი ) გამგეობა;
- ჯგუფური (თანამონაწილეობითი) პრინციპით გადაწყვეტილების მიღება დაშვებულია და არსებობს შესაბამისი პროცედურა;
- თანამშრომელთა ფუნქცია-მოვალეობები გამიჯნულია შრომითი ხელშეკრულებითა და თანდართული სამუშაო აღწერილობებით.

### მისია და სტრატეგია

- ორგანიზაციებს აქვთ ნათლად ფორმულირებული მისიის განაცხადი, რომელიც მათ საქმიანობას შეესაბამება;
- მომავალი საქმიანობა განსაზღვრულია სტრატეგიული დაგეგმარების მეშვეობით. არსებობს ორ ან მეტწლიანი სტრატეგიული გეგმა. სტრატეგიის შემუშავების პროცესში მონაწილეობას იღებს მთელი შტატი ან შუალედური აღმასრულებელი რგოლი;

### განხორციელებული პროექტები/საქმიანობა

- გასული ორი წლის განმავლობაში განხორციელებულია (მიმდინარე პროექტების ჩათვლით) 4-ზე მეტი პროექტი, ამათგან ერთი 100 000 \$-ზე მეტი ბიუჯეტით;

- საქმიანობა მოიცავს მთელ ქვეყანას (საქართველოს რეგიონების უმრავლესობას) ან სცილდება მის ფარგლებს. საერთაშორისო საქმიანობა, როგორც წესი, მოიცავს სამხრეთ კავკასიას და ხორციელდება ერთობლივი პროექტების ან ქსელური მუშაობის მეშვეობით;
- საქმიანობის არეალი იფარება პარტნიორი ორგანიზაციების ან/და რეგიონული ოფისების საშუალებით;
- უმრავლესობას გააჩნია მუდმივმოქმედი სერვისი და სამიზნე ჯგუფებთან უკუკავშირის მიღების ქმედითი მექანიზმები (ანალიზი და შეფასება).

#### **ინფორმაციის გავრცელება**

- ორგანიზაციები საკუთარი საქმიანობის შესახებ ინფორმაციას ხშირად (თვეში ერთხელ ან რამდენიმეჯერ) ან/და რეგულარულად ავრცელებენ;
- ინფორმაცია ვრცელდება წლიური ანგარიშების გამოცემის, ინტერნეტ გვერდის, მედიასთან მიზანმიმართული ურთიერთობის ან საკუთარი პერიოდული გამოცემებისა და ბიულეტენების მეშვეობით;

#### **სხვადასხვა სექტორის წარმომადგენლებთან თანამშრომლობა**

- ორგანიზაციებს აქვთ მყარი თანამშრომლობა სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციებთან და განხორციელებული აქვთ ერთობლივი პროექტები;
- არიან ქმედითი ქსელ(ებ)ის წევრები ან აქვთ კოალიციური მოღვაწეობის, ან სახელმწიფო სტრუქტურებთან კონსტრუქციული თანამშრომლობის გამოცდილება (მაგ. კანონპროექტების შექმნა-განხილვაში მონაწილეობა, სხვადასხვა სფეროში/დარგში სახელმწიფო კონცეფციების შემუშავება);
- მასმედიასთან თანამშრომლობენ აქტიურად და ერთობლივ საქმიანობას არსებითი შედეგები მოაქვს.

### **პროცედურები - დაგეგმვა და შეფასება**

- შემუშავებულია საშუალო და მოკლევადიანი კალენდარული გეგმები გრძელვადიან სტრატეგიულ გეგმებთან ერთად;
- არსებობს შიდა შეფასების/მონიტორინგის პროცედურები;
- რეგულარულად წინასწარ დადგენილი კრიტერიუმების მიხედვით, ფასდება ორგანიზაციის საქმიანობა და პროგრამები;
- ინახება და მოწესრიგებულია დოკუმენტაცია.

### **მატერიალურ - ტექნიკური ბაზა**

- ორგანიზაციები მუდმივად ქირაობენ ან აქვთ საკუთარი ოფისი. ამასთან, ინდივიდუალური სამუშაო ფართი საკმარისია ყველა შტატის თანამშრომლისთვის;
- გააჩნიათ კარგი ტექნიკური ბაზა და საკომუნიკაციო საშუალებები, ხელმისაწვდომია ინტერნეტი. არსებული ტექნიკა საკმარისია მიმდინარე საქმიანობის განსახორციელებლად.

### **ადამიანური რესურსების მართვა**

- ორგანიზაციებში, როგორც წესი, მუშაობს არანაკლებ 8 მუდმივანაზღაურებადი თანამშრომელი;
- ჩამოყალიბებულია თანამშრომელთა აყვანის პროცედურები, ვრცელდება განცხადებები ვაკანსიის შესახებ და ტარდება კონკურსი შერჩევის შემუშავებული კრიტერიუმების მიხედვით.
- ორგანიზაცია მიზანმიმართულად ზრუნავს როგორც ანაზღაურებადი, ასევე მოხალისეობრივი რესურსის განვითარებასა და კვალიფიკაციის ამაღლებაზე.

### ფინანსური რესურსები

- უწყვეტი დაფინანსება 3 წლის განმავლობაში;
- 3 წლის საშუალო ბიუჯეტი 500,000 \$ ფარგლებში მერყეობს და ზოგ შემთხვევაში 1,000 000 \$-საც აღწევს;
- დაფინანსება მიიღება სხვადასხვა წყაროდან, მათ შორის ქვეყნის გარეთ მოქმედი დონორებისგან. გარკვეულ შემოსავალს იღებენ ფასიანი მომსახურების მეშვეობით;
- პროექტის ბიუჯეტის გარდა, იგეგმება ორგანიზაციის წლიური ბიუჯეტი;
- რეგულარულად ტარდება ფინანსების აუდიტორიული შემოწმება.

## II დონის ორგანიზაციების აღწერა

### სტრუქტურული განვითარება

- აღმასრულებელი გადანწყვეტილების მიმღები და სტრატეგიული დაგეგმვის ფუნქციები ნაწილობრივ გამიჯნულია;
- გამგეობის წევრთა ნაწილი აღმასრულებელ ფუნქციას ახორციელებს ან/და გამგეობის თავმჯდომარე /აღმასრულებელი დირექტორი ერთი და იგივე პირია.
- არსებობს შუალედური აღმასრულებელი რგოლი. მაგალითად, სხვადასხვა პროგრამის ხელმძღვანელები, მაგრამ ისინი არ არიან ჩართული იმ გადანწყვეტილებების მიღების პროცედურაში, რომლებიც ეხება ორგანიზაციას;



- გადაწყვეტილების მიღებაში მონაწილეობს თანამშრომელთა შეზღუდული რაოდენობა კონსულტაციების მეშვეობით, რასაც არ აქვს რეგულარული და აუცილებელი პროცედურის სახე;
- თანამშრომელთა უფლება - მოვალეობები განსაზღვრულია მხოლოდ შრომითი ხელშეკრულებებით; არ არსებობს თანამდებობების დეტალური შრომითი აღწერა.

### **მისია და სტრატეგია**

- ორგანიზაციებს აქვთ განსაზღვრული მიზანი, რომელიც ხშირ შემთხვევაში არ არის ჩამოყალიბებული მისიის განაცხადის ფორმით, მაგრამ ინტეგრირებულია სხვადასხვა სახის ფორმალურ თუ არაფორმალურ დოკუმენტაციაში (წესდება, საინფორმაციო და საპოპულარიზაციო მასალა, პროექტის შეთავაზებები);
- სტრატეგიული დაგეგმვის პროცედურა არ არის აპრობირებული, არსებობს სამომავლო მიზნების/ინტერესთა სფეროს ზოგადი მონახაზი.

### **განხორციელებული პროექტები / საქმიანობა**

- გასული 2 წლის განმავლობაში განხორციელებულია 3 პროექტი, აქედან არც ერთის ბიუჯეტი არ აღემატება 100 000\$-ს;
- საქმიანობა სცილდება ძირითადი ფუნქციონირების ქალაქს და 2-3 რეგიონზე ვრცელდება საკონტაქტო პირების და სავალდებულო ვიზიტების მეშვეობით;
- დროდადრო ხდება კონკრეტული სერვისის შეთავაზება სამიზნე ჯგუფებისათვის, მაგრამ მათთან უკუკავშირის დამყარების მცდელობის ფორმალიზებული ხასიათი არ აქვს.

### **ინფორმაციის გავრცელება**

- ინფორმაცია ორგანიზაციის და მისი საქმიანობის შესახებ ვრცელდება არარეგულარულად;
- მედიასაშუალებებით ინფორმაცია ძირითადად ვრცელდება მასმედიის ინიციატივით.

### **სხვადასხვა სექტორის წარმომადგენლებთან თანამშრომლობა**

- სხვა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან აქტიურად თანამშრომლობენ, აქვთ ერთობლივი პროექტების განხორციელების, საქმიანობის კოორდინაციის გამოცდილება;
- სახელმწიფო სტრუქტურებთან ურთიერთობა ძირითადად თავად ორგანიზაციების ინიციატივითაა განპირობებული;
- არსებობს მასმედიასთან ურთიერთობის გარკვეული გამოცდილება, თუმცა ამას არ აქვს რეგულარული ხასიათი. ორგანიზაციები პერიოდულად ქირობენ საეთერო დროს ტელევიზიაში ან ადგილს ბეჭდვით მედიაში განცხადებების გასავრცელებლად.

