



מדינת ישראל
משרד הרווחה והשרותים החברתיים

מאירס - ג'וינט - מכון ברוקדייל

פיתוח תפיסה ופרקטיקה של מדידה מתמשכת של תוצאות במערכות שירות

◆ לקחים וקווים מנחים מהספרות ◆

יקותיאל צבע

ג'ק חביב

סוזן אלסטר

מדידת תוצאות היא מעקב סדיר ומתמשך אחר המידה שבה משתתפי התוכנית חוו את השינויים והתועלות שאליהם מכוונות תוכניות שונות להתערבות חברתית. כלומר, מדידת תוצאות מספקת אפשרות להערכת המידה שבה תוכניות להתערבות חברתית ותוכניות שמסייעות להן מתקדמות לקראת הגשמת מטרותיהן. תהליך מדידת תוצאות מתמשכת אינו בא במקום הערכה פורמאלית של תוכניות, מאחר שאי אפשר להוכיח באמצעותה עד כמה התוכנית אכן גרמה לתוצאות מסוימות בשל העדר מתכונת של ניסוי עם קבוצת בקרה בתהליך המדידה. עם זאת, מדידת תוצאות מספקת מסגרת חשובה ורציפה לבחינת ההתקדמות שנעשתה, עם הצוות, עם חבר המנהלים, עם המממנים, עם חברי הקהילה ועם המשתתפים בתוכנית.

המניע לעסוק במדידת תוצאות עשוי לנבוע מדרישות ואילוצים חיצוניים או מתוך הארגון עצמו. לממשלות יש עניין גובר והולך לבסס את הקצאותיהן על-פי נתוני תוצאות. לכן, הן נוטות יותר ויותר לדרוש מדידת תוצאות הן מגופים ממשלתיים והן מספקי שירותים. יתרה מזאת, ממשלות משתמשות היום יותר בתשלום-תלוי-ביצוע (performance-based reimbursement) לשם חתימת חוזים עם הספקים.

זאת ועוד, ממשלות וארגונים פילנתרופיים (הבולט שבהם הוא United Way שבארצות הברית) מעוניינות בחיזוק תהליכים של בקרת איכות, שיפור איכות מתמיד ולמידה ארגונית, באמצעות הגברת השימוש במדידת תוצאות. הרצון לעסוק במדידת תוצאות מתמשכת עשוי להתעורר גם בתוך ארגונים שמעוניינים הן בשיפור מתמשך והן בהפצת ההישגים של התוכניות שלהם במסגרת הניסיון להגביר את התמיכה בהם.

ניתן לפתח מערכות של מדידת תוצאות ברמת ארגונים בודדים או ברמת גופים אזוריים או לאומיים – ממשלתיים או לא ממשלתיים – אשר מיישמים מערכות של מדידת תוצאות על פני מגוון יחידות. אם מדידת התוצאות נערכת ביוזמת גופים ממשלתיים, היא יכולה לכלול את הממשל כולו, משרדי ממשלה נבחרים, משרד ממשלתי אחד או היבט עבודה אחד בתוך משרד ממשלתי. המערכת יכולה לכלול ספקי שירות ישירים, וכתוצאה מכך תידרש מעורבותם של גורמים מקומיים בעיצוב מערכת מדידת תוצאות.

מסמך זה, מספק הדרכה הן לארגוני שדה המספקים שירותים והן לגופים ממשלתיים היוזמים הפעלה של מערכות למדידת תוצאות. יחד עם זאת, הוא אינו עוסק בארגון חלוקת העבודה בין הרמות הממשלתיות לקידום מערכות מעין אלו. המסמך שואב מידע על פרקטיקות מוצלחות במדידת תוצאות ממגוון מקורות, כדי להשיג את המטרות הבאות:

❖ להעמיק הן את ההבנה של תהליך מדידת התפוקות ושימושיו האפשריים והן את הסוגיות העולות בתכנון מדידת תוצאות מתמשכת

❖ להגדיר את הצעדים בתהליך מדידת תוצאות ולספק הנחיות מעשיות ליישומן של כל צעד

❖ להציע הנחיות כלליות ליישומן של תהליך מדידת תוצאות כמכלול

המסמך כולל גם :

❖ ניתוח התנסויות ספציפיות עם מדידת תוצאות, הממחישות את מקצת הבעיות והפתרונות שעולים בתהליך מדידת תוצאות

❖ כלים מעשיים ליישום

❖ ביבליוגרפיה מוערת ומורחבת לקריאה נוספת

תוכן עניינים

4	תוכן עניינים
6	1. מבוא למדידת תוצאות
7	1. מהי מדידת תוצאות?
7	2. מהם המטרות והשימושים של מדידת תוצאות?
11	3. במה שונה מדידת תוצאות מתמשכת מהערכה חד פעמית של תוכניות? השוואה בין מודל הערכה אידיאלית לבין מדידת תוצאות נפוצה
12	4. מושגי יסוד
19	5. דוגמה: תוכנית לקידום משפחות אתיופיות מתפקדות המטופלות בלשכות רווחה
21	2. מתכוננים: הכנתם של ארגונים לביצוע מדידת תוצאות
21	כינוס ועדת תכנון
22	התמודדות עם סוגיות מרכזיות
24	3. ביצוע מדידת תוצאות
25	שלב 1: בחירת תוכניות למדידת התוצאות
26	שלב 2: איתור התוצאות
30	שלב 3: הגדרת התשומות, התפוקות והתוצאות של התוכנית / מילוי המסגרת של המודל הלוגי
31	שלב 4: בחירת התוצאות למדידה בפועל מתוך התוצאות האפשריות שזוהו
33	שלב 5: בחירת הדרך למדידת התוצאות (מדדי תוצאה)
34	שלב 6: בחירת יעדי התוצאות הרצויים
35	שלב 7: בחירת מקורות נתונים, אמצעים וכלים לאיסופם
38	שלב 8: פיתוח תוכנית לאיסוף הנתונים
38	שלב 9: תכנון מערכת ממוחשבת לאחסון, ניתוח ודיווח
40	שלב 10: ביצוע פיילוט לבחינת מערכת המדידה המוצעת
40	שלב 11: ניתוח ודיווח המידע על תוצאות
42	שלב 12: שימוש במידע על תוצאות
44	שלב 13: תיעוד כל שלבי תהליך מדידת תוצאות ולמידה בכל השלבים
44	4. לקחים כללים להצלחה

46	5. כלים
47	1. כלי עזר לבחירת שיטות איסוף מידע
49	2. כלי לתכנון ולהערכת תהליכים של מדידת תוצאות שוטפת
55	3. שלד המודל הלוגי
56	4. שלד למערכת מדידת תוצאות
57	6. ביבליוגרפיה מוערת והמלצות לקריאה נוספת
57	1. Introductions and Practical Advice
61	2. Data Collection and Analysis
63	3. Logic Models
64	4. Cross-cutting, Overall Lessons for Success
66	7. מדידת תוצאות : דוגמאות מהעולם
66	1. שרותי בריאות הנפש באוסטרליה
67	2. שרותים חברתיים באנגליה – "תכנית להתחלה טובה"
68	3. חוק ביצוע ותוצאות של הממשל האמריקאי (GPRA) בארה"ב
69	4. שרות לילד ולמשפחה היהודית בשיקאגו (JCFS)

1. מבוא למדידת תוצאות

[\[חזרה לתוכן עניינים\]](#)

בחלק זה מובא רקע כללי על מדידת תוצאות מתמשכת (להלן: "מדידת תוצאות") והגדרות של מושגי יסוד

1. [מהי מדידת תוצאות?](#)

2. [מהם היעדים והשימושים של מדידת תוצאות?](#)

3. [מה ההבדל בין מדידת תוצאות להערכת תוכניות?](#)

4. [מושגי יסוד](#)

❖ [צרכים](#)

❖ [מטרות](#)

❖ [תוכניות](#)

❖ [משתתפים/לקוחות ישירים](#)

❖ [אוכלוסיית יעד](#)

❖ [תשומות \(Inputs\)](#)

❖ [תפוקות \(פעילויות ומשתתפים\) \(Outputs\)](#)

❖ [תוצאות \(Outcomes\)](#)

❖ [תוצאות מדידות](#)

❖ [מפת הקשרים בין תשומות, תפוקות ותוצאות \(מודל לוגי\)](#)

❖ [הדרך למדידת התוצאה \(מדד\)](#)

❖ [יעדי התוצאה הכמותית הרצויה](#)

❖ [תוצאה בפועל](#)

❖ [מידוד \(נקודות מידוד\) \(Benchmarks\)](#)

❖ [תשלום תלוי ביצוע](#)

5. [דוגמה: תוכנית לקידום משפחות אתיופיות מתפקדות המטופלות בלשכות רווחה](#)

1. מהי מדידת תוצאות?

מדידת תוצאות היא מעקב שיטתי וסדיר אחר המידה שבה משתתפי תוכניות שונות להתערבות חברתית (צרכנים פרטיים, משפחות, גופים בקהילה או ארגונים) חוו את השינויים והתועלות שאליהם מכוונות תוכניות אלה. יתרונות ושינויים אלה מכונים – תוצאות.

בעבר, ארגונים אספו נתונים על תשומות שהושקעו, על פעולות שבוצעו, על מספר המשתתפים, ולפעמים, גם על מידת שביעות הרצון של המשתתפים. מדידה של התוצאות נעשתה רק לעתים רחוקות. מדידת תוצאות מדגישה את השאלה: **"האם במימוש מטרותינו של הארגון חלה התקדמות?"**

2. מהם המטרות והשימושים של מדידת תוצאות?

המניע לעסוק במדידת תוצאות עשוי לנבוע מדרישות ואילוצים חיצוניים או מצורך פנימי של הארגון עצמו. לממשלות יש עניין גובר והולך לבסס את הקצאותיהן על-פי נתוני תוצאות. לכן, הן נוטות יותר ויותר לדרוש מדידת תוצאות, הן מגופים ממשלתיים והן מספקי שירותים. מעבר לכך, כתנאי להתקשרות עם ספקי שירות, הן משתמשות בשיטת תשלום-תלוי-ביצוע, הכרוכה במדידת תוצאות מתמשכת. זאת ועוד, ממשלות וקרנות מעוניינות בהגברת הבטחת איכות, בשיפור איכות שוטף ובתהליכי למידה בארגונים, באמצעות הדגשת מקומו של תהליך מדידת תוצאות בתהליכים אלו.

גם ארגונים פילנתרופיים שונים מגבירים את דרישותיהם ממגזר המלכ"רים; דוגמה מובהקת לכך היא הדרישות של הארגון הארצי United Way בארצות הברית. אפשר לסווג את הדרישות לפי ארבע רמות, שכולן **הגוף המממן** (פילנתרופי או ממשלתי) מעמיד את **הדרישות** שלהן בפני הארגונים מקבלי המימון:

1. קיומה של מערכת למדידת תוצאות כלשהי
2. דיווח שוטף על תוצאות; אך לא לצורך הקצאת משאבים לתוכניות, אלא כמסגרת לבקרה ולהבטחת איכות
3. דיווח על תוצאות כתשומה בהחלטות הגוף המממן על הקצאות משאבים לתוכניות
4. הגוף המממן מקשר בין התשלום לבין השגתן של תוצאות מסוימות (תשלום תלוי-ביצוע)

כאמור, המניע למדידת תוצאות עשוי לנבוע גם מצורך פנימי של הארגונים עצמם, המעוניינים בשיפור מתמיד של התוכניות שהם מספקים ובחיזוק תהליכים של למידה ארגונית. בנוסף לכך, הארגונים עשויים להפיץ את הישגי התוכניות שלהם כדי להגביר את התמיכה בהם. יתר על כן, במדינות רבות פועלות מערכות הסמכה (אקרדיטציה) וולונטריות לארגוני שירות שיותר ויותר דורשים מדידת תוצאות. ארגונים מתעניינים בהסמכה מעין זו כדי לשווק את התוכניות שלהם הן לצרכנים פוטנציאליים והן למממנים. ראה תרשים 1.

מטרות ושימושים כלליים של מדידת תוצאות:

השימושים והמטרות של גופים ממשלתיים ולא ממשלתיים במדידת תוצאות מפורטים להלן:

1. שיפור מתמשך של התוכניות – זיהוי נושאים בעייתיים ופריקטיקות מוצלחות

♦ שימוש במדידת תוצאות עשוי לשפר תכנון ועיצוב של שרות על ידי:

✓ הגדרה ברורה של מטרת התוכנית

✓ הגדרת ההצלחה באופן ברור והדרך להשגתה

✓ הבטחה שהמטרות משותפות לכל הצוות

♦ מדידת תוצאות עשויה להגביר את האפקטיביות של התוכניות או השרות באמצעות:

✓ יצירת בסיס ללמידה שמספקת לתוכניות משוב על מידת הצלחתן וכך מאפשרת למסמך תחומים בעייתיים, ראה תרשים 2.

✓ זיהוי גישות אפקטיביות ויעילות יותר בהשגת תוצאות

✓ הערכת ביצועי התוכנית באמצעות השוואות בין תוכניות דומות או בין אזורים שונים שמפעילים את התוכנית

✓ הגברת המוטיבציה של צוות התוכנית בכך שיראו את ההתקדמות שלהם עם המשתתפים בתוכנית

✓ הערכת ביצועי צוות התוכנית באמצעות עריכת השוואות בין עובדים או בין יחידות

✓ מתן בסיס להכרה בביצועים טובים של עובדים ותגמול עבורם

✓ הערכת הצורך של הצוות בהכשרה

✓ הנעת לקוחות המשיגים תוצאות חיוביות להתמיד ולהתקדם בתוכנית

✓ תמיכה במאמצים לשיפור מתמיד בארגון וכבסיס ללימוד משותף של הצוות

2. לחזק את בסיס המידע לצורך ההקצאה של משאבים בתוך תוכנית ובין תוכניות

3. להצליח בניסיון להשיג משאבים כספיים ומשאבי כוח אדם באמצעות:

♦ אספקת מידע למממנים ולבעלי העניין לגבי השרותים שראויים לתמיכה

♦ ביסוס אמינותו של הארגון בעצם העובדה שיש לו תוכנית לבקרה על השגת היעדים

♦ פיתוח ציפיות מציאותיות לגבי יעדים ברי השגה

♦ מילוי ציפיותיהם של המממנים

♦ להנחיל את ערך התוכנית לצוות התוכנית ולמתנדבים בה

4. גיוס ועידוד קליינטים

5. מילוי חובות וציפיות למתן דין וחשבון

קיים מתח בין מטרה 1 ו-2. הספרות מדגישה שהמטרה צריכה להיות שיפור מתמשך של תוכניות ואילו מנהל הארגון מרוכז בהקצאת משאבים.

[ראה 11] [ראה 16]

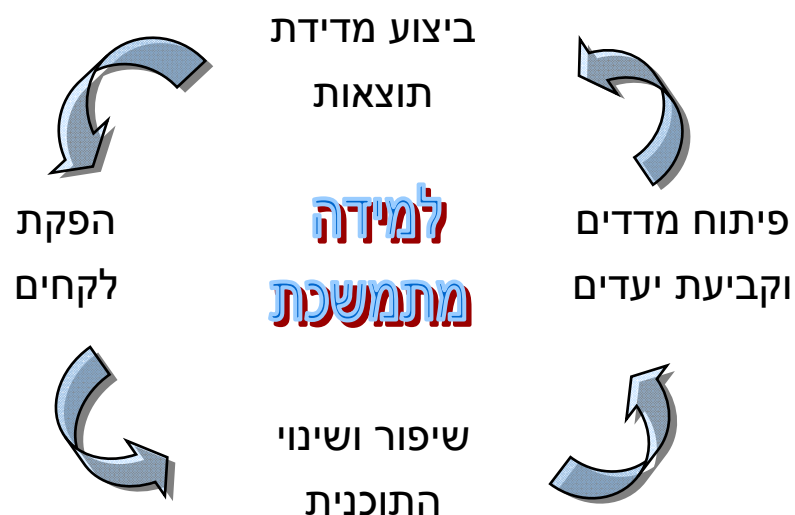
מטרות לפי הקבוצה שאליה הן מכוונות

תרשים 1



דינאמיקה בין מדידה לבין תהליכי שיפור

תרשים 2



יעדים ושימושים של תוצאות מהפרספקטיבה של גופים ממשלתיים

בסעיף הקודם דנו ביעדים ובשימושים של מדידת תוצאות בארגונים ספקי שרות, בין אם הם ממשלתיים ובין אם לאו. להלן מובאת מסגרת שפותחה בידי הארי האטרי (Harry Hatry) מ-Urban Institute. זאת, על בסיס מחקרו בנושא השימושים בפועל של ארגונים ממשלתיים.