### **პროცედურები - დაგეგმვა და შეფასება**

- ორგანიზაციებს აქვთ განსაზღვრული გრძელვადიანი მიზანი შემდგომი დეტალიზაციის (საშუალო და მოკლევადიანი მიზნების დაკონკრეტება, ყოველთვიური დაგეგმვა) გარეშე. მომავალი სამუშაო ძირითადად მიმდინარე პროექტის პარალელურად იგეგმება;
- განხორციელებული საქმიანობის შეფასების პროცესი პროექტების ანგარიშებითა და შიდა ანგარიშების სისტემით ამოიწურება (მაგ., პროგრამის ხელმძღვანელის ანგარიშგება ორგანიზაციის ხელმძღვანელის მიმართ);
- არსებობს ძალიან მნიშვნელოვანი დოკუმენტების (დამფუძნებელი დოკუმენტაცია, პროექტის ანგარიშები) არქივი. არ არსებობს დოკუმენტაციის არქივში შენახვისა და ორგანიზების პროცედურები.

### **მატერიალურ – ტექნიკური ბაზა**

- ორგანიზაციები მუდმივად ქირაობენ ოფისს ან უსასყიდლოდ სარგებლობენ, თუმცა ზოგჯერ არსებული ფართი არ არის საკმარისი ყველა თანამშრომლისთვის;
- ორგანიზაციებს აქვთ სხვადასხვა სახის ტექნიკური საშუალებები, ხელმისაწვდომია ინტერნეტი, მაგრამ ტექნიკის ნაწილი მოძველებულია ან არ არის საკმარისი მიმდინარე საქმიანობების განსახორციელებლად.

### **ადამიანური რესურსების მართვა**

- ორგანიზაციებში მუშაობს 3-დან 7-მდე მუდმივანაზღაურებადი თანამშრომელი ვაკანსიების შესახებ განცხადებები იშვიათად ქვეყნდება, ახალ კადრს ძირითადად მოხალისეებს ან ნაცნობებს შორის ეძებენ.
- თანამშრომლების, მოხალისეობრივი რესურსის კვალიფიკაციასა და განვითარებაზე ზრუნვა დამოკიდებულია გარე შესაძლებლობებზე.

### **ფინანსური რესურსები**

- გასული სამი წლის განმავლობაში ორგანიზაციების დაფინანსებაში წყვეტა არ აღემატებოდა 6 თვეს, ხოლო წლიური ბიუჯეტი საშუალოდ 50 000\$-ია;
- დაფინანსება რამდენიმე დონორისგან მომდინარეობს. ზოგიერთ მათგანს აქვს შემოსავალი ფასიანი მომახურების საშუალებით, რომელიც მთლიანი ბიუჯეტის 5%-ს არ აღემატება;
- ორგანიზაციების წლიური ბიუჯეტი წინასწარ არ იგეგმება, არსებობს მხოლოდ ინდივიდუალური პროექტების ბიუჯეტები. ზოგიერთმა მათგანმა აუდიტი გაიარა მხოლოდ ერთხელ.

## **III დონის ორგანიზაციების აღწერა**

### **სტრუქტურული განვითარება**

- არ არსებობს შუალედური აღმასრულებელი რგოლი. ორგანიზაციის ხელმძღვანელი (როგორც წესი, დამფუძნებელი) საკითხებს ერთპიროვნულად წყვეტს;
- ორგანიზაციების გამგეობები ითავსებენ აღმასრულებელ ფუნქციას, ამის გამო თანამშრომელთა დიდი ნაწილი გამგეობის წევრია. გამგეობის შეხვედრებზე ძირითადად მიმდინარე საქმიანობა განიხილება;
- თანამშრომელთა უფლება მოვალეობები გამიჯნულია ზეპირად, ხელშეკრულებები უმეტეს შემთხვევაში არ არის გაფორმებული თანამშრომლებთან;

### **მისია და სტრატეგია**

- ორგანიზაციებს არ აქვთ მისიის განაცხადი; წესდებაში ჩამოყალიბებულია მხოლოდ ზოგადი მიზნები;
- სფეროების ჩამონათვალის სახით არსებობს მხოლოდ ზოგადი მიმართულების საქმიანობის გრძელვადიანი გეგმა.

### **საქმიანობა და გამოცდილება**

- ორგანიზაციებს განხორციელებული აქვთ 1-2 მცირე პროექტი, რომელთაგან თითოეულის ბიუჯეტი არ აღემატება 5 000\$-ს;
- საქმიანობა მხოლოდ იურიდიული რეგისტრაციის ადგილზე (ქალაქი/ადმინისტრაციული რაიონი) ვრცელდება. საქმიანობის არეალის დაფარვა ვიზიტების საშუალებით ხდება;
- ორგანიზაციები ვერ სთავაზობენ რეგულარულ სერვისს სამიზნე ჯგუფებს, რომლებთანაც ურთიერთობა უმეტესწილად სპონტანურია (მონაწილეთა მაღლობა, განმახორციელებელი ჯგუფის დაკვირვებები).

## **ინფორმაციის გავრცელება**

- ინფორმაცია ვრცელდება სპონტანურად და არარეგულარულად;
- ორგანიზაციის შესახებ ინფორმაცია უმეტესად ლიფტლეტების საშუალებით ვრცელდება, საქმიანობა მასმედიით იშვიათად შუქდება.

## **სხვადასხვა სექტორის წარმომადგენლებთან თანამშრომლობა**

- სხვა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან ურთიერთობა ინფორმაციის გაცვლით შემოიფარგლება. ორგანიზაციებთან შეხვედრებში მონაწილეობა უმნიშვნელოა, გარდა იმ შემთხვევებისა, როდესაც III ჯგუფის უფრო ფართო ან აქტიური ქსელის წევრია;
- სახელმწიფო სტრუქტურებთან ურთიერთობა ინფორმაციის გაცვლით შემოიფარგლება;
- მასმედიასთან ურთიერთობა სპონტანური ხასიათისაა და ჟურნალისტთა ინიციატივაზეა დამოკიდებული;
- ორგანიზაცია პირადი ძალისხმევით მუშაობს სხირად იღებს დაფინანსებას ღონისძიებებისა და საქმიანობებისთვის. როგორც წესი, ამგვარი დაფინანსება არის ადგილობრივი ბიზნესის მიერ გაღებული ერთჯერადი შეწირულობა.

## **პროცედურები - დაგეგმვა და შეფასება**

- საქმიანობა იგეგმება სპონტანურად, სპეციფიკურ ღონისძიებებზე დაყრდნობით;
- საქმიანობა ფასდება მხოლოდ თანამშრომელთა შორის ზოგადი მსჯელობით, სპონტანურად;

- ორგანიზაციებში ინახება დამფუძნებელი დოკუმენტაცია და ზოგიერთი პროექტის აღწერილობა.

### **მატერიალურ ტექნიკური ბაზა**

- ორგანიზაციებს არ აქვთ საკუთარი ოფისი, შეკედლებული არიან ან თანამშრომლის ბინას, ან სხვა უფრო ძლიერ საზოგადოებრივ ორგანიზაციას;
- საოფისე ტექნიკიდან გააჩნიათ მხოლოდ აუცილებელი მინიმუმი (1 პერსონალური კომპიუტერი, ე მობილური ტელეფონი) ან სარგებლობენ მასპინძელი ორგანიზაციის ტექნიკით.

### **ადამიანური რესურსების მართვა**

- ორგანიზაციებს არ ჰყავთ მუდმივანაზღაურებადი თანამშრომლები. დროებით თანამშრომლებს, გამგეობის თავმჯდომარესა და გამგეობის ზოგიერთ წევრს დაფინანსებული პროექტებიდან წყვეტილი შემოსავალი აქვთ;
- არ არსებობს ახალი თანამშრომლების მიღების საჭიროება, შესაბამისად არ არსებობს ვაკანტური პოზიციის გამოცხადების პრაქტიკა.

### **ფინანსური რესურსები**

- გასული სამი წლის განმავლობაში (თუ ორგანიზაციები ახლად შექმნილი არ არის) დაფინანსების წყვეტა არ აღემატება ერთ წელს, საშუალო წლიური ბიუჯეტი ძირითადად არ აღემატება 10 000\$-ს;
- დაფინანსება მიღებულია ერთი-ორი დონორისგან, რომლებიც, როგორც წესი, საქართველოში არიან დაფუძნებული;

- არსებობს მხოლოდ პროექტების ბიუჯეტები და ვერ ხერხდება ორგანიზაციის ბიუჯეტის დაგეგმვა. ორგანიზაციებში არ ტარდება ფინანსური აუდიტი.

#### IV დონის ორგანიზაციების აღწერა

##### სტრუქტურული განვითარება

- სტრუქტურა მხოლოდ წესდებით არის განსაზღვრული და არ არის გამოყოფილი სტრუქტურული რგოლები;
- დამფუძნებლები, გამგეობის წევრები და თანამშრომლები ხშირად ერთი და იგივე ადამიანები არიან. მათი უფლება მოვალეობები არ არის გამიჯნული, ან გამიჯვნა ფორმალური ხასიათისაა.

##### მისია და სტრატეგია

- მისიის განაცხადი არა არის ფორმულირებული, არსებობს მხოლოდ მიზნის ზოგადი ხედვა;
- საქმიანობა არ იგეგმება.

##### განხორციელებული პროექტები/საქმიანობა

- არ არსებობს პროექტის განხორციელების გამოცდილება. მცირე მასშტაბების საქმიანობა მოხალისეობრივია;

- ორგანიზაციები ვერ სთავაზობენ კონკრეტულ სერვისს სამიზნე ჯგუფებს.

### **ინფორმაციის გავრცელება**

- ინფორმაცია პრაქტიკულად არ/ვერ ვრცელდება.

### **სხვადასხვა სექტორის წარმომადგენლებთან თანამშრომლობა**

- სხვა საზოგადოებრივ ორგანიზაციებთან ურთიერთობა მხოლოდ პირადი ნაცნობობით/კონტაქტებით შემოიფარგლება;
- სხვა სექტორების წარმომადგენლებთან ურთიერთობის პრაქტიკა ფაქტობრივად არ არსებობს.