שימושים במידע בנושא תוצאות על ידי ארגונים ממשלתיים ברמה לאומית בארה"ב	
• זיהוי של נושאים בעייתיים והתאמת השרות או תהליכי ביצוע (דוגמה שכיחה). • זיהוי שורשי הבעיות ופיתוח תוכניות פעולה להתמודדות אתן. • הפעלת פעילות אכיפה. • זיהוי הצורך בסיוע טכני של הארגונים על מנת לעמוד בדרישות מהם. • פיתוח הנחיות לגופים. • זיהוי צורכי הכשרה של הצוות וסיפוקם. • הפחתת ההקצאה לגופים שביצועיהם דלים. • לתמוך בדרישה מהגופים הממומנים על ידך לספק לך תוכניות לתיקון ליקויים. • להעריך עד כמה השינויים בפרקטיקות ובמדיניות הובילו לשיפורים בתוצאות. • זיהוי הצורך במדיניות או בשינויים חקיקתיים. • זיהוי קבוצות קליינטים שאינם מקבלים טיפול נאות.	להביא לפעילות מתקנת
• זיהוי פרקטיקות מוצלחות של גופים הממומנים על ידך. • הפצה והטמעה של מידע על פרקטיקות מוצלחות.	זיהוי ועידוד "פרקטיקה מוצלחת"
• הנעת הצוות (קיים במספר רב של דוגמאות). • פיתוח הסכמים לגבי ביצועי-עובדים. • שימוש בפגישות העוסקות במידת ההצלחה של הארגון. • הכרה ותגמול יחידות או עובדים בעלי הישגים גבוהים. • הכרה ותגמול גופים מקבלי מימון בעלי הישגים גבוהים. • הנעת מקבלי מימון.	הנעה
• הקצאת משאבים וקביעת קדימויות. • פיתוח תוכניות וקביעת יעדים. • הצדקת בקשות למימון. • קביעת מימון לארגונים ממומנים. • חיזוי עלויות.	תכנון ותקצוב

* מקור: [ראה 9]

3. במה שונה מדידת תוצאות מתמשכת מהערכה חד פעמית של תוכניות? השוואה

בין מודל הערכה אידיאלית לבין מדידת תוצאות נפוצה

לכל אחת מהגישות היתרונות והחסרונות שלה. אלו יכולים להיות שונים מנושא לנושא. יתר על כן, יש רצף של רמות של הערכה ויש רצף של רמות של מערכות מתמשכות, כך שההבדלים יכולים להיות יותר גדולים או יותר קטנים.

חשוב להבין שיש קשרי גומלין והשלמה בין מחקר לבין מדידת תוצאות מתמשכת:

- אם קיימת מערכת של מדידה מתמשכת, אפשר להשתמש במידע זה כדי להעמיק את מחקרי ההערכה.
- מחקר ההערכה מהווה הזדמנות לפתח כלים ונקודות מידוד אשר ישמשו לפיתוח מערכת של מדידת תוצאות מתמשכת.

יתרונות של מדידת תוצאות מתמשכת לעומת הערכה - דוגמאות

- במדידת תוצאות יש רצף של מדידה לאורך זמן לעומת המחקר החד-פעמי
- לתהליך מדידה לעיתים יכולת תרגום מהירה יותר של יישום המסקנות
- לעיתים מתקיימת שותפות פעילה יותר של אנשי הארגון

נושאים שבהם לפעמים יש יתרון למדידת תוצאות מתמשכת ולפעמים למחקר הערכה

- העלות
- הזמן עד לאספקת התוצאות בפעם הראשונה
- אמינות הנתונים וטיב איסופם
- סוג הנתונים שניתן לאסוף

חסרונות של מדידת תוצאות מתמשכת לעומת הערכה

- ביצוע בעיקר על ידי גורמים פנימיים ולא חיצוניים ולכן פחות יכולת לטעון לאובייקטיביות

- בדרך כלל אין קבוצת ביקורת
- היקף המדידה מוגבל יותר
- פחות השקעה בתיקוף המדדים
- ניתוח פחות רחב ומורכב
- פחות יכולת לתת הסבר לתוצאות
- פחות עדכון של הספרות הרלוונטית
- יותר נתונה למניפולציות של הנתונים

[חזרה ל-11. מבוא למדידת תוצאות]

4. מושגי יסוד

יש מינוח מקובל למדידת איכות. לפני שנעסוק בנושאים העיקריים, הקשורים למדידת האיכות, כדאי להכיר מונחים אלו.

מהם צרכים?

החסרים והבעיות שזוהו בקרב אוכלוסיות היעד. הגדרת הצרכים מהווה את הבסיס להגדרת המטרות ובחירת התוכניות.

דוגמאות לצרכים: ילד שלא מבקר בבית ספר באופן סדיר, קשיש שלא יכול להתרחץ לבד, בעל משפחה שלא עובד, מטפלים שחסר להם ידע מעודכן.

מהן מטרות?

המצב הרצוי הנגזר מהצרכים אשר אותו מעוניינים לקדם.

דוגמאות למטרות: לצמצם את האלימות כלפי ילדים במשפחה, להבטיח סביבת מגורים נאותה בקהילה לנכים מבוגרים.

מהן תוכניות?

הפעילויות המיועדות להשגת המטרות ולפתרון צרכי הלקוחות.

מי הם משתתפים / לקוחות ישירים?

המשתתפים של תוכנית יכולים להיות יחידים, משפחות או קהילות המשתתפים בתוכנית בפועל. בנוסף לכך, ארגונים ועובדים יכולים להיות גם כן המשתתפים של תוכנית.

דוגמאות: ילדים בסיכון, קשישים בודדים בבית, משפחות הסובלות מאלימות משפחתית, שכונות העוברות שיקום, מטפלים בילדים עבריינים.

מהי אוכלוסיית יעד?

הקבוצה שאליה מכוונת התוכנית בסופו של דבר. לעיתים המשתתפים הם גם אוכלוסיית היעד.

דוגמה: אם המטפלים בילדים עבריינים הם המשתתפים בתוכנית הדרכה עבורם, הילדים העבריינים הם אוכלוסיית היעד.

מהן תשומות?

תשומות הן המשאבים המושקעים לביצוע התוכניות במונחי תקציב והיקף כוח אדם, ציוד ומבנים שבהם פועלים הארגון והתוכניות.

דוגמאות לתשומות: מספר עובדים, שעות עבודה של הצוות, מספר מתנדבים, תקציב, ציוד, אספקות והמבנים שבהם פועלים הארגון והתוכניות.

[\[חזרה ל1. מבוא למדידת תוצאות\]](#)

מהן תפוקות (פעילויות ומשתתפים)?

תפוקות הן הפעילויות המתאפשרות על ידי השקעת התשומות וההיקף של המשתתפים באותן הפעילויות.

[\[ראה 39\].](#)

דוגמאות לפעילויות: שרותי ניהול הטיפול, הערכות של התוכנית, ישיבות הכשרה או חינוך, התייעצויות, הדרכה, חניכות, קבוצות תמיכה, סקר גישוש בריאות, שרותי סנגור. פעילויות יכולות לכלול גם הפצת מידע כמו אתרים, דפי מידע או ידיעונים.

דוגמאות להיקף ההשתתפות: מספר המשתתפים שקיבלו שרות, מספר המשתתפים שהגיעו באמצעות פעילויות יישוג מיוחדות. לא מדובר רק במשתתפים פרטיים או במשפחות, אלא גם ביחידות ניתוח רחבות יותר, כמו מוסדות או ארגונים בקהילה.

[\[חזרה ל1. מבוא למדידת תוצאות\]](#)

מהן תוצאות?

תוצאות הן קודם כל השינויים שהתוכנית מבקשת לחולל אצל אוכלוסיות היעד על מנת להטיב את מצבם. הן קשורות לשינויים במצבם או במעמדם (=תוצאה סופית) ויתכן גם לשינויים בידע, בעמדות, במיומנויות ובהתנהגותם של המשתתפים. מעבר לכך, תוצאות יכולות להתייחס לשינויים ארגוניים שהתוכנית מבקשת לחולל ברמות ארגוניות שונות (=תוצאות ביניים) [ראה 42].

דוגמאות לתוצאות:

- ידע חדש, גישות שהשתנו (למשל, דעות, שאיפות, מוטיבציה), מיומנויות חדשות (למשל, שיפור השליטה בכתיבה ובקריאה)
- התנהגות שהשתנתה (למשל, פרקטיקות טיפוליות חדשות, החלטות ומדיניות, הרגלי בריאות וצמצום בהתנהגויות סיכון)
- מעמד ותנאים שהשתפרו (למשל, תפקוד מוצלח באותה משרה, צמצום היקף מקרי ההתעללות בילדים).

שני היבטים חשובים של תוצאות:

א. טווח הזמן להשגת התוצאות

- לעיתים משתמשים במושגי תוצאות לטווח זמן קצר (ראשוניות), בינוני או ארוך יותר בהתייחס לטווח הזמן שבו אנו מצפים להשיג אותן, במהלך או לאחר יישום התוכנית.
- לגבי תוכניות מסוימות לעיתים מתקיים רצף של תוצאות. כלומר, תוצאות קצרות טווח מובילות לתוצאות לטווח בינוני והן בתורן מובילות לתוצאות לטווח ארוך.
- משך הזמן הדרוש להשגת התוצאות והמשמעות של הטווח הקצר או הארוך יותר משתנה בהתאם לתוכנית.

דוגמה: שרותים להתפתחות ולהתקדמות בעבודה

- תוצאה לטווח קצר: מציאת מקום עבודה
- תוצאות ארוכות טווח: שמירה על משרה לאורך זמן; התקדמות בעבודה

ב. תוצאות ביניים ברמת הלקוחות וברמת הארגון מול תוצאות סופיות

- תוצאות סופיות הן התוצאות שהן חשובות בפני עצמן ולא רק כמובילות למשהו אחר.
- תוצאות ביניים מהווה צעד חשוב לקראת השגתה של תוצאה סופית.

■ תוצאות ביניים ללקוחות: לעתים קרובות תוצאות ביניים קשורות לשינויים בגישות, בידע ובמיומנויות בקרב הלקוחות, אשר יכולים להוביל לשינויים בהתנהגותו, במעמדו או במצבו של הפרט.

■ תוצאות ביניים ארגוניות: מתייחסות לשינויים בדפוסי או באיכות הפעילות של השרותים אשר יכולים להוביל לתוצאות טובות יותר ברמת הלקוח. השינויים יכולים להיות במסגרת ארגון בודד או במערך של ארגונים. לעיתים, תוצאות ארגוניות מתייחסות לשינויים אצל העובדים. דוגמאות: שיפור ברמת המיומנויות של המטפלים, חיזוק שיתוף הפעולה הבין-צוותי או הבין-ארגוני.

דוגמה: שרותי תמיכה במשפחה

- תוצאת ביניים: עלייה בהערכה העצמית של ההורים
- תוצאות סופיות: הפחתה בהתעללות ובהזנחת הילד

עוד על תוצאות

יש לשים לב לכך ש:

1. לעתים תוצאה סופית אחת עשויה להוליד תוצאה אחרת.

דוגמה: תוכנית למניעת התעללות בילדים

- תוצאה סופית: הפחתת התעללות של הורים בילדיהם
- אבל: הפחתה בהתעללות של הורים בילדיהם עשויה להוביל לשיפור התפקוד של הילדים בבית הספר.
- שתי תוצאות אלה הן סופיות, מאחר שהן חשובות כשלעצמן ולא רק בגלל שהן מובילות למשהו אחר.

2. לעתים קשה להבחין בין תפוקות לתוצאות.

דוגמה: יוזמה להתנדבות בני נוער

- הגברת פעילות התנדבותית של בני נוער עשויה להיחשב לתפוקה אך גם לתוצאה, מאחר שזה היבט של מעורבות בקהילה ומחויבות שנחשבת חשובה כשלעצמה
- תוצאות אחרות עשויות לכלול מעורבות מוגברת ומתמשכת בפעילות בקהילה ויכולת מוגברת לספק שרותי קהילה בעקבות הגדלת מספר המתנדבים

3. בהתאם לסוג השרות, תוצאות עשויות להתייחס לתועלות המופקות ברמת הלקוח הפרטי, ברמת מפעיל התוכנית [הארגון או המערכת] או ברמת הקהילה.

ברמת הפרט: התוצאות מתייחסות לתועלות שהמשתתפים מפיקים מהתוכנית

דוגמה: שרותי ניהול הטיפול לאנשים עם מוגבלויות

- תוצאת ביניים: שיפור הגישה של אנשים עם מוגבלויות למגוון שרותים חיוניים
- תוצאה סופית: יכולת לנהל חיים עצמאיים יותר, קבלת מענה לצורכי חיים בסיסיים (מזון, ביגוד, היגיינה, דיור מוגן)

ברמת המערכת או הארגון: תוצאה עשויה להתייחס גם לתועלות שמפיק הארגון כולו או המערכת

דוגמה: יוזמה להרחבת מידת הכשרתם של עובדים סוציאליים

- תוצאת ביניים: עובדים סוציאליים שיפרו את רמת הידע שלהם על שיטות להתערבות במשברים במשפחה
- תוצאה סופית: שיפור באיכות השרותים שהארגונים מספקים

ברמת הקהילה: התוצאה עשויה להתייחס לתועלות שכל הקהילה מפיקה מהתוכנית

דוגמה: יוזמה להתנדבות בקהילה בעבודות שיטור.

- תוצאת ביניים: משטרת מתנדבים מקבלת אחריות ומטפלת בביטחונם של התושבים בקהילה. כך כוח המשטרה המקצועי יוכל לייחד יותר מזמנו למניעת פשעים חמורים.
- תוצאה סופית: אנשים יחוו בטוחים יותר בקהילתם. מספר הנפגעים ממעשי פשע יקטן.

מהן תוצאות מדידות?

תוצאות מדידות הן תוצאות שניתן למצוא דרך כמותית למדוד אותן בעלות סבירה. חשוב לציין כי מדידת כל התוצאות אינה מציאותית. למשל, תוצאה של התגברות על משבר משפחתי עשויה להיות שיפור ביכולת להתמודד עם משבר משפחתי. אולם, ייתכן כי בחיי משפחה שטופלה לא יופיע יותר משבר או ייתכן כי הוא יופיע זמן רב לאחר ניתוק הקשר של התוכנית עם המשפחה ולכן לא ניתן למדוד את חיזוק היכולת במסגרת (על מאפייני **תוצאות מדידות**, ראה [שלב 4 – בחירת התוצאות למדידה בפועל מתוך התוצאות האפשריות שזוהו](#)).

[חזרה ל"מהי מדידת תוצאות?"]

[חזרה ל1. מבוא למדידת תוצאות]

מהי מפת הקשרים בין תשומות, תפוקות ותוצאות (המודל הלוגי)?

גיליון של מודל לוגי ניתן למצוא כאן .
מידע נוסף על מודלים לוגיים נמצא כאן .

תהליך מדידת התוצאות מחייב בחינה מדוקדקת של פעולותיה של תוכנית ושל הישגיה. לעתים ייצוג חזותי פשוט המדגיש את תכונותיה העיקריות של התוכנית, יכול לסייע לקבוצת אנשים שעובדים יחד לנהל תהליך של מדידת תוצאות. מפת הקשרים או "המודל הלוגי" (הקרוי לעתים גם "מפת רצף סיבתי של תוצאות", או במונחים של תחום ההערכה "התאוריה של התוכנית") הוא "שיטה חזותית לייצוג תוכנית עבודה

מתוכננת, על הנחות היסוד שלה ועל המסגרת התאורטית שלה. זו תמונה שבאמצעותה אתה יכול להבין מדוע וכיצד אתה מאמין שהתוכנית תצליח" [ראה 30].

מתוך ראייה של כלל הצרכים, מודל לוגי מציג תמונה או תרשים של תוכנית המקשרת בין תשומות, תפוקות ותוצאות ברציפות לוגית. הגדרת הצרכים אליהם יש להתייחס מונחת ביסודו של המודל. המודל עשוי להיות כלי רב עוצמה, ובאמצעות שימוש בפורמט פשוט הוא יכול להבהיר את:

- ◆ הכוונה העיקרית של תוכנית (התוצאות שלה)
- ◆ מהן התשומות והתפוקות החיוניות להשגת מטרה זו
- ◆ רצף האירועים המקשרים תשומות לתפוקות
- ◆ ההבחנה בין "מה שאנחנו עושים" לבין "התוצאות שאנחנו משיגים"
- ◆ הבסיס לפיתוח תוכנית למדידת תוצאות

מודל לוגי יכול לשמש כלי לתכנון של תוכניות. לשם בניית מודל לוגי, על המתכננים להגדיר ולזהות במדויק את התשומות והתפוקות שעשויות להניב את התוצאה המצופה מהתוכנית [ראה 31]. בהמשך, המודל הלוגי יכול להנחות את תהליך מדידת התוצאות – החל משלב התכנון והפיתוח של התוכנית, ועד לדיווח על מדידת תוצאות.

בנוסף למרכיבים של המודל הלוגי, יש עוד שני גורמים המשפיעים על התהליך: גורמים סביבתיים ומאפייני המשתתפים.

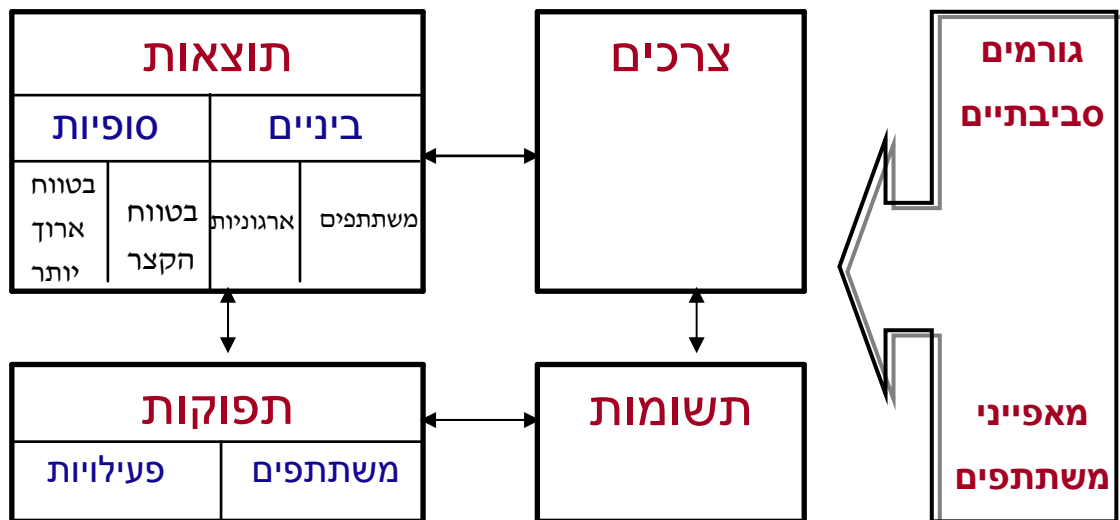
גורמים סביבתיים - התנאים בסביבה החיצונית שהם מעבר לשליטתה של תוכנית נתונה, ישפיעו על התוצאות שיושגו. למשל, תוכנית המסייעת למשתתפים למצוא עבודה ולשמור עליה, צריכה להגדיר את התוצאות הצפויות בהתאם לשיעור הצפוי של אבטלה במשק. אם במהלך יישום התוכנית יהיה מיתון במשק, הרי שהדבר ישפיע על מידת ההצלחה של משתתפי התוכנית במציאת עבודה.

מאפייני המשתתפים – עשויים להשפיע על התוצאות הצפויות. בדוגמה שלעיל, רמת השכלתם של משתתפי התוכנית תשפיע על התוצאות.

קיים ריבוי גרסאות של המודל הלוגי. בהמשך אנו מביאים את המודל שאומץ על ידי משרד הרווחה ב-2008 על מנת לכוון את פיתוח הנושא במסגרת המשרד:

שם התוכנית: _____ היחידה האחראית על התוכנית: _____

אוכלוסיית המשתתפים: _____



[מראי מקום נוספים על פיתוח מודלים לוגיים]

[ראה 1. מבוא למדידת תוצאות]

מהי הדרך למדידת התוצאה (מדד)?

הדרך הספציפית הכמותית שבה נמדדת תוצאה על מנת לבחון את מידת השגת התוצאות. עם זיהוי התוצאות, צריך לקבוע את המדדים המדידים שימשו לבחינת מידת התקדמותה של התוכנית בהשגת התוצאות.

דוגמה למדדים לתוצאות: ציון במבחני אוריינות יכולים לשמש כמדד לתוצאה של "הגברת מיומנות קריאה וכתבייה". רמת הסוכר עשויה לשמש מדד לתוצאה בתוכנית להגברת יכולתו של חולה בסוכרת לאזן בעצמו את רמת הסוכר בדם.

[עבור לשלב 5 - בחירת הדרך למדידת התוצאות (מדדי תוצאה)]

[1. מבוא למדידת תוצאות]

מהם יעדי התוצאה הכמותית הרצויה?

יעד של תוצאה הוא יעד מספרי להיקף התוצאה הרצויה או להיקף השינוי הרצוי בתקופת זמן מוגדרת. דוגמה ליעד: משתתפי קורס לשיפור מיומנויות קריאה וכתובה למבוגרים יעלו את ציוניהם במבחני אוריינות ב-15% או ב-15 נקודות אחוז לאחר סיום הקורס.

מהי תוצאה בפועל?

השינוי בפועל בערך של המדד.

מהו מידוד (נקודת מידוד)?

מידוד הוא סטנדרט המשמש כנקודת ציון להשוואה או לקביעת יעדים כמותיים. המידוד יכול להיות מבוסס על ממצאי מחקר או על התנסות בארגונים אחרים או בתוך הארגון עצמו. יש להבחין בין נקודות מידוד המבוססים על הניסיון הישראלי לעומת הבינלאומי. לעתים קרובות יש שימוש בנקודות מידוד לשם קביעת היעד שאליו יש לשאוף ולפיו יש להשתפר.

[ראה שלב 6 – בחירת יעדי התוצאות הרצויות]

מה הוא תשלום-תלוי ביצוע?

תשלום תלוי ביצוע הוא תשלום לספקי שרות על בסיס התוצאות שהושגו להבדיל מתשלום על בסיס התשומות והתפוקות.

[1. מבוא למדידת תוצאות]

[חזרה לתוכן העניינים]

5. דוגמה: תוכנית לקידום משפחות אתיופיות מתפקדות המטופלות בלשכות רווחה

אוכלוסיית היעד: משפחות אתיופיות מתפקדות מטופלות בלשכות הרווחה

הצורך: חוסר בתעסוקה והשכלה ותלות בלשכה

מטרה כללית: עצמאות

תשומות: תקציב, כוח אדם, מתקנים לסדנאות ולהכשרה

תפוקות:

♦ פעילויות:

- מול המערכת הארגונית: יצירת מודל משולב של שירותים למעבר לעצמאות (מול מוקדי משרד הקליטה, מול התמ"ת), הכשרת כוח אדם לעבודה עם האוכלוסייה האתיופית, הסברה בקרב המעסיקים.

- מול האוכלוסייה: סדנאות להעצמה, אבחון וייעוץ תעסוקתי, המשך הכשרה או לימודים, השמה.

♦ היקף המשתתפים:

- מול מערכת ארגונית: היקף הארגונים המשתתפים פעולה, היקף העובדים המשתתפים בהכשרה, היקף המעסיקים המשתתפים בהסברה.

- מול האוכלוסייה: היקף מקבלי העצמה, הכוונה וייעוץ, הכשרה, שירותי השמה ומשתלבים בלימודים.

תוצאות:

♦ ביניים:

- משתתפים – ידע על היכולות שלהם ועל אפשרויות התעסוקה וגיבוש מטרות אישיות; דימוי עצמי חיובי, מוטיבציה, ותקווה; ידע ומיומנויות של חיפוש עבודה, מיומנויות חדשות; כישורים מקצועיים, תעודות השכלה פורמלית, צמצום ההזדקקות בלשכת הרווחה.

- קהילתי – מודעות בקרב הקהילה לחשיבות של תעסוקה, של המשך לימודים ושל עצמאות. שינוי ביחס לתפקיד של נשים בקהילה.

- ארגוני – תיאום אפקטיבי של כל הגורמים, כוח אדם מיומן יותר בייעוץ והכוונה של האוכלוסייה האתיופית, נכונות בקרב מעסיקים, לשכות הרווחה מחזקות את היכולת הכללית שלהם לטפל באוכלוסייה האתיופית.

♦ סופיות:

- בטוח הקצר – שיעור העובדים בעבודה יציבה, עבודה ברמות מקצועיות והכנסה גבוהות יותר, שביעות רצון מהעבודה ומהמסלול בחיים.

- בטוח הארוך יותר – רמת השכלה גבוהה יותר, קידום מקצועי, רמת חיים גבוהה יותר לאורך החיים, יציבות משפחתית, מניעת התנהגויות לא נורמטיביות בקרב מבוגרים והילדים והישגים של הילדים. חיזוק המעמד הכללי של העדה האתיופית בחברה.

2. מתכוננים: הכנתם של ארגונים לביצוע מדידת תוצאות

[חזרה לתוכן העניינים]

סעיף זה סוקר את השלבים המוקדמים המסייעים בהכנתו של ארגון לקראת מדידת תוצאות. ההחלטה המכרעת הראשונית היא לקבוע האם בכלל יש צורך לעסוק במדידת תוצאות. החלטה זו צריכה להתבסס על כמה גורמים, הכוללים: דרישות של הגורמים המממנים או של הגופים המפקחים; זמינות המשאבים; יכולתם של הארגונים לייחד מזמנם לפעילות זו; ותמיכה של בעלי עניין מרכזיים. ניתן לשקול את דחייתו של תהליך מדידת תוצאות אם "הארגון מצוי במשבר או בקשיים כספיים חמורים" [ראה 8].

לאחר שהתקבלה ההחלטה למדוד תוצאות, הצעד הבא בהכנת הארגון הוא כינוס ועדת תכנון. סעיף זה דן בתפקידי הוועדה, בסוגיות חשובות הקשורות בהרכבתה ובתפקידיה העיקריים בשלב תכנון זה.

- כינוס ועדת תכנון

- התמודדות עם סוגיות מרכזיות

1. גיוס בעלי עניין

2. זיהוי המשאבים הנדרשים בארגון

3. תכנון אסטרטגיית מידע

הפניות חשובות לפרק זה: [ראה 9, ראה 39, ראה 8].

כינוס ועדת תכנון

כבר בשלבים הראשונים של מדידת תוצאות יש לכנס ועדת תכנון או כוח משימה, כדי לפקח על התהליך ולנהל אותו. מדידת תוצאות תדרוש לכל הפחות "דיאלוג מקיף וממושך עם בעלי עניין, מתוך הארגון (צוות) ומחוצה לו (צרכנים), כדי להביא להבנה משותפת של כל הגורמים על היבטים מרכזיים במדידת תוצאות" [ראה 10]. זאת הסיבה לכך שגיוון מערך המשתתפים הוא כה חשוב. המשתתפים יכולים להיות:

- נציגים בכירים מההנהלה, משווקים, מניתוח נתונים

- צוות המפעיל את התוכניות (במיוחד אלה שקשורים ישירות בטיפול)

- לקוחות של התוכניות או לקוחות לשעבר (בין אם אלה חברי ועדת התכנון או בין אם הם קשורים לתוכנית בעקיפין – דרך קבוצות מיקוד)

- צוות מארגונים אחרים או מתוכניות אחרות שעובדים עם אוכלוסיות היעד או עם שרותים דומים

מכשלה שיש להימנע

ממנה:

הימנע/י מלכפות תהליך של מדידת תוצאות על צוות שבסופו יהפוך להיות אחראי על איסוף, דיווח ושימוש בנתוני תוצאות.

פיתרון:

יש לשתף את צוות הטיפול הישיר בתהליך כבר מראשיתו.

- מומחים למדידת תוצאות או לניהול ולניתוח מערכות מידע

- נציגי ועד המנהל

- מממנים

לדוגמאות של
סדר יום של
ישיבת ועדות
תכנון וללוח
זמנים לביצוע
מדידת תוצאות
של תוכנית, [\[ראה\]](#)
[9](#) מוצג 3 ו-4]

התמודדות עם סוגיות מרכזיות

הסעיפים הבאים עוסקים בכמה מתפקידיה העיקריים של ועדת התכנון בשלב ראשוני זה של התכנון.

גיוס בעלי עניין

עירוב של מגוון משתתפים במדידת התוצאות מסייע למלא את אחת ממשימותיה העיקריות של ועדת התכנון: להכין בעלי עניין בכל הרמות, לוודא את הצטרפותם ולעקוב אחר ציפיותיהם מהתהליך. בעלי עניין צריכים להיות מודעים לכך שמדידת תוצאות איננה תרופת פלא ושלא כל דבר יהפוך לגלוי ולידוע באמצעותה. נוסף על כך, עליהם לדעת מהן ציפיות סבירות לגבי השפעתן של תוכניות התערבות חברתית, ויש להכניס לרגע האמת, כאשר יתגלו התוצאות של מדידת התוצאות. עליהם גם להבין מעט מהדקויות של ניתוח תוצאות. לדוגמה, שאם הסביבה החיצונית מידרדרת במהלך יישום התוכנית, גם היעדר שיפור בתוצאות יכול להיחשב להצלחה.

לבסוף, עליהם להיות מודעים לכך שמדידת תוצאות היא תהליך ממושך. במלכ"רים תהליך של תכנון וניסוי מערכת מדידת תוצאות עשוי להימשך כשנתיים-שלוש. במגזר הציבורי, במיוחד אם מעורבות בו רמות ממשל שונות, התהליך אף עשוי להימשך יותר זמן.

זיהוי המשאבים הנדרשים בארגון לתכנון ולהקמת המערכת

ועדת התכנון אחראית על גיבוש הפרטים של תהליך מדידת התוצאות ומפקחת על יישומו. בין משימותיה אפשר למנות את זיהוי המשאבים הדרושים לביצוע תהליך של מדידת תוצאות. העלויות ההתחלתיות יכולות לכלול זמן של צוות, ציוד ובדרך כלל שרותי ייעוץ חיצוניים. בנוסף לכך, יזדקק הצוות להכשרה ראשונית במדידת תוצאות ובשלב מאוחר יותר, שוב יהיה צורך להכשיר אותו לעסוק בפרטי פרטים של מדידת תוצאות. מעבר להוצאות ההקמה, מרכיב מרכזי של מדידת תוצאות הוא עלותו המתמשכת של איסוף הנתונים שהועדה תצטרך להתייחס לכך בהמשך.

"קשה יותר ליישם את תהליך מדידת התוצאות בהצלחה, כאשר עובד צריך לעשות זאת כתוספת למשרתו המלאה, ללא תגמול כספי" [\[ראה\]](#)
[8].

לגבי גודל התקציב שיש להקצות למדידת התוצאות, קיימים אומדנים שונים. לפי אומדן סטנדרטי של משרד הרווחה והבריאות בארצות הברית (ה-HHS), עלות מדידת התוצאות היא כ-5% מהתקציב הכולל של תוכנית. הוא גם מדגיש (שיש לקחת בחשבון) שההוצאות גבוהות במיוחד בשלבים הראשונים ויכולים לפחות עם הזמן.

תכנון ראשוני של אסטרטגיית איסוף ומחשוב המידע

כחלק מהתכנון הראשוני של מדידת תוצאות, חשוב לדון בשאלות אסטרטגיות באשר לאיסוף מידע במסגרת התהליך.