### **პროცედურები - დაგეგმვა და შეფასება**

- დაგეგმვისა და შეფასების პროცედურები არ არსებობს;
- დამუშავებული დოკუმენტაცია შენახულია.

### **მატერიალურ - ტექნიკური ბაზა**

- ორგანიზაციებს არ აქვთ ოფისი და ტექნიკური ბაზა.

### **ადამიანური რესურსების მართვა**

- ადამიანური რესურსები ძირითადად ამოიწურება გამგეობის თავმჯდომართა და წევრებით, რომლებიც საკუთარ თავს მოხალისეებად მიიჩნევენ.



## ფინანსური რესურსები

- ორგანიზაციებს დაფინანსება არ მიუღიათ საერთოდ ან მხოლოდ მიმდინარე წელს. დაფინანსების მოცულობა არ ღაფმატებოდა 5 000\$-ს.“<sup>6</sup>

---

6. როგორ შევქმნათ სტრატეგიული გეგმა? დამხმარე სახელმძღვანელო არასამთავრობო/ არამომგებიანი ორგანიზაციების ხელმძღვანელებისათვის. (2014). Partners Poland Foundation.113გვ

## 1.5 არასამთავრობო ორგანიზაციების განვითარების ტენდენციები საქართველოში

საქართველოში სამოქალაქო სექტორის აქტიური განვითარება 90-იანი წლებიდან იწყება. დღესდღეობით უამრავი არასამეწარმეო არაკომერციული იურიდიული პირია რეგისტრირებული საჯარო რეესტრში მაგრამ რელაურად მოქმედი მათგან მხოლოდ მცირე რაოდენობაა. არასამთავრობო სექტორის გავლენა ქვეყანაში მიმდინარე პროცესებზე დიდია და ის დღითიდღე მატულობს . არასამთავრობო ორგანიზაციების სტაბილური წინსვლა საქართველოში დემოკრატიის განვითარების ერთერთი მაჩვენებელია.

2009 წლის ნოემბრიდან 2010 წლის თებერვლამდე პერიოდში, ქვეყნების მასშტაბით განხორციელდა კვლევა „საზოგადოებრივი ორგანიზაციები საქართველოში - განვითარების დინამიკა და ტენდენციები საქართველოში“. კვლევა ჩაატარა საქართველოს გაეროს ასოციაციამ და სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრმა. კვლევის მიზანი საქართველოში მოქმედი საზოგადოებრივი ორგანიზაციების საქმიანობის და განვითარების მდგომარეობის სურათის ასახვა და გაანალიზება გახლდათ. კვლევა განხორციელდა 8 მიმართულებით:

- ❖ საქმიანობის სფერო
- ❖ გარე ურთიერთობები
- ❖ სტრუქტურული განვითარება
- ❖ ოპერაციული პროცესები
- ❖ მისია და სტრატეგია
- ❖ მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა
- ❖ ადამიანური რესურსების მართვა
- ❖ ფინანსური რესურსები

კვლევაში მონაწილეობდა თბილისსა და საქართველოს 9 რეგიონში რეგისტრირებული 287 ორგანიზაცია.<sup>7</sup>

კვლევამ დაადგინა რომ დედაქალაქში მოქმედი ორგანიზაციები ორგანიზაციული განვითარების მიხედვით მეტად განვითარებულნი არიან ვიდრე რეგიონებში მოქმედი. მიმართულებებს შორის ორგანიზაციებს მეტად განვითარებული აქვთ მატერიალურ-ტექნიკური ბაზა და ყველზე სუსტი მხარე კი ადამიანური რესურსებია. კვლევის მონაწილე ორგანიზაციები ორგანიზაციული განვითარების კუთხით მთავარ შემაფერხებელ ფაქტორებად არამდგრად ფინანსურ მდგომარეობას და რესურსების სიმცირეს ასახელებენ.

8

---

7. იხილეთ დანართი #3, 54გვ

8. იხილეთ დანართი #4, 55გვ

## 2. ორგანიზაციის კვლევა და ანალიზი (CASE STUDY ) შემთხვევის შესწავლა

### 2.1 კვლევის პროექტის აღწერა

ნაშრომში წარმოდგენილი კვლევის მიზანია მოხადინოს ორგანიზაციის ანალიზი, იკვლიოს არასამთავრობო ორგანიზაციის შემადგენელი ელემენტები და მიმდინარე პროცესები, გამოავლინოს მისი ფუნქციონირების ეფექტური მექანიზმები, მათი გამოყენების ინსტრუმენტები და მათზე დაყრდნობით საფუძველი ჩაუყაროს სტრატეგიულ დაგეგმვას.

კვლევისას გამოყენებული იქნა რაოდენობრივი კვლევის მეთოდი. რაოდენობრივი კვლევის ინსტრუმენტია კითხვარი. რაოდენობრივი კვლევას ვატარებთ ვაისბროდის 6 ყუთის მეთოდი გამოყენებით, რომლის მიხედვითაც ვიკვლევთ რესპონდენტთა განწყობებს. კვლევის ინსტრუმენტია სპეციალური კითხვარი. კითხვარი ანონიმურია და შედგება 35 კითხვისგან.<sup>9</sup> კითხვარი წარმოადგენს რიგის სკალას და სადაც რესპონდენტთა განწყობების რანჟირება ხდება 7 სავარაუდო პასუხის მიხედვით. ის მსგავსია ლიკერტის სკალის, თუმცა, მისგან განსხვავებით 7 ბალიანია და არა 5 ბალიანი. პასუხების ვარიანტები თითოეულ კითხვაზე შემდგენაირად ვარირებს:

- ❖ სრულიად ვეთანხმები
- ❖ ვეთანხმები
- ❖ ნაწილობრივ ვეთანხმები
- ❖ ნეიტრალური დამოკიდებულება მაქვს
- ❖ ნაწილობრივ არ ვეთანხმები
- ❖ არ ვეთანხმები
- ❖ სრულიად არ ვეთანხმები

9. იხილეთ დანართი #5, 56გვ

სრულიად ვეთანხმებიდან სრულიად არ ვეთანხმებამდე რესპონდენტი თითოეულ კითხვას ანიჭებს შესაბამის ქულას 1-დან 7-მდე ( 1 ქულა - სრულიად ვეთანხმები, 7 ქულა - სრულიად არ ვეთანხმები).

კვლევა ჩატარდა ერთი ორგანიზაციის მაგალითზე და წარმოადგენს კონკრეტული შემთხვევის შესწავლას (ე.წ Case study-ის) რომლის შედეგების განვრცობა, განზოგადება მოხდება სხვა არასამთავრობო ორგანიზაციებზეც. კვლევის ობიექტია ააიპ „დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრი“, კვლევის სამიზნე ჯგუფს წარმოადგენს ორგანიზაციაში დასაქმებული ორივე სქესის, 20 ადამიანი.

კვლევის ჩატარების დრო - 20/02/2017 – 20/03/2017

კვლევის ჩატარების ადგილი - თბილისი, საქართველო

კვლევის ამოცანებს წარმოადგენს შემდეგი ელემენტების კვლევა:

- ❖ ორგანიზაციის მიზანი
- ❖ ორგანიზაციის სტრუქტურა
- ❖ ორგანიზაციაში დასაქმებულთა ურთიერთობები
- ❖ ჯილდოები და წახალისების სისტემა
- ❖ ლიდერობა
- ❖ დამხმარე საშუალებები
- ❖ გარემოს მიმართ ცვალებადობა

## 2.2 საკვლევი ასპექტების განხილვა

ორგანიზაციის შიდა და გარე ანალიზი ვახორცილებთ ორგანიზაციაში არსებული 7 ელემენტის კვლევით.

პირველი ყუთი გულისხმობს ორგანიზაციის მიზანს, თუ რამდენად ესმით ორგანიზაციაში დასაქმებულებს ორგანიზაციის მიზანი, ნათელია თუ არა მათთვის შრომის მიზანი, რისთვის იხარჯება მათი რესურსი. ორგანიზაციაში მომუშავეებს სჭირდებათ ცხადად ხედავდნენ თუ რას ემსახურება ორგანიზაცია და მის გარშემო იყვნენ გაერთიანებულნი. ეს მათ შთააგონებს და აძლევთ სამუშაო მოტივაციას. იმ ორგანიზაციებში სადაც ორგანიზაციის მიზანი ნათელი არაა ანდა მომუშავეები არ ეთანხმებიან მას სამუშაო მოსწრება დაბალია.

მეორე ყუთი ორგანიზაციის სტრუქტურას ეხება. ორგანიზაციის სტრუქტურის შესაბამისობა ზეგავლენას ახდენს ორგანიზაციის შრომის ნაყოფიერებაზე. ორგანიზაციის ხასიათის შესაბამისი სტრუქტურა ორგანიზაციაში მომუშავეებს ეხმარება უკეთ, მაქსიმალურად ეფექტურად გამოიყენონ საკუთარი შესაძლებლობები, მოახდინონ თვითრეალიზაცია. კარგი სტრუქტურა დასაქმებულებს ეხმარება უკეთ დაიხარჯონ და წარმოაჩინონ საკუთარი შესაძლებლობები. დალაგებულ სტრუქტურაში კომუნიკაცია ადვილდება, გადანაცვებების მიღების პროცესი გაადვილებულია, სამუშაოს შესრულებას მცირე დრო სჭირდება. გამართული სტრუქტურა დიდი როლს თამაშობს ორგანიზაციის სტრატეგიის განხორციელებაში, ამ დროს პროცესები ადვილად იმართება და კონტროლირდება.