- ♦ האם צפוי שמערכת המידע הקיימת יכולה לספק את המידע הנדרש בצורה אמינה, או שיש צורך בהעמקה, בהרחבה או אפילו ביצירת מערכת מידע חדשה?
 - ♦ כיצד יתבצע בפועל איסוף הנתונים? האם לצוות יהיו די זמן, מומחיות ותמיכה טכנית כדי לאסוף את הנתונים הנדרשים באופן אמין?
 - ♦ האם המערכת תאפשר להכין דוחות ידידותיים למשתמש אותם ניתן יהיה להעביר לצוות ולגורמים אחרים בשעת הצורך?
 - ♦ האם התוכנות הקיימות יאפשרו למשתמשים רבים לשאול ולקבל תשובות על מגוון שאלות בעת ניתוח הנתונים?
- מתן תשובות ראשוניות לסוגיות האלו יצר את התשתית לחשיבה ולתכנון של אסטרטגיית המידע הכוללת שתשרת את התהליך.

[2]. מתכוננים : הכנתם של ארגונים לביצוע של מדידת תוצאות] [חזרה לתוכן עניינים]

3. ביצוע מדידת תוצאות

[חזרה לתוכן עניינים]

לאחר עירובם המלא של בעלי עניין, גיוס המשאבים לביצוע מדידת התוצאות ובחינת צורכי המידע של הארגון, הארגון יכול להתחיל בביצוע מדידת התוצאות הלכה למעשה. בסעיף זה אנו מתקדמים מעבר לתכנון הראשוני ובוחנים את הצעדים המעשיים להפעלת מדידת תוצאות. קיימות דרכים רבות לתכנון ולביצוע מדידת תוצאות. אף שאנו ערים לעובדה כי אין רצף אחד ויחיד של שלבים, אנו מציינים להלן את אחד עשר השלבים המצוטטים ביותר בספרות. לאחר שסיימה את פעילויות התכנון הראשוניות, קבוצת התכנון יכולה לשמש כועדת היגוי שוטפת גם לשלב זה.

1. שלב 1 : בחירת תוכניות למדידת התוצאות

2. שלב 2 : איתור התוצאות

3. שלב 3 : הגדרת התשומות, התפוקות והתוצאות של התוכנית / מילוי המסגרת של המודל הלוגי

4. שלב 4 : בחירת התוצאות למדידה בפועל מתוך התוצאות האפשריות שזוהו

5. שלב 5 : בחירת הדרך למדידת התוצאות (מדדי תוצאה)

6. שלב 6 : בחירת יעדי התוצאות הרצויות

7. שלב 7 : בחירת מקורות נתונים, אמצעים וכלים לאיסופם

8. שלב 8 : פיתוח תוכנית לאיסוף הנתונים

9. שלב 9 : תכנון מערכת ממוחשבת לאחסון, ניתוח ודיווח

10. שלב 10 : ביצוע פיילוט לבחינת מערכת המדידה המוצעת

11. שלב 11 : ניתוח ודיווח המידע על תוצאות

12. שלב 12 : שימוש במידע על תוצאות

13. שלב 13 : תיעוד כל שלבי תהליך מדידת תוצאות ולמידה בכל השלבים

שלב 1: בחירת תוכניות למדידת התוצאות

בחירה של תוכנית או תחום שרות לצורך מדידת תוצאות כרוכה במספר שיקולים.

1. **ניתן לזהות ולמדוד את התוצאה עבור התוכנית במאמץ ועלות סבירה**
מאחר ומדידת תוצאות היא בראש ובראשונה כלי לשיפור תוכנית, הקריטריון הראשון בבחירה צריך להיות קודם כל האם בכלל ניתן לזהות ולמדוד את התוצאה עבור התוכנית במאמץ ועלות סבירה. זה בדרך כלל יהיה נכון במיוחד לגבי תוכניות, שיעדיהם, משימותיהם ולקוחותיהם מוגדרים.
2. **מדידת תוצאות עשויה לשמש כלי מועיל להעברת מידע לממנים ולבעלי עניין אחרים לגבי השרותים הראויים לתמיכתם**
לכן, עוד קריטריונים לבחירת התוכנית הם:
 - (א) האם התוכנית מייצגת חלק משמעותי מפעילותו של הארגון
 - (ב) האם התוכנית משכה את תשומת לבם של מממנים או של בעלי עניין אחרים
 - (ג) האם חסר ידע על השפעת התוכנית
 - (ד) יש עניין מיוחד לשווק את התוכנית לבעלי עניין
 - (ה) מורגש צורך מיוחד לשפר את התוכנית
3. **בחירת התוכנית למדידת תוצאות תזכה למרב תמיכתם של דרג הפיקוח וצוות הטיפול הישיר**
הצלחתו המתמשכת של תהליך מדידת תוצאות תהיה תלויה בתמיכתם של דרג הפיקוח ושל צוות הטיפול הישיר. במיוחד בתחילת תהליך מדידת התוצאות, כדאי לבחור בתוכניות שזכות למרב התמיכה מצד אנשי צוות אלו.
4. **קיים בסיס להשוואה ולקביעת יעדים כמותיים**
5. **יכולים לייחס את התוצאות לתוכנית במידה סבירה**

[ראה 39]; [ראה 8].

שלב 2: איתור התוצאות

1. יש להתחיל באיתור של המטרות, האמצעים והלקוחות או אוכלוסיות היעד של התוכנית.

מטרה : מה מנסים להשיג?

אוכלוסיות יעד : מי או מה ישתנה כתוצאה מהתוכנית?

אמצעים : אילו צעדים ננקטים כדי להשיג את מטרות?

לשם זיהוי כל אחד מהרכיבים האלו, נסה למלא את המשפט הבא :

"המטרה של התוכנית היא לשפר/להפחית/לאפשר את {איזה מצב} עבור {מי, מה} באמצעות {עשיית }"

דוגמה : תוכנית לקידום בני נוער

המטרה של התוכנית היא לשפר את ההערכה העצמית ולהפחית את התנהגותם השלילית של בני נוער בגילאים 10-14 באמצעות אספקת מגוון פעילויות חברתיות וחינוכיות.

[ראה 9]

2. כעת יש לשקול אילו תוצאות ספציפיות (תועלות, שינויים או שיפורים הנובעים מהתוכנית) יצביעו

על כך שמטרת התוכנית הושגה. צריך לחשוב על מילים המתארות אילו תנאים יגדלו, יפחתו,

ישפרו, יתאפשרו או לא יורעו. כלומר, מי או מה ישתנה? מהו אופי השינוי?

א. דוגמאות לתוצאות ברמת הפרט :

- שיפור מיומנויות קריאה וכתובה של מבוגרים

- צמצום מקרי היריון בקרב קטינות

ב. דוגמאות לתוצאות ביניים ארגוניות ברמת יחידות שרות :

- ספקי שרותים יפחיתו את זמן הטיפול בפניות של לקוחות

- ארגונים בקהילה ישפרו את כושר שיתוף הפעולה שלהם

- משרדים מחוזיים יגבירו את מקצועיותם בניהול כספי. [ראה 8]

3. לעתים קרובות תהיה יותר מתוצאה אחת. יתרה מזאת, התוצאות יכולות להיות קשורות זו לזו

ברצף לוגי. לדוגמה : אם תוכנית מספקת תמיכה לבני נוער בסיכון באמצעות חונכות, הרי שבני

הנוער יפתחו יותר מודעות לאלטרנטיבות בחייהם. ואם זה כך, הרי שהאפשרות שהם יפנו

להתנהגות בעייתית בבית הספר או להתנהגות עבריינית בקהילה סבירה פחות, והאפשרות שהם

יתמקדו בהישגים בלימודים סבירה יותר. אם הם יתמקדו בהישגים בלימודים, הרי שסביר

יותר, שבסופו של דבר, הם גם יצליחו למצוא תעסוקה.

רעיונות לגבי תוצאות : מיזם של Urban League ושל Center for What Works פיתחו מסגרת לתוצאות ל-14 תחומי פעילות רחבים של מלכ"רים [ראה 12].

4. פיתוח המדדים ייעשה בין היתר תוך כדי:

א. התייעצות עם מנהלי תוכניות דומות על תוצאות שהם זיהו.

ב. פנייה ללקוחות של התוכנית במסגרת ראיונות או קבוצות מיקוד.

ג. שיחות עם אנשי צוות הטיפול הישיר.

לרעיונות נוספים
על תוצאות ראה
39 - שקופיות 83-
74

5. היבטים חשובים של הגדרת תוצאות

יש את הדגם הפשוט, אבל עולם התוצאות בפועל הוא מגוון ומורכב הרבה יותר.

א. תוצאות ביניים ברמת הלקוחות וברמת הארגון מול תוצאות סופיות

- תוצאות סופיות הן התוצאות שהן חשובות בפני עצמן ולא רק כמובילות למהו אחר.

- תוצאות ביניים מהווה צעד חשוב לקראת השגתה של תוצאה סופית.

– תוצאות ביניים ללקוחות: לעתים קרובות תוצאות ביניים קשורות לשינויים בגישות, בידע ובמיומנויות בקרב הלקוחות, אשר יכולים להוביל לשינויים בהתנהגותו, במעמדו או במצבו של הפרט.

– חשוב לציין שיש גם יחידה נוספת להגדרת תוצאות – יחידה גיאוגרפית. יחידה זו יכולה להיות עיר או שכונה לדוגמא: מאפייני השכונה במונחים של בטיחות, ניקיון. כמו כן, אפשר גם להגדיר תוצאות ברמה של קהילת השתייכות המוגדרת במונחי דת, מוצא אתני וכו' כמו תדמית האוכלוסייה האתיופית בחברה. בנוסף, הציבור הרחב או חלקים ממנו יכולים להיות יחידה לדוגמא: לשפר את היחס לנכים בקרב הציבור או היחס של מעסיקים כלפי העסקת נכים.

– תוצאות ביניים ארגוניות: מתייחסות לשינויים בדפוסי או באיכות הפעילות של השרותים אשר יכולים להוביל לתוצאות טובות יותר ברמת הלקוח. השינויים יכולים להיות במסגרת ארגון בודד או במערך של ארגונים. לעיתים, תוצאות ארגוניות מתייחסות לשינויים אצל העובדים. דוגמאות: שיפור ברמת המיומנויות של המטפלים, חיזוק שיתוף הפעולה הבין-צוותי או הבין-ארגוני.

ב. תוצאות העשויות להיות גם תוצר סופי וגם תוצאת ביניים לתוצאה נוספת

לעתים תוצאה סופית אחת עשויה להוליד תוצאה אחרת.

דוגמה: תוכנית למניעת התעללות בילדים

- תוצאה סופית: הפחתת התעללות של הורים בילדיהם

0 אבל: הפחתה בהתעללות של הורים בילדיהם עשויה להוביל לשיפור התפקוד של הילדים בבית הספר.

0 שתי תוצאות אלה הן סופיות, מאחר שהן חשובות כשלעצמן ולא רק בגלל שהן מובילות למשהו אחר.

ג. תוצאות ברמת הפרט והקהילה, וברמת הארגון או מערכת של ארגונים

בהתאם לסוג השרות, תוצאות עשויות להתייחס לתועלות המופקות ברמת הלקוח הפרטי, ברמת מפעיל התוכנית [הארגון או המערכת] או ברמת הקהילה.

ברמת הפרט: התוצאות מתייחסות לתועלות שהמשתתפים מפיקים מהתוכנית

דוגמה: שרותי ניהול הטיפול לאנשים עם מוגבלויות

- תוצאת ביניים: שיפור הגישה של אנשים עם מוגבלויות למגוון שרותים חיוניים

- תוצאה סופית: יכולת לנהל חיים עצמאיים יותר, קבלת מענה לצורכי חיים בסיסיים (מזון, ביגוד, היגיינה, דיור מוגן)

ברמת המערכת או הארגון: תוצאה עשויה להתייחס גם לתועלות שמפיק הארגון כולו או המערכת

דוגמה: יוזמה להרחבת מידת הכשרתם של עובדים סוציאליים

- תוצאת ביניים: עובדים סוציאליים שיפרו את רמת הידע שלהם על שיטות להתערבות במשברים במשפחה

- תוצאה סופית: שיפור באיכות השרותים שהארגונים מספקים

ברמת הקהילה: התוצאה עשויה להתייחס לתועלות שכל הקהילה מפיקה מהתוכנית

דוגמה: יוזמה להתנדבות בקהילה בעבודות שיטור.

- תוצאת ביניים: משטרת מתנדבים מקבלת אחריות ומטפלת בביטחונם של התושבים בקהילה. כך כוח המשטרה המקצועי יוכל לייחד יותר מזמנו למניעת פשעים חמורים.

- תוצאה סופית: אנשים יחוו בטוחים יותר בקהילתם. מספר הנפגעים ממעשי פשע יקטן.

ד. תוצאות ברמת המשתתף הישיר לעומת הלקוח הסופי

- ההבחנה בין תוצאות ביניים וסופיות קשורה גם להבחנה בין המשתתף הישיר והלקוח הסופי.

- המשתתף הישיר יכול להיות הלקוח, גורם שקשור לאספקת השירות או גורם אחר שמשפיע על התוצאות ברמת הלקוח לדוגמה: בתוכנית להכשרת כוח אדם טיפולי בארגון, המשתתף בתוכנית הוא העובד אבל הלקוח הסופי הוא המטופלים שלו.
- דוגמאות אחרות למשתתף הישיר הן אחראים על גיוס כספים בארגון, ציבור המעסיקים או הציבור הרחב.
- לעיתים כאשר הלקוח הסופי הוא לא המשתתף, המדידה בפועל נעצרת ברמת המשתתפים. כלומר, לא תמיד מודדים את התוצאות הממש סופיות ברמת הלקוחות, אלא לעיתים מודדים את תוצאות הביניים ברמת המשתתפים בפועל.

ה. טווח הזמן להשגת התוצאות

- לעיתים משתמשים במושגי תוצאות לטווח זמן קצר (ראשוניות), בינוני או ארוך יותר בהתייחס לטווח הזמן שבו אנו מצפים להשיג אותן, במהלך או לאחר יישום התוכנית.
- לגבי תוכניות מסוימות, לעיתים מתקיים רצף של תוצאות. כלומר, תוצאות קצרות טווח מובילות לתוצאות לטווח בינוני והן בתורן מובילות לתוצאות לטווח ארוך.
- משך הזמן הדרוש להשגת התוצאות והמשמעות של הטווח הקצר או הארוך יותר משתנה בהתאם לתוכנית.

ו. תוצאות אבסולוטיות ותוצאות יחסיות

- תוצאה מוחלטת – מוגדרת במונחים של רמה מוחלטת של תוצאה. לדוגמה, 50% השתלבו בתעסוקה, 20% סיימו את הברורות.
- תוצאה יחסית – מגדירה תוצאה במונחי השיפור בתוצאה לעומת שנה קודמת באותה תוכנית או בתוכנית שקדמה לה. לדוגמה, השיעור של מסיימי בגרות עלה מ-15% ל-20% כלומר, גידול של 5 נקודות אחוז.

ז. עד היכן הולכים בשרשרת ההשלכות

לזה אין תשובה אחת נכונה והיא צריכה להיות מונחה גם על ידי שיקולים מעשיים. שיקולים אלו כוללים את טווח הזמן של ההשפעה שמחפשים, ההסתפקות בתוצאות ביניים במקום לשאוף למדידת תוצאה סופית, ההסתפקות בתוצאה ברמת המשתתף הישיר במקום השאיפה למדידה לגבי אוכלוסיית היעד שהיא מעבר לתוכנית. שיקול נוסף הוא עד כמה יש אפשרות מעשית למדוד תוצאות לטווח ארוך.

שלב 3: הגדרת התשומות, התפוקות והתוצאות של התוכנית / מילוי המסגרת של

המודל הלוגי

כפי שצינו, המודל הלוגי נבנה על בסיס התשובה לשאלה: "המטרה של התוכנית היא לשפר/להפחית/לאפשר את {איזה מצב} עבור {מי, מה} באמצעות {עשיית}."

בשלב זה, השימוש ב**מודל הלוגי** לבניית תהליך מדידת התוצאות מסייע בדרכים רבות. יש לזכור שמודל לוגי הוא "שיטה חזותית לייצוג תוכנית עבודה מתוכננת, על הנחות היסוד שלה ועל המסגרת התאורטית שלה" [ראה 30]. השימוש במודל לוגי יכול לסייע להתמקד במטרות והתוצאות הבסיסיות של תוכנית. המודל הלוגי יכול לסייע בהבניית החשיבה לגבי התמונה המצטיירת מהספרות המקצועית ו/או מהניסיון הקודם בתוכנית לגבי התשומות והתפוקות הנחוצות להשגת התוצאות הרצויות ולגבי הרצף הלוגי ביניהם.

כמו כן, מודלים לוגיים יכולים לסייע לתכנן את הניתוח של המידע על תוצאות.

בפיתוח מודל לוגי, חשוב להבהיר את מאפייניהם של המשתתפים בתוכנית ולהגדיר בבירור את ההנחות לגבי התנאים בסביבה החיצונית. שני גורמים אלו עשויים לחרוג משליטתה של התוכנית, עם זאת, הם עשויים להשפיע על התוצאות שלה ועל דרכי ניתוח ופירוש של המידע.

1. גורמים סביבתיים

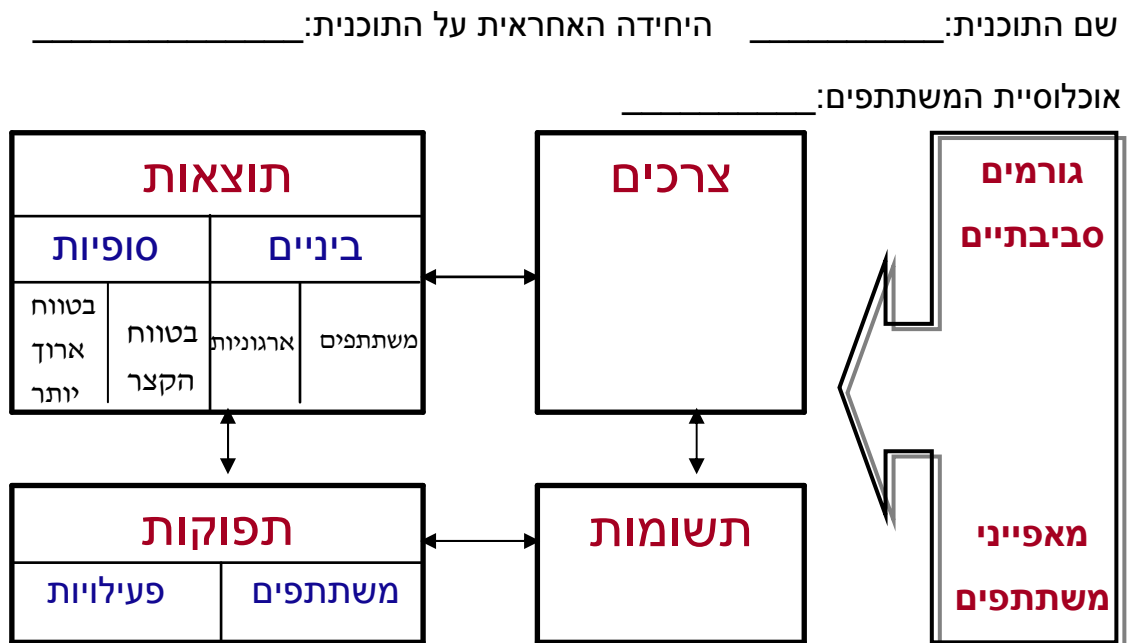
כמעט תמיד יהיה נכון לומר שהתנאים בסביבה החיצונית, שהם מעבר לשליטתה של תוכנית נתונה, ישפיעו על התוצאות שיושגו. שילובן של הנחות אלה במודל הלוגי יסייע למתכננים לבחור יעדי תוצאות מתאימים, ומאוחר יותר, לנתח את תוצאות תהליך מדידת התוצאות. למשל, תוכנית המסייעת למשתתפים למצוא עבודה ולשמור עליה, צריכה להגדיר את התוצאות הצפויות בהתאם לשיעור הצפוי של אבטלה במשק – זהו גורם סביבתי שמחוץ לשליטת התוכנית. אם במהלך יישום התוכנית יהיה מיתון במשק, הרי שהדבר ישפיע על מידת ההצלחה של משתתפי התוכנית במציאת עבודה. עם זאת, התוכנית עדיין עשויה להיחשב להצלחה; ייתכן שללא ההשתתפות בתוכנית, מידת השילוב בתעסוקה של המשתתפים הייתה קטנה יותר.

לא ניתן לפרש את ממצאי התוצאות ללא הבנה ברורה של מטרות התוכנית, אופי ההתערבויות ורציפות יישומם ושל הקשרים המצופים בינם לבין התועלות המצופות מהתוכנית. הציפיות הקשורות לזיקות אלה הופכות ברורות יותר באמצעות המודל הלוגי [ראה 3]

מודלים לוגיים קיימים
במגוון צורות והם
עשויים להיות
תמציתיים יותר או
פחות. למידע על בחירת
מסגרת הולמת לתוכנית
שלך [\[ראה חלק C\]](#).

2. מאפייני המשתתפים או הלקוחות

בנוסף לתנאי הסביבה, התוצאות והיעדים שניתן לצפות להם עשויים להיות מושפעים על ידי מאפייניהם של המשתתפים. בדוגמה שלעיל, רמת השכלתם של משתתפי התוכנית תשפיע על התוצאות.



שלב 4: בחירת התוצאות למדידה בפועל מתוך התוצאות האפשריות שזוהו

כדי לבחור בסופו של דבר אילו תוצאות למדוד מתוך הרשימה של התוצאות האפשריות, כדאי לקחת בחשבון את הצעדים הבאים:

1. ברוב המקרים לא ניתן יהיה (ואף לא רצוי) למדוד את כל התוצאות שזוהו. חלק מהתוצאות רק משיקות לתוכנית, ואחרות כה מופשטות עד שקשה למדוד אותן. בנוסף, יש תוצאות שמופיעות זמן כה רב לאחר תום התוכנית עד שזה לא מעשי למדוד אותן. בכל מקרה, מאחר שלמידת תוצאות דרושים משאבים רבים, יהיה צורך לקבוע סדר קדימויות.
2. לפני פיתוחן של מערכות חדשות לאיסוף נתונים למדידת תוצאות, חשוב מאוד לשקול מה ניתן למדוד מתוך מערכות המידע הקיימות.
3. קריטריונים לבחירת התוצאות למדידה

בדרך כלל התוצאות בעלות המאפיינים הבאים הן השימושיות ביותר לשיפור תוכנית ונוחות למדידה:

- א. ניתנות למדידה – שיש דרך אמפירית למדוד אותן
- ב. עלות פיתוח נמוכה ועלות מדידה נמוכה
- ג. זמין בטווח סביר
- ד. שימוש במדדים שנמצאים כבר בשימוש בתוכניות מוכרות או שכבר הוערכו בספרות המקצועית
- ה. אמינות מוכחת מהעבר ומהספרות או אמינות מצופה
- ו. משמעות המדד היא חד משמעית במידה רבה
- ז. איסוף המידע מחייב מעורבות של דרג אזורי או מקומי
- ח. מקובל על בעלי עניין
- ט. מקובל על הצוות ותזכה במרב תמיכתו
- י. נכונות של הצוות לאסוף את המידע
- יא. בעל חשיבות לרווחת הלקוח
- יב. התוצאות משקפות את ייעוד התוכנית
- יג. קיים בסיס להשוואה (לאורך זמן, לתוכניות אחרות וכו') ולקביעת יעדים כמותיים
- יד. יכולים לייחס את התוצאות לתוכנית במידה סבירה
- טו. תוצאות יסייעו לשיפור התוכנית באמצעות זיהוי נקודות התורפה, החוזק והליקויים של השרות.
- טז. יהיה נכון להתנות את הערכת היעילות של התוכנית בתוצאות אלו

4. לפני קביעת רשימת התוצאות הסופית, מוצע לשאול את השאלות הבאות:

- א. האם התוצאות הללו אכן משקפות את מה שהתוכנית שואפת להשיג?
- ב. האם נראה לנו נכון להתנות את הערכת היעילות של התוכנית בתוצאות אלו?

5. יש להקפיד שרשימת התוצאות לא תהיה גדולה מדי על מנת שניתן יהיה להתמודד איתה ויחד עם זה שתשקף בצורה הטובה ביותר את הערכים והייעוד של התוכנית.

[ראה 1]

[חזרה ל3. ביצוע מדידת תוצאות]

[חזרה לתוכן העניינים]

שלב 5: בחירת הדרך למדידת התוצאות (מדדי תוצאה)

1. לאחר שנבחרה תוצאה אחת או יותר למדידה, יש לזהות באילו דרכים למדוד את התוצאות. מדדים אלו מייצגים את הדרך הספציפית הכמותית שבה נמדדת תוצאה על מנת לבחון את מידת השגת התוצאות. מדדים לתוצאות מבוססים במספרים או באחוזים.

דוגמאות למדדי תוצאות:

❖ במדידת התוצאה של "שיפור השליטה בקריאה ובכתיבה", מדד התוצאה עשוי להיות **אחוז הגידול** בציוני מבחן אוריינות.

❖ ביחס למדידת התוצאה הסופית של "שיפור מצב בריאותו של הילד", המדדים של תוצאת ביניים יכולים להיות **עלייה במספר** הילדים המקבלים חיסונים או **המשתמשים בחגורת בטיחות**.

2. הלוח הבא, המתבסס על מצגת ושהוכן על ידי ארגון United Way יכול לסייע בחשיבה על תוצאות ומדדי תוצאה או מדדי תוצאות ביניים.

שינוי מבוקש	תוצאות	מי או מה	מדדי תוצאה
למלא:			
ל-	ה-	בקרב-	כפי שנמדד על ידי ____.
דוגמאות:			
להגביר	את היכולת ל____	בקרב לקוחות	כפי שנמדד באמצעות ציונים טובים יותר ____.
להפחית	את ההיארעות של____	בקרב לקוחות	כפי שנמדד באמצעות שיעורים מופחתים של____.
לשמר	את הידע של____	בקרב ילדים	כפי שנמדד על ידי מספר הילדים אשר____.
להקטין	את הסבירות של____	בקרב מבוגרים	כפי שנמדד על ידי מספרים המבוגרים ש____.
לשפר	את ההיענות ל____	בקרב ארגונים בסביבת המגורים	כפי שנמדד על ידי התדירות של____.
לרכוש	את המיומנויות ל____	בקרב סוכנויות של...	כפי שנמדד על ידי סך הכול____.
להנחיל	את ההבנה לגבי____	בקרב משפחות	כפי שנמדד בהיארעות של____.

מקור: United Way of Silicone Valley

3. מדדי תוצאה בעלי המאפיינים הבאים נחשבים למועילים במיוחד :

- א. ניתן למדידה
- ב. עלות פיתוח נמוכה ועלות מדידה נמוכה
- ג. זמין בטווח סביר
- ד. שימוש במדדים שנמצאים כבר בשימוש בתוכניות מוכרות או שכבר הוערכו בספרות המקצועית [\[ראה 20\]](#)
- ה. אמינות מוכחת מהעבר ומהספרות או אמינות מצופה
- ו. שינוי ניתן לזיהוי – חל על מספר גדול של משתתפים ועשוי להיות משמעותי
- ז. משמעות המדד הוא חד משמעי במידה רבה.
- ח. איסוף המידע מחייב מעורבות של דרג אזורי או מקומי
- ט. מקובל על בעלי עניין
- י. מקובל על הצוות ותזכה במרב תמיכתו
- יא. נכונות של הצוות לאסוף את המידע
- יב. בעל חשיבות לרווחת הלקוח
- יג. התוצאות משקפות את ייעוד התוכנית
- יד. קיים בסיס להשוואה (לאורך זמן, לתוכניות אחרות וכו') ולקביעת יעדים כמותיים
- טו. יש הסבר סביר לגבי ההשפעה של התוכנית על התוצאה
- טז. תוצאות יסייעו לשיפור התוכנית
- יז. יהיה נכון להתנות את הערכת היעילות של התוכנית בתוצאות אלו

[\[חזרה לתוכן העניינים\]](#)

[\[חזרה ל3. ביצוע מדידת תוצאות\]](#)

שלב 6: בחירת יעדי התוצאות הרצויות

1. בנוסף לזיהוי מדדים לתוצאות שבהם ישתמשו בתוכנית כדי למדוד את השינויים בתוצאות, ניתן

גם לקבוע מראש יעד להיקף התוצאה הרצויה או להיקף השינוי הרצוי בתקופת זמן מוגדרת.

2. המודל המלא של מדידת תוצאות כולל את הקביעה של יעדים כמותיים מוגדרים; יחד עם זאת, לא תמיד זה כך, והדבר עשוי להיות מותנה באופי המערכת בה פועל השרות או הארגון. החלופה לקביעת יעד מוגדר היא מדידת היקף השינוי וניסיון להעריך אותו ביחס [לנקודות מידוד](#) שונות ([להרחבה ראה משימה 11 – ניתוח ודיווח המידע על תוצאות](#)).

גליון עבודה לרישום
תוצאות, מדדי
תוצאות ויעדי
תוצאה, ומקורות
נתונים ניתן לראות
[כאן](#)

3. ניתן להגדיר יעדים ברמות שונות של דיסאגרציה. למשל, עבור כלל אוכלוסיית היעד או עבור תת-קבוצות באוכלוסיית היעד.

4. בבחירת יעדי תוצאות צריך לבחון אילו רמות תוצאה הן הסבירות ביותר, תוך כדי שימוש הן על בסיס המחקר הקיים להערכת תוכניות דומות והן על בסיס ניסיונם של אנשי המקצוע בארגונים אחרים ושל הארגון [ראה 17].

5. פיתוח יעדי תוצאות לעיתים עשוי להיות תהליך: בשלב הראשוני של מדידת תוצאות לא בהכרח מגדירים יעדים עד שלומדים יותר על התוצאות שאפשר לצפות מפרויקטים בתחום הנדון.

6. לבחירת יעדים כמותיים לתוצאות יש שתי גישות עיקריות:

a. **הגישה האבסולוטית** קובעת יעד במונחים של רמה מוחלטת של תוצאה. לדוגמה, סטנדרט זה יכול להיות מקובל על ארגונים אחרים או על כל הארגונים בתחום.

b. **הגישה היחסית** – קובעת יעד במונחי השיפור בתוצאה לעומת שנה קודמת באותה

תוכנית או בתוכנית שקדמה לה. במקרים שאין תוכנית קודמת רלוונטית, בדרך כלל אי-אפשר לקבוע יעד יחסי בשנה החדשה.

[חזרה לתוכן העניינים]

[3. ביצוע מדידת תוצאות]

"בדרך כלל, בתוכניות אין להציב יעדים לתוצאות שלהן, עד שיושלם לפחות סבב אחד של איסוף נתונים. ללא נתונים בסיסיים, לא קיים בסיס איתן ליצירת יעדים מציאותיים." [ראה 23]

שלב 7: בחירת מקורות נתונים, אמצעים וכלים לאיסופם

לאחר זיהוי מדדי תוצאה, יש צורך לקבוע אילו מקורות נתונים ואילו **כלים** מיוחדים ישמשו לאיסוף המידע. הנתונים והכלים צריכים להתאים הן לתוצאות שנבחרו והן לאנשי הצוות ולמשאבים העומדים לרשות הארגון. חלק מהמידע יכול להתקבל ממערכות נתונים מנהליות קיימות וייתכן שמידע אחר עדיין לא נאסף וצריך יהיה לפתח דרכי מדידה.

ככלל, המקורות האפשריים לקבלת המידע כוללים:

1. מערכות מידע מנהליות לאומיות ושל ארגונים אחרים

2. סקרים לאומיים

לסיוע בבחירת שיטות לאיסוף נתונים ראה [רשימה כאן](#).
 גיליון הדגמה לשרותי אומנה המקשר תוצאות למדדים ולמקורות נתונים אפשר למצוא [כאן - 9 מוצג 8](#)

3. [רישומים מנהליים של הארגון עצמו](#)

5. [סקרי לקוחות](#)

6. [קבוצות מיקוד או ראיונות עומק](#)

7. [תצפיות של משקיפים מומחים](#)

8. [מבחנים של משתתפים](#)

[ראה 9 ; ראה 28]

מקורות הנתונים ודרכי האיסוף משמשים לא רק לבחינת התוצאות, אלא גם לאיסוף המידע הקשור לתוצאותיה של תוכנית. כפי שצוין [לעיל](#), יש לאסוף מידע גם על התשומות, גם על התפוקות וגם על גורמים סביבתיים ומאפיינים של המשתתפים [\[ראה 9\]](#).