ურთიერთობები მესამე ყუთს მოიცავს. ორგანიზაციაში გვხვდება ფორმალური და არაფორმალური ურთიერთობები თანამშრომელთა შორის, ფორმალური ხასიათის ურთიერთობები ორგანიზაციაში შინაგანაწესებით და ხელმძღვანელობის მიერ არის დაგეგმილი და მათ მიერ კონტროლირდება, განისაზღვრება. არაფორმალური ურთიერთობები და მათი გავლენები და საკმაოდ რთულად კონტროლირებადია ლიდერების მხრიდან. მათ შესაძლოა როგორც დადებითი ასევე უარყოფითი ზეგავლენა მოახდინონ სამუშაოზე. კარგი არაფორმალური ურთიერთობები მოტივაციას მატებს დასაქმებულებს, ღიაობა აუმჯობესებს კომუნიკაციას, მაგრამ არაფორმალურმა დაჯგუფებებმა და მათ შორის დაპირისპირებებმა შესაძლოა ძალიან ცუდი შედეგები მოუტანოს ორგანიზაციას, ამ შემთხვევაში არაფორმალური ურთიერთობები რთულად კონტროლირდება და შესაძლოა კონფლიქტები წარმოშვას თანამშრომლებს შორის. სამუშაოზე დაჯგუფებების შექმნის და მათ შორის დაპირისპირებების მაპროვოცირებლები უნებლიედ ხშირად ხდებიან ლიდერები, მათი დამოკიდებულებების და სუბიექტური შეფასებების გამჟღავნების შედეგად თანამშრომლების მიმართ. ურთიერთობები დიდ ზეგავლენას ახდენს კომუნიკაციის პროცესზე და საბოლოოდ ორგანიზაციაზე.

ჯილდოები და წახალისების სისტემა მეოთხე ყუთია, რომელიც პირდაპირ უკავშირდება თანამშრომელთა მოტივაციას. ჯილდოები და წახალისების სისტემა ორგანიზაციული კულტურის შემადგენელი ნაწილია და მისი არსებობა აუცილებელია ორგანიზაციისთვის, რომელიც თანამშრომლებზე ზრუნავს. მასში იგულისხმება, როგორც მატერიალური, ისე არამატერიალური ხასიათის ჯილდოები, რომლებიც თანამშრომელთა წარმატებას წახალისებს და გაზრდის მოტივაციას, შემდგომი მუშაობისთვის.

მეხუთე ყუთი ეხება ლიდერობას, ეს ყუთი ცენტრალურ ნაწილს წარმოადგენს სისტემის რადგან ის აკეთებს დანარჩენი ყუთების კოორდინირებას და აბალანსებს მათ. ლიდერობა ვრცელი საკითხია მის გარშემო უამრავი თეორიაა შექმნილი. ცალსახაა რომ, ორგანიზაციის წარმატება დიდწილად ლიდერებზეა დამოკიდებული, მათ მენეჯერულ უნარებზე,

რამდენად ახდენენ ისინი თანამშრომელთა შთაგონებას, თანამედროვე პროცესებისთვის ფეხის აწყობას და მუდმივი სიახლეების ეპოქაში მოქნილობას.

დამხმარე მექანიზმები მეექვსე ყუთი ორგანიზაციაში ფიზიკურ საშუალებებს, შესაბამის ტექნოლოგიურ მახასიათებლებს მოიცავს. გარდა ადამიანური რესურსებისა ორგანიზაციას ესაჭიროება ისეთი სახის რესურსები, როგორცაა ფიზიკური საშუალებები, საქმიანობისთვის განხორციელებისთვის საჭირო მექანიზმები, ტექნოლოგიები, მანქანადანადგარები. ორგანიზაციის ხასიათიდან გამომდინარე საჭიროა ისინი მაქსიმალურად ეფექტურად იყოს შესაბამისობაში. დამხმარე მექანიზმები ხელს უწყობს ადამიანებს მუშაობში და აუმჯობესებს მათი შრომის ნაყოფიერებას.

ყველა ზემო ჩამოთვლილი ყუთი ორგანიზაციის შიდა გარემოს ანალიზს ახდენს, ლიდერობის ყუთი მათი დამაკავშირებელი შუა წერტილია, მეშვიდე ყუთი რომელიც გარემო ცვლილებების მიმართ ორგანიზაციის ცვალებადობას იკვლევს, ორგანიზაციის გარეთ მიმდინარე პროცესებს აკვირდება. ორგანიზაციის გარეთ მუდმივად მიმდინარეობს პროცესები თუ ცვლილებები, რომლებიც ზოგჯერ ირიბად ზოგჯერ პირდაპირ ზემოქმედებენ ორგანიზაციაზე. ორგანიზაციის მდგრადობას გარემოში მიმდინარე ცვლილებების მინიმალური ზეგავლენა განსაზღვრავს.



## 2.3 ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის აღწერა

მოდელი შემუშავებულია მარვინ ვაისბორდის მიერ 1976 წელს. 1979 წელს მარვინ ვაისბორდმა გამოსცა წიგნი “Organizational Dignosis: A Workbook of Theory and Practice” სადაც დეტალურად იქნა განხილული აღნიშნული მეთოდი.

ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელი წარმოადგენს ორგანიზაციული დიაგნოზის კითხვარს, საკვლევი ობიექტის ანალიზის აღწერით მეთოდს. მისი მიზანი, როგორც მთლიანი ორგანიზაციის ამასთან მისი კონკრეტული ფუნქციური ნაწილების სუსტი და ძლიერი მხარეების წარმოჩენაა. ის დაფუძნებულია ორგანიზაციული ფუნქციონირების თეორიაზე და იდენტიფიცირებას უკეთებს იმ პრობლემებს, რომლებიც აფერხებს ორგანიზაციის განვითარებას. ორგანიზაციული დიაგნოზის ეს მეთოდი ეყრდნობა ვაისბორდის პრაქტიკულ-ორიენტირებულ თეორიას.

ვაისბორდის 6 ყუთის ორგანიზაციული მოდელი იკვლევს ორგანიზაციის ფორმალურ და არაფორმალურ 7 მხარეს, რომლებიც პირდაპირ ზეგავლენას ახდენენ ორგანიზაციასა და მასში მიმდინარე პროცესებზე. ესენია :<sup>10</sup>

- ❖ მიზანი
- ❖ სტრუქტურა
- ❖ ურთიერთობები

- ❖ ჯილდოები და წახალისების სისტემა
- ❖ ლიდერობა
- ❖ დამხმარე მექანიზმები
- ❖ გარემოს ცვალებადობა

10. იხილეთ დანართი #6, 59 გვ

კვლევის კითხვარი ანონიმურია და შედგება 35 კითხვისგან, რესპონდენტები საკუთარი ხედვის მიხედვით თითოეული კითხვას ანიჭებენ ქულას 1-დან 7-მდე (სრულიად ვეთანხმებიდან - სრულიად არ ვეთანხმებამდე), 4 ქულა ითვლება ნეიტრალურ პასუხად. თითოეულ საკვლევ მიმართულებას 5 კითხვა ეკუთვნის. საბოლოოდ თითოეული ყუთის შედეგები ჯამდება და საშუალო არითმეტიკულის მეშვეობით თითოეულ ყუთს მიენიჭება შესაბამისი ქულა. <sup>11</sup>

კვლევის შედეგები ანალიზი გვაძლევს საშუალებას ორგანიზაციის შესახებ მივიღოთ შემდეგი ინფორმაცია:

- რამდენად აქვთ დასაქმებულებს ორგანიზაციის მიზანი გაცნობიერებული?
- სწორადაა თუ არა ფუნქციები განაწილებული? არის თუ არა ხარვეზი სტრუქტურაში?
- მოქმედებს თუ არა ორგანიზაციაში ჯილდოების და წახალისების სისტემა ? რამდენად აისახება ეს დასაქმებულთა მოტივაციაზე?
- ორგანიზაციას აქვს თუ არა ადეკვატური დამხმარე მექანიზმები?

- როგორ იმართება კონფლიქტები ორგანიზაციაში?
- რამდენად ახერხებს ლიდერი ზემოთ ჩამოთვლილ საკითხებს/ყუთებს შორის ბალანსის დაცვას და მათ მართვას?
- რამდენად მგრძობიარეა ორგანიზაცია გარემო ცვლილებების მიმართ?

---

11. იხილეთ დანართი #7, 60გვ

შედეგად ჩვენ ვიღებთ ინფორმაციას ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოზე.

კვლევის შედეგების გაცნობის შემდეგ ორგანიზაციის წევრებმა ერთობლივად უნდა იმსჯელონ პრობლემების გადაჭრის გზებზე, დაგეგმონ მათი გადაჭრის გზები და დასახონ სამოქმედო გეგმა.

ორგანიზაციული დიაგნოზის კითხვარი იძლევა ადამიანთა მაქსიმალური ჩართულობის საშუალებას და წარმოადგენს დასაქმებულთა უშუალო მონაწილეობით ინფორმაციის შეგროვების ეფექტურ საშუალებას.

## 2.4 ა(ა)იპ „დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრების ქსელი“

ააიპ დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრების ქსელი ოფიციალურად 2016 წელს დარეგისტრირდა როგორც ორგანიზაცია მანამდე 4 წლის განმავლობაში ფუნქციონირებდა როგორც პროექტი ორგანიზაციების Managemant System International-ის და East-West Menegmant Institute-ის კოორდინირებით, ორგანიზაცია დაფუძნდა და ფუნქციონირებს USAID-ის მხარდაჭერით.

ორგანიზაციის მიზანია დემოკრატიული დიალოგის ხელშეწყობა და წარმართვა.

ააიპ დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრები საქართველოს მასშტაბით 8 რეგიონსა და 10 ქალაქში მდებარეობს, ათივე ცენტრში დასაქმებულია ორ–ორი ადამიანი კოორდინატორი და კოორდინატორის მოადგილე. ორგანიზაციას ჰყავს აღმასრულებელი დირექტორი და გამგეობა. თითოეულ ცენტრს პერიოდულად ჰყავს მოხალისე. ამჟამად ორგანიზაციაში დასაქმებულია 22 ადამიანი.