מערכות מידע מנהליות לאומיות ושל ארגונים אחרים

מערכות מידע כמו מאגר ציוני בגרות של משרד החינוך או קבצי שכר של המוסד לביטוח לאומי, או מערכת מידע על רישומים פליליים של המשטרה.

סקרים לאומיים

סקרים מדגמיים המתבצעים לרוב על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, אך גם על ידי גורמים אחרים.

רישומים מנהליים של הארגון עצמו

מרבית הארגונים אוספים מידע שעשוי להיות קשור לפחות לחלק מתוצאות התוכנית. סקירה יסודית של המידע שכבר זמין במערכת רשימות הממוחשבת (אם קיימת) או הלא-ממוחשבת מהווה שלב חשוב בבניית המדדים [\[ראה 9\]](#). דוגמאות לכך הן קובץ נתוני יסוד של משרד הרווחה וקבצים של מערכת "שיטת הרף להבטחת איכות" של משרד הרווחה.

הערכות יזומות של לקוחות על ידי העובדים המטפלים

לבקש מעובדי השדה, כמו עובדים סוציאליים או מורים למלא שאלונים לגבי המטופלים/התלמידים שלהם על מצבם בתחומים שונים. מטפלים יכולים להיעזר המידע שיש בידיהם כמו תוצאות מבחנים, רישומים וכד'.

סקרי לקוחות

רוב התוצאות של תוכניות חברתיות קשורות למשתתפים. ייתכן כי מידע זה לא ייאגר ברשומות הארגון באופן שיטתי או שזמינותו תהיה מוגבלת. לפיכך, יהיה צריך לשאול את הלקוחות ישירות לגבי התוצאות באמצעות סקרים. הם יכולים לספק מידע שאינו מצוי במערכת המנהלית והם יכולים להביא גם את עמדתו של הלקוח לגבי התוצאות. בנוסף לכך, שביעות רצונו של הלקוח היא משתנה חשוב להבנת התוצאות.

לרשימה לבחירת שיטות לאיסוף נתונים המסייעת להחליט האם להכין סקר או לא [לחץ כאן](#).

בהכנת סקר יש לפתח סדרת שאלות המופנות לקבוצת משתתפים בטלפון, בדואר, בדוא"ל או פנים מול פנים. באופן כללי, סקרים הם חשובים לאיסוף מידע על תפישות, התנהגות, תנאים ועל שביעות רצון.

למידע נוסף על סקרים: [\[ראה 9\]](#) וגם [\[ראה 24\]](#); גם בסעיף הביבליוגרפיה בנושא עריכת סקרים [\[ראה 25\]](#) ועל תכנונם [\[ראה 26\]](#).

קבוצות מיקוד או ראיונות עומק

בראיונות עומק ובקבוצות מיקוד גם כן משתמשים במערכת של שאלות פתוחות המופנות לפרטים או לקבוצות קטנות. מכל מקום, בשני המקרים, לקוחות מקבלים את ההזדמנות לבטא רעיונות מורכבים בקלות רבה יותר לעומת סקרים [\[ראה 9\]](#).

למידע נוסף על ניהול קבוצות מיקוד [\[ראה 29\]](#).

[\[חזרה לשלב 2 – איתור תוצאות\]](#)

[\[חזרה לשלב 7 – בחירת מקורות נתונים, אמצעים וכלים לאיסופם\]](#)

תצפיות של משקיפים מומחים

לעתים מידע אינו זמין ברשומות מנהליות וקשה לאסוף אותו באמצעות פנייה ישירה ללקוחות (באמצעות סקרים, ראיונות או קבוצות מיקוד). אם יש די משאבים, אפשר להשתמש במשקיף מיומן לתעד התנהגויות של פרטים, אינטראקציות בין פרטים, כישורים ומיומנויות או תנאים של מקומות ומצבים של המשתתפים. יש להדגיש שאמצעי זה לא מתאים או אפשרי לכל סוגי המידע [\[ראה 9\]](#), מיצג [\[10\]](#).

מבחנים של משתתפים

אם הקניית כישורים או מיומנויות זו התוצאה המצופה של התוכנית, במקרים מסוימים ניתן לבחון את הלקוחות [\[ראה 28\]](#), [שיטות לאיסוף נתונים](#).

[\[3. ביצוע מדידת תוצאות\]](#)

שלב 8: פיתוח תוכנית לאיסוף הנתונים

עם בחירת מקורות הנתונים והסכמה על שיטות לאיסוף נתונים, יש להכין תוכנית לאיסוף המידע.

1. החלטה חשובה היא העיתוי והתדירות של איסוף הנתונים

קיימות מספר אפשרויות למועד איסוף הנתונים ולתדירותו, החל מאיסוף חד פעמי, איסוף לפני התוכנית ולאחריה, איסוף על בסיס מתמשך ושוטף. כאשר קובעים מהי התדירות האופטימלית לאיסוף הנתונים, כדאי יהיה להתחשב באבני דרך שיש להשיג בתהליך; בטווח הזמן שהתוצאות צפויות להופיע (מיד או לאחר זמן רב); מתי הנתונים יכולים להיות זמינים; ואופי התוצאות שרוצים למדוד [\[ראה 21\]](#).

2. אופן איסוף הנתונים

החלטה על אופן איסוף הנתונים היא אסטרטגית מאוד ויש לה השלכות לא רק על העלות של התהליך אלא גם על האפשרות ליישם את התוכנית בכלל. היא משלבת שיקולים טכניים עם שיקולים של יצירת הנכונות של הארגון לבצע את האיסוף של הנתונים בצורה מלאה, אמינה ובלו"ז הנחוץ. בבחינת האסטרטגיה יש לענות על שאלות כמו:

- האם המידע יאסף ע"י הצוות הרגיל של השירות או צוות ייעודי חדש?
- האם ניתן לשלב את המידע בתהליכים קיימים של איסוף על מנת לחסוך מאמץ ולמנוע כפילויות? האם אפשר לשלב את זה מתוך המערך הקיים של איסוף מידע טיפולי?
- איזה הכשרה נוספת תידרש לצוות?
- מי יפקח וכיצד על איסוף הנתונים מבחינת לו"ז וטיב?
- האם צריך להכין את הלקוחות לקראת איסוף הנתונים?

[\[ראה 21\]](#)

[\[3. ביצוע מדידת תוצאות\]](#)

[\[חזרה לתוכן העניינים\]](#)

שלב 9: תכנון מערכת ממוחשבת לאחסון, ניתוח ודיווח

המאפיינים הרצויים של אסטרטגיית המידע

בתכנון הראשוני וגם בהמשך, חשוב יהיה להגדיר את המאפיינים הרצויים של אסטרטגיית המידע. מאפיינים אלה יכולים לכלול:

1. לבנות טכנולוגיית מחשוב הולמת וידידותית למשתמש אשר תשרת את מדידת התוצאות.

- קיום של טכנולוגיית המחשוב המסוגלת לעבד, לערוך בלוחות ותרשימים על מנת לדווח על נתוני תוצאה וצוות שמסוגל להשתמש בטכנולוגיה זו, יגדילו את הסבירות שהתוצאות ינותחו וידווחו באופן שוטף.

- "ללא משאבים אלו, מלאכת איסוף הנתונים וניתוחם תצריך זמן רב ותהיה קשה לביצוע; ובסופו של דבר, גם השימוש בנתוני מדידת התוצאות יהיה קשה, אם לא בלתי אפשרי." [\[ראה 11\]](#)

- חלק מהקשיים הטכנולוגיים שעשויים להתעורר ויהיה צורך להתגבר עליהם הם:

❖ קושי או היעדר נגישות למחשב. למשל, מספר מחשבים קטן מדי

❖ מערכות מחשוב מיושנות

❖ מחשבים שאינם מחוברים לרשת ו/או לאינטרנט

❖ מערכת מסורבלת

❖ חוסר התאמה של תוכנה/בסיס נתונים בין יחידות בתוך הארגון

❖ העדר תוכנה לניתוח ולתרגום נתוני מדידת תוצאות

❖ אוריינות מחשב נמוכה

❖ הנחיות לא ברורות

- לא זו בלבד שהעדר תמיכה טכנולוגית הולמת משפיעה על איכות נתוני התוצאות, אלא הוא גם מפחית את תחושת הביטחון של הצוות בכך שהממצאים "ייצגו נאמנה את התוכנית שלהם".

2. לספק תוכנה שמאפשרת לאסוף מידע אישי לגבי לקוחות כדי לפלח אותם לתת-קבוצות (למשל, על פי גיל, מין, תחום העבודה הסוציאלית, משרד או שירותים ספציפיים) ולהציג מגמות על פני זמן.

- התוכנה צריכה לאפשר לצוות לענות על מגוון של שאלות הקשורות לתוכנית ולחקור מגוון הסברים אפשריים לממצאי התוצאות.

3. לספק משוב, בתדירות רצויה ובזמן אמת, בדוחות ידידותיים למשתמש

- "כאשר המשוב למשתמשים במידע הוא שוטף ונעשה בזמן אמת, השימוש בנתוני מדידת תוצאות גדל באופן ניכר". הנתונים צריכים להיות שימושיים להנהלה, כמו גם למפקחים, ולעובדים מן השורה. לשם כך, דרוש דיווח שוטף ומעודכן של הנתונים כדי שישארו תמיד מעודכנים עבור האנשים שעובדים עם הלקוחות.

- קיומו של מידע בפורמט נוח למשתמש יגביר את תכיפות השימוש בנתונים על תוצאות. "תכיפות השימוש בנתונים על תוצאות תלויה לעתים קרובות במידה שבה המידע מגיע למשתמשים פוטנציאליים בפורמט נוח לשימוש... התועלת בגיליונות של נתונים גולמיים למנהלי תוכניות שאין להם זמן לבצע את החישובים הדרושים כדי לעמוד על המגמות של נתוני התוצאות, מועטה ביותר".

- "הפצת מידע על תוצאות צריכה לכלול הן תקשורת בין משתמשים שנמצאים באותה רמה היררכית והן תקשורת בין המפקחים לבין הצוות שלהם".

4. להכשיר את הצוות להשתמש בטכנולוגיה המתאימה ולהעמיד לרשותו תמיכה טכנית זמינה.

- בנוסף להכשרת העובדים באופן שוטף בנושא מדידת תוצאות באופן כללי, הצוות צריך לדעת כיצד להשתמש במערכת הממוחשבת – לא רק לצורך הזנת הנתונים אלא גם לשם ניתוחם.

[ראה 11]

[2. מתכוננים: הכנתם של ארגונים לביצוע מדידת תוצאות] [חזרה לתוכן עניינים]

שלב 10: ביצוע פיילוט לבחינת מערכת המדידה המוצעת

כל מערכת חדשה של מדידת תוצאות צריכה להיבחן כחלק מתהליך הפיתוח שלה. בדרך כלל המערכת לא תעבוד למישרין כבר מההתחלה, וחשוב לגלות בעיות בהבנת הנתונים ובתהליכי האיסוף שלהם. חלק מבעיות אלה יכולות להיות חמורות עד כדי פגיעה בתקפותם של הנתונים שנאספו. לכן, חשוב לבצע הפעלות ניסיוניות של המערכת כולה כדי לזהות ולתקן בעיות.

[ראה 9]

[חזרה לתוכן העניינים]

שלב 11: ניתוח ודיווח המידע על תוצאות

לאחר ארגון המערכת של מדידת התוצאות ולאחר איסוף שוטף של נתוני תוצאות, משימות 10 ו-11 מתארות כמה צעדים שכיחים לניתוח המידע לשימוש בו בארגונים.

ישנם מספר [מקורות](#) שיכולים לסייע להבין כיצד לנתח את המידע על תוצאות. בביבליוגרפיה המוערת אנו מפנים לכמה מהחשובים בהם. כאן אנו מסתמכים בעיקר על מקור אחד - [Analyzing Outcome](#) Information, Getting Most out of Data [ראה 23], אשר מפרט את הצעדים הבאים:

1. חשוב להכין תוכנית ניתוח מראש, אך לבסוף תוכנית הניתוח תושפע מאוד מהממצאים.

2. את תכנון הניתוח אפשר לארגן מסביב למספר משימות:

א- למפות התוצאות – מה וכמה למי. מידת התוצאות בקרב כלל הלקוחות, בקרב תת-קבוצות של לקוחות לפי סוג התוצאה.

ב- להעריך את התוצאות - להשוות לתוצאות קודמות, לתוצאות מהספרות או מתוכניות אחרות (נקודות מידוד), וליעדים שנקבעו מראש.

ג- להבין למה ולהסביר את התוצאות - לקשור בין היקף התשומות, התפוקות להיקף התוצאות בכלל ובתת-קבוצות. לבחון את ההבדלים בתוצאות לפי צוותים, עובדים, יחידות, אזורים. לנתח גם את השינויים בגורמים הסביבתיים או במאפיינים של הקליינטים שעשויים להשפיע על התוצאות.

ד- להפיק לקחים לשיפור התוכנית – למסמך בעיות בביצוע, בעיות באסטרטגיית (היקף ואופי ההשקעה) התוכנית בכללותה ובקרב אוכלוסיות ספציפיות, בעיות בטיב כוח אדם או במשאבים אחרים המושקעים. באיזה שלבים של המודל הלוגי היו כשלים שהגבילו את התוצאות.

ה- לפתח את היכולת לגבש ציפיות, סטנדרטים ויעדים כמותיים – לנסות לגבש הבנה עדכנית וריאלית יותר לגבי מה ניתן להשיג ולמי על סמך הממצאים.

חשוב לזכור בשלב זה שנתוני התוצאות הם רק התחלת הסיפור. *הנתונים מהווים את הטריגר לסדרת שאלות אקספלורטיביות לגבי השרות או התוכנית – שאלות שהתשובות עליהן יוצרות את הבסיס לשיפור התוכנית.*

לדוגמה, מספר גורמים יכולים להשפיע על תוצאות התוכנית ורבים מהם אינם בשליטתה. למשל, שינויים בתנאים כלכליים שיכולים "להשפיע על הזדמנויות תעסוקה של מסיימי תוכנית להכשרה במציאת תעסוקה; או שינויים בתמהיל הלקוחות שמצטרפים לתוכנית, יכולים גם הם להשפיע על תוצאות התוכנית" [\[ראה 22\]](#). גורמים חיצוניים כמו "תחלופת עובדים, תנאי המתקנים ושינויים במימון התוכנית" [\[ראה 22\]](#) גם הם חשובים.

מעבר לניתוח הכמותי של הנתונים, תהליך הפירוש והסקת המסקנות צריך לכלול למידת עמיתים ולמידה איכותנית מסוגים שונים.

- תהליך איסוף הנתונים עצמו עשוי לכלול מרכיבים של איזון חוזר ישירות מהעובדים או מהלקוחות על נקודות התורפה והחוזק של התוכנית, כמו תשובות לשאלות פתוחות הקשורות לשביעות רצון

לשם הבנת התוצאות והסיבות יש לשקול את הצעדים הבאים:

- לארגן פגישות צוות וקבוצת עבודה לבחינת התוצאות כולל עם הדרג של נותני השירות
- לקיים קבוצות מיקוד עם לקוחות נבחרים
- לבצע ראיונות עומק עם משתתפים או עם עובדים [\[ראה 22\]](#), מוצג 2

- לבחון לעומק את השינויים הסביבתיים
- לבחון שוב את התשובות מסקרי לקוח שיכולות להצביע על נקודות התורפה והחוזק של התוכנית, במיוחד תשובות לשאלות פתוחות הקשורות לשביעות רצון

שלב 12: שימוש במידע על תוצאות

למידע נוסף

[ראה 22](#)

לאחר יישום שוטף של תהליכי מדידת תוצאות, יש להתמקד בפיתוח השימוש המעשי במידע. בדרך כלל ייבחנו מספר תוצאות עבור תוכנית נתונה. כפי שצוין [לעיל](#), מגוון השימושים מתחלקים לשימושים הקשורים לצורת התפעול הפנים-ארגוני ולשימושים הקשורים לפעילות מול גורמים חיצוניים.