**ორგანიზაციის ხედვა**

დემოკრატიული ჩართულობის ცენტრები მთელი ქვეყნის მასშტაბით მოქმედი ქსელია, რომელიც ხელს უწყობს დემოკრატიული საზოგადოების განვითარებას, სადაც ყველა ადამიანის უფლება და აზრის თავისუფალი გამოხატვის შესაძლებლობა დაცულია, მოქალაქეები მაღალ სამოქალაქო პასუხისმგებლობას ავლენენ, საზოგადოება ძლიერი და აქტიურია და ჩართულია გადაწყვეტილების მიღების პროცესში, სხვადასხვა მონყვლად ჯგუფებსა თუ უმცირესობებს აქვთ თანაბარი შესაძლებლობები და სრულად მონაწილეობენ განვითარების პროცესებში. ძლიერი დემოკრატია კი, თავის მხრივ, ხელშემწყობ გარემოს ქმნის და წაახალისებს პიროვნულ განვითარებას, მენარმეობას, რეგიონალური განვითარების ეფექტურ და სამართლიან პოლიტიკას და უზრუნველყოფს ინკლუზიური ეკონომიკის ზრდას, მეტ კეთილდღეობასა და მოდერნიზაციას.

### **ორგანიზაციის მისიაა**

ქსელის მისიაა ქვეყნის რეგიონებში ადგილობრივი დემოკრატიის, სამოქალაქო ჩართულობისა და სოციო-ეკონომიკური განვითარების პროცესების ხელშემწყობა ადგილებზე (ა) სამოქალაქო საზოგადოების, აქტივიზმისა და სხვა დემოკრატიული ინსტიტუტების გაძლიერებით, (ბ) ინტერსექტორული თანამშრომლობის მხარდაჭერით, (გ) საზოგადოებისათვის აქტუალური საკითხების ადვოკატირებით და (დ) საჭიროებებზე დაფუძნებული არაფორმალური განათლების მიწოდებით.

მოკლე ვერსია: ჩვენი მისიაა ადგილებზე დემოკრატიის განმტკიცება და ცვლილების აქტორების შესაძლებლობების განვითარება

საქმიანობის განხორციელების დროს:

- ❖ ვქმნით პოლიტიკურად ნეიტრალურ გარემოს, ვართ მიუკერძოებელი და დამოუკიდებელი
- ❖ პატივს ვცემთ სიტყვისა და გამოხატვის თავისუფლებას
- ❖ ჩვენთვის მნიშვნელოვანია თანასწორობა და მრავალფეროვნება

- ❖ ვთანამშრომლობთ ყველასთან, მაგრამ ვემიჯნებით რადიკალიზებულ, ფუნდამენტალისტურ ჯგუფებსა და იდეებს
- ❖ ვქმნით საზოგადოებრივ სიკეთეს და ვუზიარებთ საკუთარ ცოდნას და გამოცდილებას სხვადასხვა ჯგუფებს
- ❖ ჩვენს მიერ შექმნილი ყველა პროდუქტი და რესურსი ემსახურება ორგანიზაციის მისიის აღსრულებას და მის სოციალურ მიზანს
- ❖ ვიცავთ გამჭირვალობისა და ანგარიშვალდებულების სტანდარტებს

ორგანიზაციაში დარეგისტრირებამდე და და მის შემდგომაც აქტიურად მიმდინარეობს ცვლილებები, მისი ორგანიზაციული განვითარების მიზნით.

## 2.5 კვლევის შედეგები და ანალიზი

კვლევის შედეგად თითოეულმა ყუთმა დაიმსახურა შესაბამისი ქულა:

- ❖ მიზანი - 1,61
- ❖ სტრუქტურა - 2,99
- ❖ ურთიერთობები - 2,75
- ❖ ჯილდოები და წახალისების სისტემა - 5,5
- ❖ ლიდერობა - 4,09
- ❖ დამხმარე მექანიზმები - 3,00
- ❖ გარემოს ცვალებადობა - 2,34<sup>12</sup>

ორგანიზაციული ანალიზისას კვლევის შედეგებმა მიმართულებების მიხედვით უმრავლესობამ დადებითი შედეგი აჩვენა. ყველაზე დადებითი შეფასება დაიმსახურეს

შემდეგმა ყუთებმა *ორგანიზაციის მიზანი (1,61 ქულა)* ეს გულისხმობს რომ ორგანიზაციის მიზანი მასში დასაქმებული ადამიანისთვის ნათელი და გასაგებია, იციან რას ემსახურება მათ მიერ გაწეული შრომა. ასევე, დადებითი შეფასება დაიმსახურა ყუთმა *გარემოს მიმართ ცვალებადობა (2,34)* რაც ორგანიზაციის მოქნილობაზე მიუთითებს.

ნეიტრალურად ფასდება *ლიდერობა (4,09 ქულა)*

უარყოფითი შეფასება მხოლოდ ერთმა ყუთმა დაიმსახურა *ჯილდოები და ნახალისების სისტემა (5,5 ქულა)*

---

12. იხილეთ დანართი #8, 61 გვ

ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის მიხედვით ორგანიზაციის ანალიზისას გამოიკვეთა რომ ორგანიზაციამ იმისთვის, რათა განავითარდეს უნდა იმუშავოს და გაიმჯობესოს პრაქტიკა შემდეგი მიმართულებით:

❖ *ჯილდოები და ნახალისების სისტემა*

განსაკუთრებთ უარყოფითი შეფასება დაფიქსირდა მე-19 და 33-ე შეკითხვების პასუხებში. შედეგად შეგვიძლია ვივარაუდოთ, რომ ეს თანამშრომელთა მოტივაციაზეც ახდენს ზეგავლენას.

- ❖ 19. ორგანიზაციაში არსებობს დანინაურების შესაძლებლობა
- ❖ 33. ყველა დავალების შესრულება ნახალისებასთან ასოცირდება

მნიშვნელოვანია ყუთებს შორის კავშირების და კორელაციების დანახვა, ლიდერობა თითოეულ მათგანს მართავს, მათ შუაშია მოქცეული როგორც დამაკავშირებელი ცენტრალური წერტილი, „ჯილოდები და ნახალისების სისტემა“ ყუთი რომელმაც ყველაზე ცუდი შედეგი გვიჩვენა ლიდერობის მხრიდან თანამშრომლების ჩართულობით დამატებით აქტივობების შემუშავებას მოითხოვს.

## 2.6 რეკომენდაციები

კვლევის შედეგების ანალიზის შედეგად შევიმუშავეთ რეკომენდაციები, რომლებიც დაეხმარება ორგანიზაციას პრობლემების დაძლევაში.

ორგანიზაციაში დასაქმებულებმა სამუშაო შეხვედრის ფორმატში ერთობლივი ძალებით და მაქსიმალური ჩართულობით:

- ❖ გაანალიზონ კვლევის შედეგები



- ❖ გამოავლინონ იდენტიფიცირებული პრობლემების წარმოშობის მიზეზები
- ❖ განიხილონ პრობლემების გადაჭრის სხვადასხვა ალტერნატივები
- ❖ ალტერნატივებიდან ამოირჩიონ ოპტიმალური
- ❖ დასახონ კონკრეტული, დროში განრილი სტრატეგიული გეგმა მის განსახორციელებლად

ზემოჩამოთვლილი ნაბიჯების განხორციელებისას პროცესს კოორდინირება შესაძლოა გაუწიოს როგორც მონვეულმა ექსპერტმა ასევე ორგანიზაციის წარმომადგენელმა.

სამუშაო შეხვედრა უნდა ჩატარდეს მაქსიმალურად კომფორტულ, მყუდრო გარემოში. მასში უნდა მონაწილეობდეს ყველა თანამშრომელი, რომელთაც წინასწარ განემარტებათ ორგანიზაციის განვითარებაში პროცესის წარმატებით დასრულების მნიშვნელობა. სამუშაო შეხვედრა 2 დღეს გასტანს, პირველი დღე დაეთმობა კვლევის შედეგების ანალიზს და პრობლემების მიზეზების კვლევას, მეორე დღე კი სამომავლო სტრატეგიების ალტერნატივების განხილვას და შემუშავებას. შეხვედრის კოორდინატორმა უნდა მოახდინოს შემუშავებული სტრატეგიული გეგმის განხორციელების პროცესის მართვა და მეთვალყურეობა, გარკვეული დროითი პერიოდის შემდგომ მოახდინოს შედეგების შეფასება, რომელსაც წარუდგენს ორგანიზაციაში დასაქმებულებს. ამის შემდეგ აუცილებელია ახალი სტრატეგიული გეგმის შემუშავება იმ მიმართულებით, რომელსაც ორგანიზაცია ჩათვლის საჭიროდ საკუთარი ორგანიზაციული განვითარებისთვის.

ვაისბორდის 6 ყუთის მეთოდის მიხედვით ჩატარებული კვლევის მიხედვით ნაჩვენებ შედეგზე დაყრდნობით ორგანიზაციას შესაძლოა შევთავაზოთ სხვადასხვა ალტერნატივები თუ როგორ მოახდინოს სტრატეგიული დაგეგმვა შედეგების გაუმჯობესების მიზნით. აუცილებელია წახალისების სისტემის დანერგვა - წარმატების შემთხვევაში თანამშრომლების წახალისება შეიძლება იყოს ფინანსური ანდა არაფინანსური ხასიათის, მაგალითად: საუკეთესო თანამშრომლის სტატუსის მინიჭება, ტრენინგ კურსის დაფინანსება და სხვა.

## დასკვნა

თეორიული მასალის განხილვის შედეგად ნაშრომში ნაჩვენებია, რომ ორგანიზაციის განვითარებისთვის ორგანიზაციული ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმვის მნიშვნელობა უდიდესია. ორგანიზაცია რომელიც ორიენტირებულია წინსვლასა და პროგრესზე ადვილად აღწევს მიზანს.

სამწახაროდ, ქართული ორგანიზაციების უმრავლესობა დღესდღეობით სრულიად არ ფიქრობს ორგანიზაციულ ზრდაზე, არ არის დანერგილი ორგანიზაციული კონსულტანტების ჩართვის კულტურაც. მათი როლი კი, როგორც წარმმართველის ორგანიზაციის ანალიზისა და სტრატეგიული დაგეგმვის პროცესში რომ უდაოდ მნიშვნელოვანი და გარკვეულწილად განმსაზღვრელიცაა ეს ცხადია, არასამთავრობო ორგანიზაციები გამომდინარე თავისი სპეციფიკიდან შესაბამის კვალიფიკაციას მოითხოვს მათგან.

პროცესი რომელიც მიმდინარეობს ორგანიზაციული ანალიზის ეტაპიდან სტრატეგიული გეგმის განხორციელებამდე, უნდა განხორციელდეს თანამშრომელთა მაქსიმალური ჩართულობითა და ღიად. ეს ზრდის დაქირავებულების მხრიდან მუშაობის მოტივაციას და გამორიცხავს რეზისტენტულობას ცვლილებებზე. სტრატეგიული გეგმის თითოეული ნაბიჯი უნდა იყოს დროში გაწერილი ეს აიოლებს გადაწყვეტილებების მიღებას.

ნაშრომში პირველად მოხდა ვაისბორდის 6 ყუთის მეთოდის განხილვა და მისი მეთოდით არასამთავრობო ორგანიზაციის კვლევა, შედეგად არასამთავრობო ორგანიზაციების მენეჯერებისთვის შეიქმნა კარგი პრეცედენტი, მათ შეუძლიათ გაითვალისწინონ ნაშრომის შედეგები, კვლევის მეთოდოლოგია საკუთარი ორგანიზაციების გასაძლიერებლად.

ორგანიზაციული განვითარება უწყვეტი პროცესია, რომელიც მუდმივად უნდა ხორციელდებოდეს ორგანიზაციებში, ინტენსიურად უნდა ხდებოდეს ორგანიზაციის შიდა და გარე გარემოს ანალიზი, შედეგებზე დაყრდნობით კი სტრატეგიული განვითარების გეგმების შემუშავება. ეს მნიშვნელოვანია განსაკუთრებით ისეთი ტიპის ორგანიზაციებში, როგორც არასამთავრობოა, რადგან ასეთი ორგანიზაციები მუდმივად ცვლილებების და სიახლეების ძიებაში არიან.

## გამოყენებული ლიტერატურა:

- ❖ ჯაჯი, ა.ტ. რობინსი,პ.ს. (2009). ორგანიზაციული ქცევის საფუძვლები. თბილისი. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი

- ❖ როგორ შევქმნათ სტრატეგიული გეგმა? დამხმარე სახელმძღვანელო არასამთავრობო/ არამომგებიანი ორგანიზაციების ხელმძღვანელებისათვის. (2014). Partners Poland Foundation
- ❖ საზოგადოებრივი ორგანიზაციები საქართველოში -განვითარების დინამიკა და ტენდენციები, კვლევის ანგარიში. (2010). თბილისი. საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრი
- ❖ სენდი,მ. (2012) წარმატებული არაკომერციული ორგანიზაციების მართვა. თბილისი. უსტარი
- ❖ ჰოფსტედე,გ. ჰოფსტედე,გ.ი. (2011) კულტურები და ორგანიზაციები. თბილისი. ილიას სახელმწიფო უნივერსიტეტი
- ❖ ბარძიმიშვილი,ნ.(რედ). (2016) სახელმძღვანელო სამოქალაქო ორგანიზაციებისთვის ინკლუზიური გადანაცვლებების მიღებაზე. თბილისი. ბრიტანეთის საბჭო
- ❖ რუსეცკი,ე. (2011) საქართველოში ქალთა და გენდერულ საკითხებზე მომუშავე საზოგადოებრივი ორგანიზაციების შეფასება, კვლევის ანგარიში. თბილისი. ქალთა საინფორმაციო ცენტრი
- ❖ წულაძე, ლ. (2008წ). რაოდენობრივი კვლევის მეთოდები სოციალურ მეცნიერებებში. თბილისი: „სოციალურ მეცნიერებათა ცენტრი“
- ❖ Weisbord,M. (1978). Organizational Dignosis: A Workbook of Theory and Practice. USA. Basic Books.
- ❖ Glasl,F.,& Livegoed,B. (2004). Dynamische Unternehmens-Entwicklung. (R.Tschiren,Ed) Berne:Haupt

## გამოყენებული ინტერნეტ-რესურსები:

- ❖ სალდაძე,მ. (2010). სამოქალაქო საზოგადოების განვითარების პრობლემები და პერსპექტივები საქართველოში
- ❖ კარდანახიშვილი,ა. (2016) რას ნიშნავს ორგანიზაციის განვითარება?.  
[https://odclinic.blogspot.com/2016/06/blog-post\\_15.html](https://odclinic.blogspot.com/2016/06/blog-post_15.html)
- ❖ სტრატეგიული მენეჯმენტის არსი და მნიშვნელობა.  
<http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/page2.html>

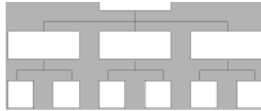
# დანართი



ორგანიზაცია, როგორც დიდი ოჯახი

## 1. პიონერული ფაზა

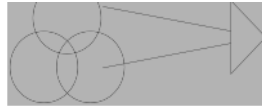
„ყველაფერი ჩვენი კლიენტებისათვის!“  
 კლიენტის ნდობა, პერსონალური ნაცნობობა კლიენტთან.  
 პიონერი აყალიბებს სტრუქტურას, მუშაობის სტილს, ყველაფერს.  
 ქარიზმატული და ავტოკრატიული მართვის სტილი.  
 ფუნქციები ადამიანის უნარების მიხედვით.  
 იმპროვიზაცია.



ორგანიზაცია, როგორც აპარატი

## 2. დიფერენციაციის ფაზა

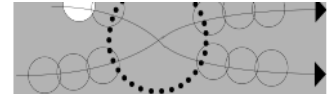
„იმას ვყიდულობთ, რაც ჩვენთვის კარგია!“  
 სისტემურობა, წესრიგი, ლოგიკა, შესრულებადობა.  
 ფორმალიზებული სტრუქტურა, წესები, სტანდარტიზაცია  
 ფუნქციურ-სტრუქტურულ-შტაბური ხაზი  
 მრავალდონიანი, ცივი, საქმიანი, რაციონალური, ორგანიზებული მართვა. თანამშრომლები ერგებიან წესებს  
 საქმის განაწილება! იყოფა: დაგეგმვა-შესრულება-კონტროლი



ორგანიზაცია, როგორც ორგანიზმი

## 3. ინტეგრაციის ფაზა

„ჩვენ ვაგვარებთ კლიენტების პრობლემებს! ჩვენ ვასრულებთ კლიენტის სურვილებს!“  
 ხედვები, მიზნები, სტრატეგიები, კოოპერაციის განვითარება.  
 დაკავშირებული, შედარებით პატარა, საკმაოდ დამოუკიდებელი ერთეულები.  
 სიტუაციური მართვა.  
 ინტეგრირებული ფუნქციები, გუნდები, ავტონომიური ჯგუფები. თვითდაგეგმარება, თვითორგანიზება, თვითკონტროლი.



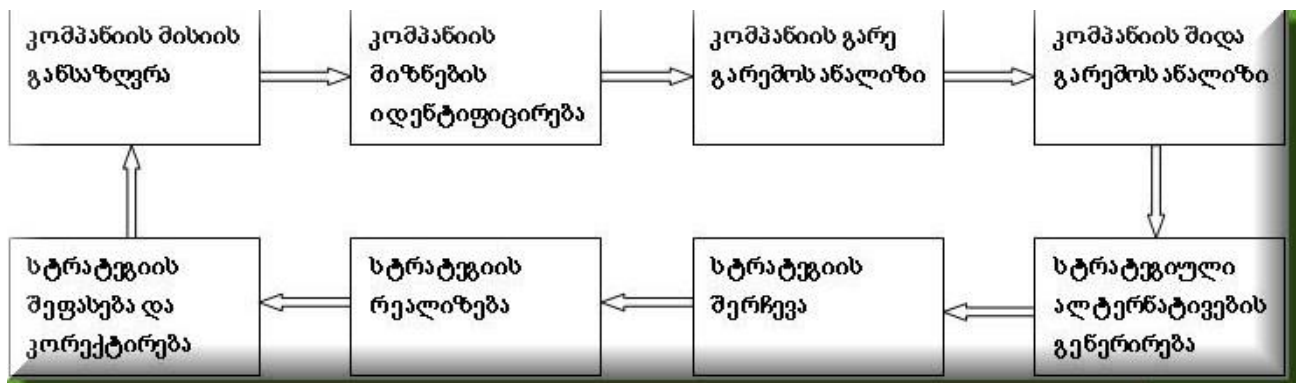
ორგანიზაცია „ბიოტოპში“

## 4. ასოციაციის ფაზა

გაერთიანებები, კავშირი გარემოსთან გრძელვადიანი პოლიტიკა, ნდობა და კოოპერაცია  
 სტრუქტურული კავშირი გარე ინსტანციებთან, ასოციაციური ფორმები  
 სიტუაციური მართვა, კონფლიქტის მართვის უნარი  
 ინტეგრირებული ფუნქციები  
 ავტონომიური გუნდები  
 პროცესები და პასუხისმგებლობები ორგანიზაციის საზღვრებს მიღმა: მომწოდებლები, კლიენტები...