לדוגמה, שימוש פנימי הוא לשיפור היעילות של התוכנית ושימוש חיצוני הוא בהשגת תמיכה כספית לתוכנית מגורמים חיצוניים. להלן הפירוט:

שיפור מתמשך של התוכנית

"רק לעתים רחוקות המידע על התוצאות כשלעצמו מעיד על הפעולות הספציפיות שיש לנקוט לשם שיפור, אבל הוא בהחלט מעיד על הצורך בשיפור...בחירת הפעולות שרוצים לנקוט, אם בכלל, תלויה בהסברים שניתנים..." [\[ראה 22\]](#)

המטרה כאן היא לזהות תוצאות בקרב כלל המשתתפים או בקרב תת-קבוצות של משתתפים שדורשות תשומת לב על מנת לשפר את האמצעים להשיגם ולזהות דרכי שיפור אפשריים.

לדוגמה, לשם איתור שיפורים בתוכנית יש לחפש אחר:

- [יעדי תוצאה רצויה](#) שהוחמצו או ירידה בתוצאות במקום שיפור איטי מאוד;
- קבוצות של המשתתפים לפי גיל, מין, גזע, הכנסה או מיקום, שמצליחות יותר טוב או פחות טוב מהצפוי
- הבדלים בתוצאות המותאמים עם השונות בפרקטיקה של שרות, בהיקף השרות, במקום השרות או בצוות הנותן את השרות. ניצול הלקחים מניתוח התוצאות על מנת לבצע שינויים והתאמות שונות כגון: שינוי נהלי אספקת השרות, שינוי אופן גיוס של הלקוחות, מתן הכשרה לצוות במקומות בהם השרות פחות מצליח וכו'.

משתמשי המידע על תוצאות יכולים גם לכלול עובדים המספקים שרות באופן ישיר. "מאמצייהם של 'אנשי השטח' המספקים שרותים הם המפתח להשגת תוצאות טובות. באמצעות מידע על התוצאות,

הם יכולים ללמוד על מה שטוב ללקוחות שלהם ... ועל פרקטיקות מוצלחות... ולתמוך בשינויים שיכולים לסייע ללקוחותיהם" [\[ראה 22\]](#).

כדי ליצור מוטיבציה בקרב העובדים וכדי לסייע להם, חשוב לנקוט בצעדים הבאים:

1. להכין דוחות שמספקים לצוות "משוב על התוצאות בקרב לקוחותיהם".

תזכורת על פרקטיקה מיטבית:
שתף את צוות העובדים בפיתוח תהליך של מדידת תוצאות ובבחירת המדדים לתוצאות – כך הם יקבלו את המידע המתקבל על תוצאות בהבנה" [\[ראה 22\]](#)

2. לבצע דיונים שוטפים, בהם מנהלים ועובדי שרות דנים בתוצאות ובהסברים לתוצאות.

3. להגיב לממצאי התוצאות בנקיטת צעדים מתאימים, כגון מתן הכשרה נוספת לצוות או אספקת תמיכה טכנית.

4. לדרבן את הצוות לשאוף לתוצאות טובות יותר באמצעות הכרה בהישגים ובתוצאות חיוביות או בתגמול על כך.

אף כי בסעיף זה אנו דנים בצוות, חשוב לציין גם שדיווח על התוצאות ללקוחות עשוי להועיל להם בצורות שונות ולדרבן את המאמצים שלהם [\[ראה 22\]](#).

חיזוק בסיס המידע לצורך ההקצאה של משאבים בתוך תוכנית ובין תוכניות

אף על פי שיש סיבות לנקיטת משנה זהירות בשימוש במדידת תוצאות לשם הקצאת משאבים לתוכניות ולשרותים יעילים, זה כן שימוש נוסף של נתוני תוצאות. למשל, ניתן להשתמש בנתוני תוצאות לשם "התכנון והתקצוב של תוכניות, הרחבתן או איחודן, קביעת קדימויות לפיתוחן, לשיפור תחזיות התקציב ולהספקת בסיס לתכנון אסטרטגי ארוך טווח [\[ראה 22\]](#)."

הצלחה בניסיון להשגת משאבים כספיים ומשאבי כוח אדם

מלבד התפקיד שיש למדידת תוצאות בארגון, לעתים קרובות נתוני תוצאות נדרשים גם על ידי מגוון גופים חיצוניים. ועדי מנהל במלכ"רים יכולים לבקש דוחות בהירים ותמציתיים של תוצאות התוכנית. כמו כן, יותר ויותר גורמים מממנים דורשים לקבל תיאור של תהליך מדידת התוצאות, את יעדי התוצאות והתוצאות עצמן כחלק מבחינת בקשת המימון ומהדיווח שלאחר המימון. דוחות מעין אלה מספקים גם הזדמנויות לבחינה ולמתן הערות על מערכת מדידת התוצאות. לבסוף, הדוחות על התוצאות גם מבססים את אמינותו של הארגון בעיני מממנים ומסייעים להבטחת התמיכה בו.

יחד עם הגופים החיצוניים שבקרבתם אפשר להפיץ את נתוני התוצאות, עשויים להימנות חברי הקהילה הרחבה יותר – חברי קהילה בעלי עניין, מתנדבים כמו גם לקוחות או לקוחות אפשריים. הפצת נתוני

מדידת התוצאות עשויה להגדיל את הנראות, את התמיכה ואת "הרצון הטוב" שיופנו לארגון ואת היכולת לגייס לא רק לקוחות וצרכנים חדשים בתוכניות ובשרותים, אלא גם מתנדבים [\[ראה 22\]](#).

שלב 13: תיעוד כל שלבי תהליך מדידת תוצאות ולמידה בכל השלבים

תיעוד כל המרכיבים והשלבים של תהליך מדידת התוצאות חשוב להצלחת התהליך.

1. תיעוד יכול לשמש מטרות שונות כמו:

- א. ליצור בסיס ידע משותף של כל המעורבים
 - ב. לשמש כבסיס לקבלת הערות וייעוץ מגורמים שונים ולחילופי ניסיון
 - ג. להוות בסיס למעקב אחר שינויים משנה לשנה
 - ד. לשמש כבסיס לדיונים ולרפלקציה אישית וקבוצתית לצורך הפקת לקחים וללמידה המאפשרים עריכת שינויים בשלבי ביניים של התהליך ובסיומו. כמו כן חשוב להעביר את ההבנות והלקחים בין יחידות שונות של הארגון.
2. רצוי שכל שלב ילווה בתיעוד. לשם כך רצוי להכין תבנית על מנת לארגן את התיעוד. ראה דוגמאות [בנספח 2](#) ו**[נספח 4](#)**.

4. לקחים כללים להצלחה

להלן מובאים כללים להצלחה בביצוע מדידת תוצאות הלקוחים מתוך פרסום בנושא מדידת תוצאות של United Way of America [\[ראה 15\]](#) ושל Urban Institute [\[ראה 22\]](#):

1. יש לשים לב לבניית תהליך מסודר ולמסד תהליכים של מעורבות הצוות ומיסוד תהליכי הניתוח והשימוש

א. מחויבותה והבנתה של המנהיגות – מפקחים, מנהלים, ומממנים – חיונית לתהליך
↔ ההנהגה של הארגון צריכה להכיר בעובדה שיש להפנות את המשאבים הדרושים לתהליכי

מדידת תוצאות

↔ ההנהגה יכולה לסייע על ידי:

o צמצום עבודת הניירת ודיווחים שניתן לוותר עליהם לאור הכנסת התהליך של מדידת תוצאות. זאת על מנת למנוע חפיפות ולהקל על העומס.

o הקצאת המשאבים הדרושים למדידת תוצאות ולהכשרת כוח אדם.

0 התמקדות ראשית כל בטיב התהליך של מדידת התוצאות ובשאלה, האם התוכנית משקיעה מאמץ מלא ביישום תהליך מדידת התוצאות יותר מאשר בממצאי התוצאות עצמם, כדי להבטיח את איכות ואמינות הנתונים.

0 הבנת המגבלות של מדידת תוצאות מתמשכת.

ב. חשוב לדאוג לתיעוד מסודר של כל ההגדרות ודרכי האיסוף של ניתוח הממצאים.

2. השתתפות הצוות בתהליך חיונית להצלחתו

א. הצוות הוא הגורם שבסופו של דבר קובע את איכות השרות. אם הצוות צפוי לאסוף ממצאי תוצאות ולהשתמש בהם לשם שיפור התוכניות, עליו לא רק להבין את ערכו הסגולי של התהליך, אלא גם להיות מעורב בהגדרת התוצאות ותהליכי המדידה הרלוונטיים [\[ראה 15\]](#).

ב. יש לשתף את הצוות בקביעת יעדים שנתיים

3. במערכות ממשלתיות לאומיות יש לתת את הדעת לחלוקת התפקידים ומעורבות הגורמים הארציים, המחוזיים והמקומיים.

4. לשמור על ציפיות ריאליות

א. תהליך הזיהוי, המדידה והשימוש בתוצאות לשם שיפור תוכניות עשוי להיות ממושך; יישום בשלבים עשוי לסייע להצלחתו.

ב. מדידת תוצאות איננה תהליך להערכת תוכניות. בעזרת מדידת תוצאות מתמשכת לא בהכרח ניתן לקבוע האם התוכנית היא זו שגרמה לתוצאה. כמו כן, תהליך המדידה לא יכול לומר לנו האם בחרנו למדוד את התוצאה הנכונה או בהכרח להסביר לנו מדוע הושגה רמה מסוימת של תוצאה או מה עלינו לשנות כדי לשפר את התוצאה [\[ראה 2\]](#).

ג. יש להיזהר מציפיות מוגזמות. מאחר שלעתים קרובות אין קריטריונים ברורים להגדרת היקף השיפור האפשרי, רצוי לבחון דרכים שונות להגדרת ההצלחה ובהשוואת התוצאות. כשבוחנים ממצאי תוצאות, חשוב להשוות כל תוכנית לעצמה ולשאל: האם התוכנית משתפרת? האם היא לומדת מממצאי מדידת תוצאות קודמים? ולא בהכרח לשים את הדגש על הקביעה האם אפשר להגדיר את התוכנית כהצלחה או לא.

ד. אם אפשרי, כדאי להשתמש במידע ובנתונים שהארגון כבר אוסף ככל האפשר ובפרט בשלבים הראשוניים.

5. חשוב להשתמש בממצאי תוצאות לשיפור תוכניות

א. מדידת התוצאות היא רק הצעד הראשון שיש לנקוט. יש לבנות תהליכים מנהליים ולגייס צוות עובדים כדי שיתמכו בשימוש השוטף של ממצאי התוצאות לצורכי שיפור.

ב. שיפור התוצאות עשוי להצריך שינויים ברמות ארגוניות שונות ובמישורים רבים. כל המעורבים, החל מהצוות, ועד לועד המנהל והמממנים צריכים להיות גמישים בנכונותם לשקול מגוון כיווני שינוי במטרה לשפר את התוצאות.

ג. יש להפיץ את ממצאי התוצאות למשתמשים רבים, "כולל לצוות הישיר שאסף את הנתונים".

6. יש להכיר בפוטנציאל של מדידת תוצאות להטעות ולגרום לנזקים [\[ראה 15\]](#)

א. "לא לקפוץ למסקנות נמהרות המבוססות באופן בלעדי על המידע על תוצאות" [\[ראה 22\]](#). לפני שמפסיקים או מצמצמים תוכנית או מפטרים את חברי הצוות שלה, חשוב לבדוק שוב ושוב את מידת דיוקם של הנתונים, לחפש סיבות שאינן בשליטת התוכנית, לשקול האם ייתכן שבעיה היא העדר משאבים ולנסות לשפר את התוצאות באמצעות שינויים [\[ראה 22\]](#).

ב. אם תהליך מדידת התוצאות נכפה על הצוות ועל ההנהלה או אם הוא משמש להקצאת משאבים, כל אחת מן ההשלכות הבאות עלולה להתרחש:

⇐ המנהלים עשויים להטות משאבים לתוכניות שיותר קל למדוד את התוצאות שלהן. הדבר עשוי לפגוע בתוכניות חשובות, שאת התוצאות שלהן קשה יותר למדוד.

⇐ הצוות עשוי לבחור בלקוחות שהסיכוי שלהם להצליח גדול יותר, ולא דווקא באלו הזקוקים ביותר – תהליך שנקרא גריפת השמנת - הימנעות מהלקוחות הקשים והנזקים יותר.

⇐ הצוות והמנהלים ככלל עשויים להימנע מלהסתכן ומלנסות לחדש.

ג. "יש להתייחס לתהליך מדידת תוצאות כדרך לסייע לצוות הטיפול הישיר ולא כדרך להטיל עליהם את האשמה במקרה שהתוצאות לא יהיו טובות; חשוב לחלוק את הדוחות עם הצוות כבר בשלבים המוקדמים... כך שתהיה לו הזדמנות לבחון את המידע ולנסות להסביר את התוצאות" [\[ראה 22\]](#).

5. כלים

1. [רשימת שיטות לבחירת איסוף מידע](#)

2. [כלי לתכנון ולהערכת תוצאות](#)

3. [שלד המודל הלוגי](#)

4. [שלד למערכת מדידת תוצאות](#)

1. כלי עזר לבחירת שיטות איסוף מידע

[[ראה 28](#)]

[

1. סקרים - אם תשובתך היא כן בשאלות הבאות, הסקרים עשויים לשמש לאיסוף נתונים על מדדי התוצאה	
1. האם יש צורך לקבל מידע שמציג את נקודת המבט של המשתתף?	כן / לא
2. האם קיימת דרך לקבל מהם את המידע באופן סיסטמתי?	כן / לא
3. האם יש צורך בנתונים אחידים כדי שניתן יהיה לבצע השוואות סטטיסטיות?	כן / לא
4. האם המשתתפים יוכלו להבין את שאלות הסקר? (יש להתחשב בנתוני גיל, רקע תרבותי וכו' של המשתתפים)	כן / לא
5. האם למשתתפים יש את הידע או המודעות הדרושים כדי לענות בצורה אמינה על השאלות לגבי תוצאות?	כן / לא
2. ראיונות עומק - אם תשובתך היא כן בשאלות הבאות, ראיונות עומק עשויים לשמש לאיסוף נתונים על מדדי התוצאה	
6. האם דרושה הבנה מעמיקה יותר על מנת לבחור בתוצאות לצורך מדידה ולבנות את מדדי התוצאה?	כן / לא
7. האם דרושה הבנה מעמיקה יותר של מדדים התוצאה על מנת שניתן יהיה לפרש נכון את הממצאים?	כן / לא
3. תצפיות - אם תשובתך היא כן בשאלות הבאות, תצפיות עשויות לשמש לאיסוף נתונים על מדדי התוצאה	
8. האם קיים קושי למדוד את המדדים בצורה מדויקת דרך שאלות לגורמים רלוונטיים לגבי עובדות, דעות ותפישות?	כן / לא
9. האם ניתן להעריך באופן מדויק את מדד התוצאה באמצעות תצפית של אדם שהוכשר לכך בסיטואציה רלוונטית?	כן / לא
10. האם יש לך עובדים מתאימים בצוות או האם ניתן להעסיק אנשים מתאימים לעריכת התצפיות ובעלות סבירה?	כן / לא

4. רשומות פנימיות - אם תשובתך היא כן בשאלות הבאות, רשומות פנימיות עשויות לשמש לאיסוף נתונים על מדדי התוצאה	
11. האם קיימות, כחלק מההפעלה השוטפת של השרות רשומות, דוחות, יומנים או דרכים שיטתיות אחרות למעקב אחרי מידע על תפוקות ותוצאות?	כן / לא
12. במקרה וקיים מידע, האם הוא רשום ומוזן באופן עקבי, אמין ובעיתוי הנכון?	כן / לא
13. אם קיימת מערכת מידע, האם ניתן בקלות להוציא מתוכה מידע?	כן / לא
14. האם לחלופין ניתן לראיין את העובדים אשר מבצעים את הרישום או לבקש מהם למלא טפסים אחידים על מנת לקבל מהם את המידע?	כן / לא
5. רשומות רשמיות חיצוניות - אם תשובתך היא כן בשאלות הבאות, רשומות אלו עשויות לשמש לאיסוף נתונים על מדדי התוצאה	
15. האם קיימות רשומות רשמיות חיצוניות אשר כוללות את הנתונים הנחוצים למדידת התפוקות והתוצאות הדרושים לך?	כן / לא
16. האם הנתונים נגישים? – האם ניתן יהיה להשיג שיתוף פעולה מצד ארגונים או מוסדות חיצוניים לשם קבלת הנתונים מרשומות אלה?	כן / לא

2. כלי לתכנון ולהערכת תהליכים של מדידת תוצאות שוטפת

[חזרה לתוכן העניינים]

[חזרה לתוכן עניינים בכלים]

הוכן על ידי אנדרו לואיס (Andrew Lewis), מרכז חינוך לניהול מלכ"רים, שלוחה של אוניברסיטת ויסקונסין, http://www.uwex.edu/ces/cced/nonprofits/management/assess_outcome.cfm.