## დანართი #1: ორგანიზაციის ფაზები

წყარო: [https://odclinic.blogspot.com/2016/06/blog-post\\_15.html](https://odclinic.blogspot.com/2016/06/blog-post_15.html)



დან  
არ  
თი  
#2:  
ორ  
გან  
იზა  
ცუ

ლი ანალიზის და სტრატეგიული დაგეგმვის საფეხურები

წყარო: <http://old.press.tsu.ge/GEO/internet/internetgak/STRATEGIULI/page2.html>

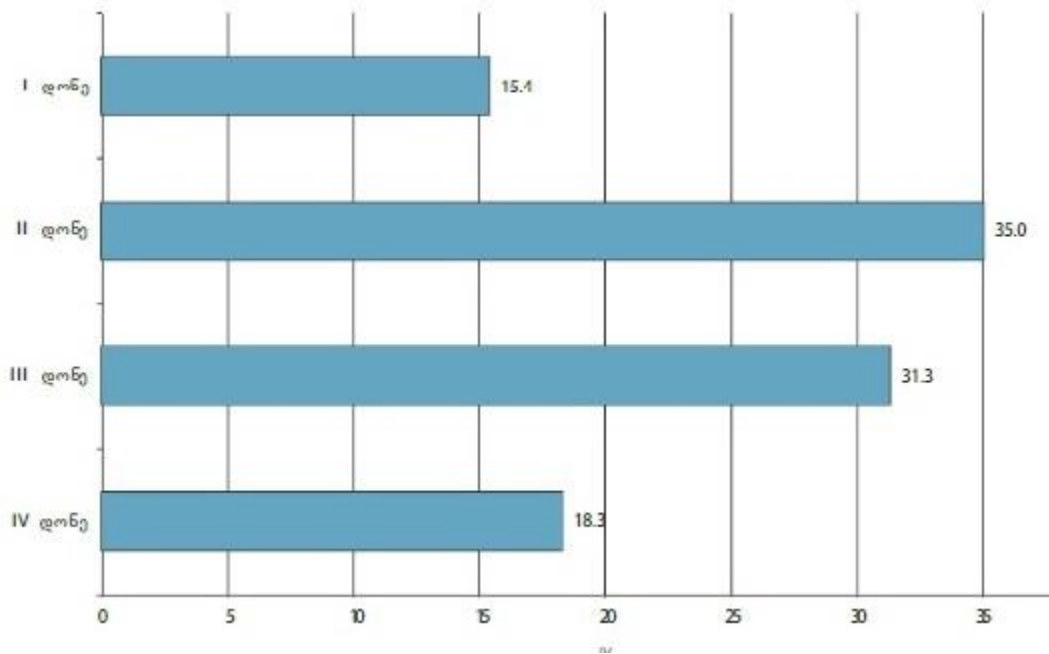


დანართი #3: არასამთვრობო ორგანიზაციები რეგიონების მიხედვით

ადგილმდებარეობა	გამოკითხულთა რაოდენობა	
	კავშირი	სათემო ორგანიზაციები
თბილისი	94	
აჭარა	19	
გურია	8	6
ქაბუღი	16	16
რაჭა-ლეჩხუმი	2	6
სამცხე-ჯავახეთი	35	7
იმერეთი	13	
შიდა ქართლი	17	1
ქვემო ქართლი	14	7
სამეგრელო	22	4
სულ	240	47

წყარო: <https://www.scribd.com/document/339294551/CSO-Research-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%96%E1%83%9D%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%93%E1%83%9D%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%95%E1%83%98-%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%A5%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%A8%E1%83%98-%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90-%E1%83%93%E1%83%90-%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98-%E1%83%99%E1%83%95%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%95%E1%83%90>

დანართი #4: არასამთვრობო ორგანიზაციები განვითარების ღონეების მიხედვით



წყარო: <https://www.scribd.com/document/339294551/CSO-Research-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%96%E1%83%9D%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%93%E1%83%9D%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%A0%E1%83%98%E1%83%95%E1%83%98-%E1%83%9D%E1%83%A0%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%98%E1%83%96%E1%83%90%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98-%E1%83%A1%E1%83%90%E1%83%A5%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%97%E1%83%95%E1%83%94%E1%83%9A%E1%83%9D%E1%83%A8%E1%83%98-%E1%83%92%E1%83%90%E1%83%9C%E1%83%95%E1%83%98%E1%83%97%E1%83%90%E1%83%A0%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98%E1%83%A1-%E1%83%93%E1%83%98%E1%83%9C%E1%83%90%E1%83%9B%E1%83%98%E1%83%99%E1%83%90-%E1%83%93%E1%83%90-%E1%83%A2%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%93%E1%83%94%E1%83%9C%E1%83%AA%E1%83%98%E1%83%94%E1%83%91%E1%83%98-%E1%83%99%E1%83%95%E1%83%9A%E1%83%94%E1%83%95%E1%83%90>

დანართი#5: ვაისბორდის 6 ყუთის მოდელის კითხვარი

ორგანიზაციული დიაგნოზის კითხვარი

მითითებები: კითხვარში არ მიუთითოთ თქვენი სახელი. გთხოვთ, უპასუხოთ 35-ივე შეკითხვას. იყავით გახსნილები და გულწრფელები. თითოეულ დებულებაში შემოხაზეთ მხოლოდ ერთი ციფრი, რომელიც ყველაზე ზუსტად გამოხატავს თქვენს აზრებს

	სრულიად ვეთანხმები	ვეთანხმები	ნაწილობრივ ვეთანხმები	ნეიტრალური	თამაობობა მოძის	ნაწილობრივ არ ვეთანხმები	არ ვეთანხმები	სრულიად არ ვეთანხმები
1. ორგანიზაციის მიზნები მკაფიოდაა განსაზღვრული.	1	2	3	4	5	6	7	
2. შრომა ორგანიზაციაში მოქნილადაა განაწილებული.	1	2	3	4	5	6	7	
3. ჩემი უშუალო ხელმძღვანელი აფასებს და წახალისებს ჩემს ძალისხმევას.	1	2	3	4	5	6	7	
4. ჩემი ურთიერთობა ხელმძღვანელთან ჰარმონიულია.	1	2	3	4	5	6	7	
5. ჩემი სამუშაო მაძლევს პიროვნული ზრდის შესაძლებლობას.	1	2	3	4	5	6	7	
6. ჩემს უშუალო სუპერვაიზორს (ზედამხედველს) უჩნდება იდეები, რომელიც მე და ჩემს სამუშაო ჯგუფს გვეხმარება.	1	2	3	4	5	6	7	
7. ეს ორგანიზაცია არაა ცვლილებების წინააღმდეგი.	1	2	3	4	5	6	7	
8. პირადად მე, ვეთანხმები ჩემი სამუშაო	1	2	3	4	5	6	7	

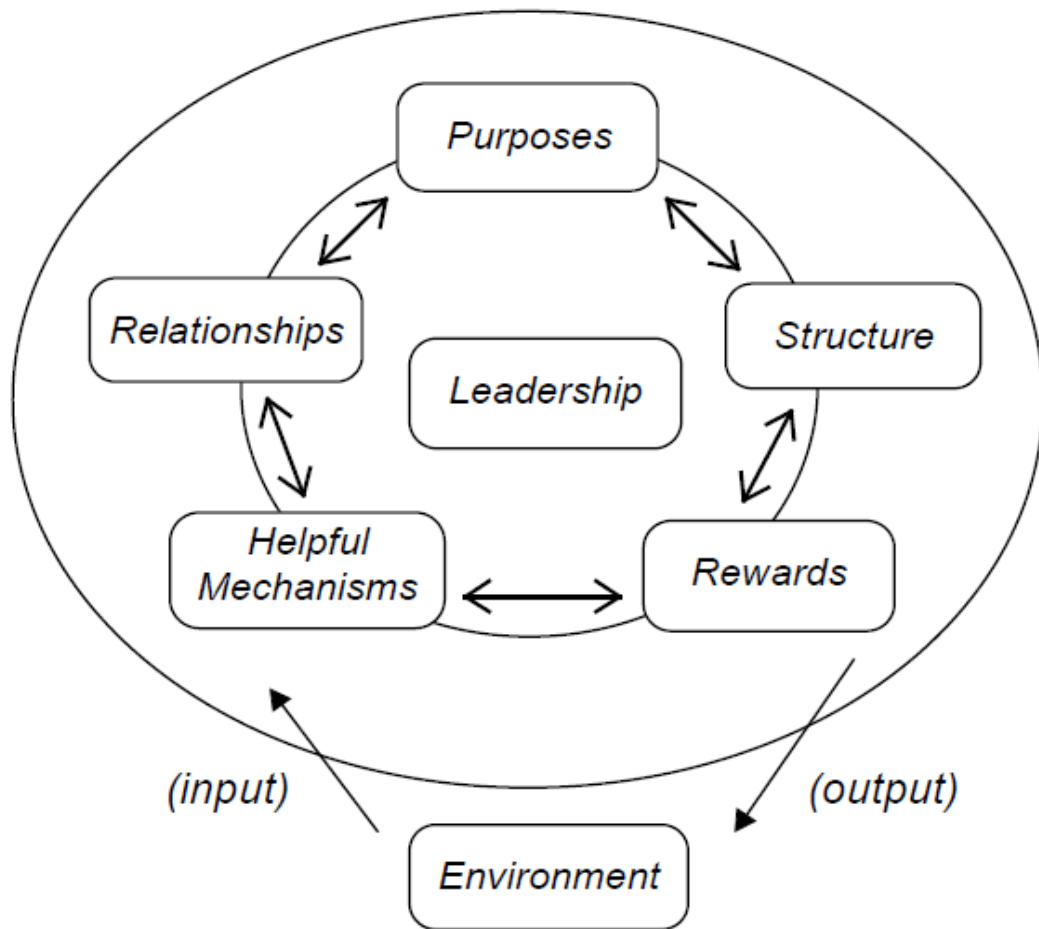
დეპარტამენტის/განყოფილების მიზნებს.							
9. სამუშაო ორგანიზაციაში ისეთი განაწილებული, რომ ორგანიზაციის მიზნები შესრულდეს.	1	2	3	4	5	6	7
10. ამ ორგანიზაციაში არსებული ლიდერობის ნორმები ხელს უწყობს პროგრესს.	1	2	3	4	5	6	7
11. სამსახურში ყოველთვის შემოიძლია ვინმესთან დალაპარაკება, თუ სამსახურებრივი პრობლემა მაქვს.	1	2	3	4	5	6	7
12. ორგანიზაციის ანაზღაურების და წახალისების სისტემა ყველა თანამშრომელისთვის სამართლიანია.	1	2	3	4	5	6	7
13. საკმარისი ინფორმაცია მაქვს, რომ სამუშაო კარგად შევასრულო.	1	2	3	4	5	6	7
14. ორგანიზაცია წარმოადგენს ხოლმე საკმარისი რაოდენობის ახალ ტექტიკებსა და პროცედურებს	1	2	3	4	5	6	7
15. მე მესმის ამ ორგანიზაციის მიზანი.	1	2	3	4	5	6	7
16 წესი, რომლითაც სამუშაო დავალებების განაწილება ხდება, ლოგიკურია.	1	2	3	4	5	6	7
17 ორგანიზაციის ლიდერობის ორგანიზაციის მიზნების შესრულებაში ჩადებული ძალისხმევა შედეგიანია.	1	2	3	4	5	6	7
18 ჩემი ჯგუფის წევრებთან მაქვს, როგორც მეგობრული, ასევე პროფესიული ურთიერთობა.	1	2	3	4	5	6	7
19 ორგანიზაციაში არსებობს დანინაურების შესაძლებლობა	1	2	3	4	5	6	7
20 ორგანიზაციაში არსებობს ადექვატური მექანიზმები ორგანიზაციის ერთიანობის შესანარჩუნებლად.	1	2	3	4	5	6	7
21 ორგანიზაცია მხარს უჭერს ცვლილებას.	1	2	3	4	5	6	7
22 ორგანიზაციაში დასაქმებულებმა იციან ორგანიზაციის პრიორიტეტების შესახებ.	1	2	3	4	5	6	7
23 ჩემი სამუშაოს სტრუქტურა კარგად არის დაგეგმილი.	1	2	3	4	5	6	7
24 ჩემთვის ნათელია, როდის ცდილობს ხელმძღვანელი გაუძღვეს ჩემს საქმიანობას.	1	2	3	4	5	6	7
25 ისეთი კავშირები მაქვს დამყარებული, რაც ხელს უწყობს ჩემი საქმის შესაბამისად, კარგად შესრულებას.	1	2	3	4	5	6	7
26 ჩემი შრომის ანაზღაურება შეესაბამება შესრულებულ სამუშაოს.	1	2	3	4	5	6	7

27 სხვა დეპარტამენტები ეხმარებიან ჩემს დეპარტამენტს სამუშაოს შესრულებაში, როდესაც ამის საჭიროებაა.	1	2	3	4	5	6	7
28 ზოგჯერ მომწონს ცვლილებები ჩემს სამუშაოში.	1	2	3	4	5	6	7
29 საკმარისი წვლილი შემაქვს ჩემი დეპარტამენტის მიზნების ფორმირებაში.	1	2	3	4	5	6	7
30 ორგანიზაციაში ფუნქციები ისეა გადანაწილებული, რომ ნამდვილად იქნეს მისი მიზნები მიღწეული.	1	2	3	4	5	6	7
31. მე მესმის/ვიაზრებ ჩემი უფროსის ძალისხმევას, გავლენა მოახდინოს ჩემზე და განყოფილების/დეპარტამენტის სხვა წევრებზე	1	2	3	4	5	6	7
32. ორგანიზაციაში არ ყოფილა გადაუჭრელი კონფლიქტები.	1	2	3	4	5	6	7
33. ყველა დავალების შესრულება წახალისებასთან ასოცირდება.	1	2	3	4	5	6	7
34. ორგანიზაციის გეგმები და კონტროლის სისტემა დიდ როლს თამაშობს მის (ორგანიზაციის) გაზრდასა და განვითარებაში.	1	2	3	4	5	6	7
35. ორგანიზაციას აქვს შეცვლის უნარი.	1	2	3	4	5	6	7

წყარო:

<file:///C:/Users/user/Downloads/Preziosi+-+Organ.+Diagnosis+Questionnaire+ODQ.pdf>

დანართი #6: ვაისბორდის მოდელის 6 ყუთი



წყარო: <https://titusng.com/2009/08/01/organizational-development-models-weisbords-six-box-model/>

დანართი #7: ვაისბორდის ნეუთის მოდელის კვლევის შედეგების გასაღები

წყარო:

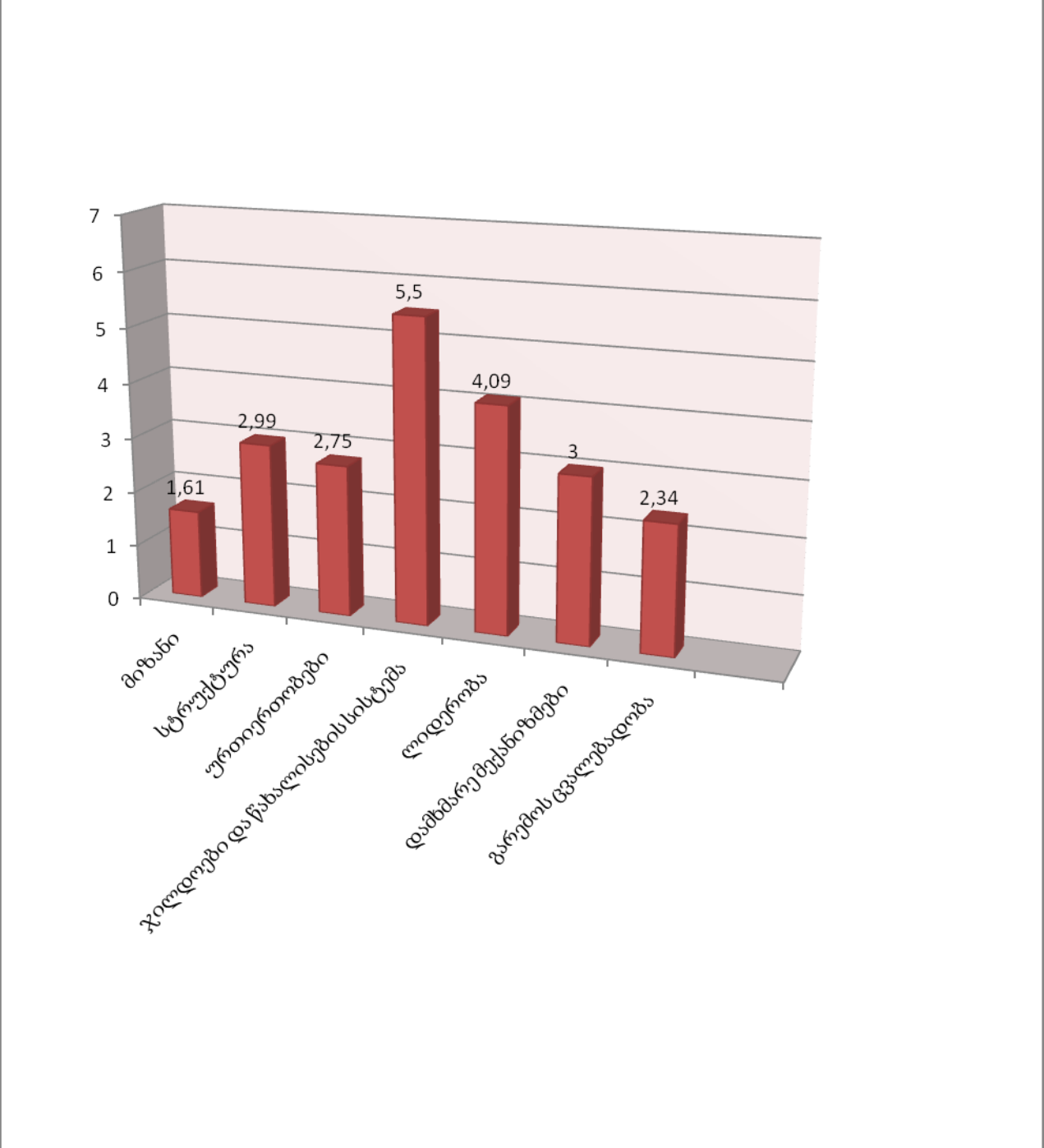
<file:///C:/Users/user/Downloads/Preziosi+-+Organ.+Diagnosis+Questionnaire+ODQ.pdf>

Purposes	Structure	Leadership	Relationships
1 _____	2 _____	3 _____	4 _____
8 _____	9 _____	10 _____	11 _____
15 _____	16 _____	17 _____	18 _____
22 _____	23 _____	24 _____	25 _____
29 _____	30 _____	31 _____	32 _____
Total _____	Total _____	Total _____	Total _____
Average _____	Average _____	Average _____	Average _____

Rewards	Helpful Mechanisms	Attitude Toward Change
5 _____	6 _____	7 _____
12 _____	13 _____	14 _____
19 _____	20 _____	21 _____
26 _____	27 _____	28 _____
33 _____	34 _____	35 _____
Total _____	Total _____	Total _____
Average _____	Average _____	Average _____

დანართი #8: კვლევის შედეგები





შედგენილია ავტორის მიერ

Ivane Javakhishvili Tbilisi State University  
 Faculty of Social and Political Sciences

Khvtisavrishvili Mariami

Civic Organizations analyze and strategic planing by Weisbord's 6  
box model  
(case study)

Master`s Degree Program Organization Development and Consultancy  
Author

The Paper is written to take master`s degree in Organization Development

Supervisor: Profesor Nodar Sarjveladze

Tbilisi  
2017