האם מצריך שיפור?			האם נעשה?	מדד
כן והרבה	חלקית	לא		
1. מתכונים				
				1. המנכ"ל או הנשיא ומועצת המנהלים מחויבים לתהליך מדידת תוצאות
				2. המנכ"ל או הנשיא ומועצת המנהלים מחויבים להשתתף בכל שלבי התהליך שבתחומי אחריותם.
				3. הארגון הצהיר באופן מפורש מדוע הוא מתכוון למדוד תוצאות.
				4. פותחה תוכנית להעברת חשיבות מדידת התוצאות לכל האנשים החשובים, כולל לצוות (מתנדבים ועובדים).
				5. הוקצו מספיק משאבים לצורך תכנון ויישום תהליך מדידת תוצאות.
				6. מונה מפקח למדידת תוצאות ופונה זמן ממחויבויות אחרות.
				7. גובשה קבוצת עבודה למדידת תוצאות.
				8. קבוצת העבודה למדידת תוצאות קיבלה הדרכה על תהליך מדידת התוצאות.

האם מצריך שיפור?			האם נעשה?	מדד
כן והרבה	חלקית	לא		
				9. גובשה תוכנית לעדכון שוטף של מועצת המנהלים ובעלי עניין אחרים על ההתקדמות שנעשתה במערכת מדידת התוצאות.
				10. התקבלה החלטה האם ליישם בהתחלה את תהליך מדידת התוצאות על כל התוכניות הקיימות, או רק על תוכנית אחת או על מספר קטן של תוכניות.
				11. תוכניות שנבחרו למדידה ראשונית של תוצאות, מייצגות מרכיב חשוב בפעילויות הארגון.
				12. הושלם לוח הזמנים לשלבי היישום העיקריים.
				- לוח זמנים לוקח בחשבון לוחות זמנים ואירועים ארגוניים קיימים אחרים.
				- לוח הזמנים לוקח בחשבון את משך הזמן האופייני הדרוש לאספקת השרות.
				- לוח הזמן לוקח בחשבון את טווח הזמן לאחר התחלת התוכנית, במהלכו צפויות להופיע תוצאות ראשוניות, לכל הפחות.
				- לוח הזמן לוקח בחשבון את לוחות הזמנים של מקורות חיצוניים להם אתה עשוי להזדקק (מתנדבים, סטודנטים, יועצים וכו').
				13. תוכנית למדידת תוצאות, עם המרכיבים הנ"ל, הופצה לגורמי מפתח (לכל רמות העובדים, המתנדבים, מממנים וחברי ועדה שיש להם חלק במדידת תוצאות).

האם מצריך שיפור?			האם נעשה?	מדד
כן והרבה	חלקית	לא		
				14. הארגון הקצה מספיק זמן לבחינה ושינוי של תוכנית שפותחה למדידת התוצאות.
2. בחירת התוצאה שברצונך למדוד				
				1. נאספו רעיונות אודות תוצאות של התוכנית שנבחרה למדידת תוצאות ממגוון מקורות.
				2. נבנה מודל לוגי עבור התוכנית.
				3. הארגון בחר את התוצאות אותן חשוב למדוד.
				4. נאסף משוב על המודל הלוגי שלך ועל התוצאות שנבחרו למדידה.
3. קביעת המדדים לתוצאות שלך				
				1. זוהי מדד אחד או יותר עבור כל תוצאה.
				2. נקבעו הגורמים העשויים להשפיע על כל תוצאה.
4. הכנה לאיסוף נתונים על המדדים שלך				
				1. זוהי מקורות נתונים עבור המדדים.
				2. גובשו שיטות לאיסוף נתונים.
				3. האמצעים והתהליכים הדרושים לאיסוף נתונים נבדקו מראש.
5. בדיקה של מערכת מדידת התוצאות שלך				

האם מצריך שיפור?			האם נעשה?	מדד
כן והרבה	חלקית	לא		
				1. פותחה אסטרטגיית ניסוי (למשל, ניסוי באחד מתוך אתרים רבים; עם צוות ביחידה אחת מתוך רבות; עם אחת מתוך קבוצות המשתתפים הרבות).
				2. האחראים על איסוף הנתונים נקבעו והוכנו למשימה.
				3. נתוני התוצאות נאספו ונמצאים במעקב של הממונה על כך.
				4. תהליך איסוף הנתונים נמצא תחת פיקוח ובחינה לצורך הפקת לקחים.
6. ניתוח הממצאים שלך ודיווח עליהם				
				1. הנתונים שנאספו הוזנו למערכת מידע ממוחשבת ונערכו בדיקות לגבי תקינותם.
				2. גובשה תוכנית דיווח והנתונים נותחו על פיה.
				3. הנתונים נותחו לפי תת-קבוצות וקטגוריות העונות על צרכי הארגון.
				4. הוגדר ונאסף מידע משלים שרלוונטי להסבר הממצאים.
				5. הנתונים הוצגו בצורה מובנת וברורה.
7. שיפור מערכת מדידת תוצאות				
				1. ניסיון ההפעלה של מדידת תוצאות בארגון נבחנה ונעשו התאמות לקראת יישום רחב היקף של התהליך.
				2. כחלק מהיישום המלא, קבוצת העבודה, ההנהלה, וחברי ועד המנהל עוקבים אחרי התהליך באופן תקופתי.

האם מצריך שיפור?			האם נעשה?	מדד
כן והרבה	חלקית	לא		
8. שימוש בממצאי מדידת תוצאות				
				1. נעשה שימוש בממצאים על מנת לכוון את הארגון והצוות.
				2. נעשה שימוש בממצאים כדי לזהות צרכים בהכשרת הצוות ולהגדיר את הצרכים בסיוע מקצועי וטכני.
				3. נעשה שימוש בממצאים כדי לזהות הזדמנויות לשיפור התוכנית.
				4. נעשה שימוש בממצאים כדי לזהות פרקטיקות אפקטיביות.
				5. נעשה שימוש בממצאים כדי לכוון את הקצאת התקציבים והמשאבים
				6. נעשה שימוש בממצאים כדי לתמוך בתכנון שנתי ולטווח ארוך.
				7. הממצאים מוצגים באופן שוטף למועצת המנהלים כדי לעזור לחבריה להתמקד בנושאים תכניים.
				8. נערך דיון בממצאים לצורך עדכון יעדי התוצאות של הארגון.
				9. נעשה שימוש בממצאים כדי לגייס מתנדבים ועובדי צוות מוכשרים.
				10. נעשה שימוש בממצאים כדי הציג את התוכנית בפני מקורות פוטנציאליים להפניית לקוחות.
				11. נעשה שימוש בממצאים כדי לפרסם את התוכניות בקרב משתתפים פוטנציאליים.

האם מצריך שיפור?			האם נעשה?	מדד
כן והרבה	חלקית	לא		
				12. נעשה שימוש בממצאים כדי לזהות שותפים.
				13. נעשה שימוש בממצאים כדי לחזק את התדמית הציבורית של התוכנית.
				14. נעשה שימוש בממצאים כדי לדווח על תוצאות התוכנית לבעלי עניין.
				15. נעשה שימוש בממצאים כדי להראות לתורמים קיימים ועתידיים כי הארגון לוקח אחריות על תוצאות.

[חזרה לתוכן עניינים]

[חזרה לתוכן עניינים בכלים]

[חזרה לשלב 2 : איתור התוצאות]

3. שלד המודל הלוגי

תאריך הגרסה:

ארגון: _____

_____/_____/____

תוכנית: _____

צרכים:

תוצאות				תפוקות		תשומות
סופיות		ביניים		פעילויות	משתתפים	
בטוח ארוך יותר	בטוח קצר	ארגונית	ללקוחות			

[חזרה לתוכן העניינים] [חזרה לתוכן עניינים בכלים] [חזרה לשלב 6 : בחירת יעדי התוצאות הרצויות]

4. שלד למערכת מדידת תוצאות

תאריך הגרסה :

ארגון : _____
 ____/____/____
 תוכנית : _____

תוצאות	דרכי מדידת התוצאה (מדדים)	יעדי התוצאות הכמותיות הרצויות	מקור(ות) מידע	שיטת איסוף מידע

[חזרה לתוכן העניינים]

[חזרה לתוכן עניינים בכלים] [חזרה לשלב 2 : איתור התוצאות]

6. ביבליוגרפיה מוערת והמלצות לקריאה נוספת

[חזרה לתוכן העניינים]

1. [Introductions and Practical Advice](#)
2. [Data Collection and Analysis](#)
3. [Logic Models](#)
4. [Cross-cutting, Overall Lessons for Success](#)

1. Introductions and Practical Advice

[חזרה לתוכן העניינים]

1. The Power of Evaluation: Achieving Service Excellence

Mindel, C., 2002, Presentation to the Nonprofit Leadership Institute, Fort Worth Texas. Center for Research, Evaluation and Technology. University of Texas at Austin.

www2.uta.edu/sswmindel/Presentations/outcomeswhatarethey.PPT (accessed 11th August 2009).

Forty-four-page PowerPoint presentation introducing outcome measurement and focusing on the development of logic models.

2. An Overview: Outcome Measurement: What and Why?

United Way of America,

http://national.unitedway.org/outcomes/resources/What/OM_What.cfm

(accessed 11th August 2009).

Introduces basic outcome measurement concepts.

3. Evaluation Strategies for Human Service Programs

Harrell, A., et al., A Guide for Policymakers and Providers, Urban Institute,

<http://www.urban.org/publications/306619.html> (accessed 11th August 2009).

"This report lays out the basic principles of program evaluation design. It signals common pitfalls, identifies constraints that need to be considered, and presents ideas for solving potential problems. These principles are general and can be applied to a wide range of human services programs."

4. Outcome Measurement Training

United Way of Metropolitan Atlanta, OM102: Choosing Indicators and Tools,

For link, see: <http://www.unitedwayatlanta.org/GranteePartners/Outcomemeasurement.asp>

(accessed 11th August 2009).

Introductory PowerPoint presentation used for training.

5. Implementing Outcome Planning – Making it Manageable

Habib, J. and Elster, S., Myers-JDC-Brookdale Institute, PowerPoint Presentation to the Jewish Community Federation of Baltimore, 19 November 2004.

6. Outcomes Planning – Measurement

Habib, J. and Elster, S., Myers-JDC-Brookdale Institute, PowerPoint Presentation to the Jewish Community Federation of Baltimore, May 2005.

7. ACF – Guidebook on Outcome Measurement – Table of Contents

Clegg, J.; Smart, D., 2003, U.S. Department of Health and Human Services, Administration of Children & Families, ACF Compassion Capital Fund, "Outcomes Measurement," Table of Contents: http://www.acf.hhs.gov/programs/ocs/ccf/about_ccf/gbk_om/om_gbk_toc.html (accessed 11th August 2009).

A guidebook for "intermediary organizations and the faith-based and community-based organizations they work with," intended to increase "their capacity to evaluate the extent to which they are achieving their intended results and to conduct outcome measurement by creating and implementing an outcome measurement plan for their program." The document includes practical suggestions on how to: Define realistic program outcomes; Create a logic model to identify resources and activities necessary to accomplish these outcomes; Identify specific measures to examine in order to determine the extent to which an organization achieves its outcomes; and Design a practical and sustainable plan for collecting data on these measures.

8. ACF - Outcome Measurement – Getting Started

http://www.acf.hhs.gov/programs/ocs/ccf/about_ccf/gbk_om/om_gbk_gs.html

9. Key Steps in Outcome Management

Hatry, H. and Lampkin, L., editors, Urban Institute, 2003, Series on Outcome Management for Nonprofit Organizations, http://www.urban.org/UploadedPDF/310776_KeySteps.pdf (accessed 11th August 2009).

"Provides an overview of the outcome management process, identifying specific steps and providing suggestions for examining and using the outcome information."

10. Measuring Consumer Outcomes in Clinical Mental Health Services

Department of Human Services (2nd edition—2003), A training manual for services in Victoria, http://www.health.vic.gov.au/mentalhealth/outcomes/training/general/man_pt1.doc (accessed 11th August 2009).

The regular assessment of consumer outcomes has been an aim of Australia's National Mental Health Strategy since 1992 and all states and territories have agreed to provide outcomes data to the national government annually. "This manual is a guide and source book for trainers in Victoria who help prepare clinicians for collecting outcome measures in accordance with the National Outcomes and Casemix Collection. The manual commences with background and rationale and provides an overview for trainers about the protocol and key concepts. This is followed by color-coded sections for each age grouping which include detailed descriptions of the outcome measures and suites with glossaries and age-specific material."

11. Making Use of Outcome Information for Improving Services – Recommendations for Nonprofit Organizations

Morley, E., Hatry, H. and Cowan, J. 2002, The Urban Institute,
http://www.urban.org/UploadedPDF/310572_OutcomeInformation.pdf
(accessed 11th August 2009).

Using interviews with eight nonprofit health and human service organizations in the Washington-Baltimore area, the authors examine how outcome information is used internally and identify factors that affect use of outcome information. The report concludes with 19 suggestions for "how the usefulness of outcome information could be improved" in nonprofit organizations.

12. Building a Common Framework to Measure Nonprofit Performance

The Urban Institute and the Center for What Works, 2006,
http://www.urban.org/UploadedPDF/411404_Nonprofit_Performance.pdf
(accessed 11th August 2009).

Recognizing the limited nonprofit capacity for collecting, analyzing and using data, this report identifies "a set of common outcomes and outcome indicators or 'common framework' in the measurement of performance for nonprofits" in 14 different program areas. The proposed common framework for outcomes is intended to "provide other programs with a starting point for identifying outcomes and outcome indicators for themselves." For a separate list of the 14 project areas, see: <http://www.urban.org/center/cnp/projects/outcomeindicators.cfm>

13. Outcome Measurement in Nonprofit Organizations: Current Practices and Recommendations

Morley, E.; Vinson, E.; and Hatry, H., 2001. Independent Sector and The Urban Institute.
<http://www.independentsector.org/programs/research/outcomes.pdf>,
(accessed 11th August 2009).

In collaboration with the Urban Institute, the Independent Sector surveyed 36 organizations involved in outcome measurement. This report summarizes their experiences and concludes with a series of practical recommendations and best practices regarding: the kinds of outcome information collected by nonprofit organizations; data collection procedures for measuring outcomes; analysis of outcome information; and reporting and use of outcome information.

14. Effective Practice: Implementing Outcome Measurement: Ten Tips

National Service Resource Center. 2000, Ten key recommendations for implementing outcome measurement drawn from Plantz, Greenway and Hendricks, "Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector," United Way of America.

15. Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector

Plantz, Meg C., Greenway, M.T. and Hendricks, M., 1997, United Way of America, Outcome Measurement Resource Network.

<http://national.unitedway.org/outcomes/resources/What/ndpaper.cfm> (accessed 11th August 2009).

"This article summarizes the history of performance measurement in the nonprofit health and human services sector and defines key concepts in outcome measurement. Next, it reports on activities in five key areas and describes 30 lessons the field has learned from those who have led the way. Finally it identifies seven pressing challenges that lie ahead."

16. Measuring Program Outcomes: A Practical Approach

United Way of America. 1996, "Measuring Program Outcomes: A Practical Approach,"

[Outcome Measurement Resource Network](#). To order, see

<http://national.unitedway.org/outcomes/resources/mpo/> (accessed 11th August 2009).

"A step-by-step manual for health, human service, and youth- and family-serving agencies on: Specifying program outcomes; Developing measurable indicators; Identifying data sources and data collection methods; Analyzing and reporting findings; and Using outcome information."

17. ACF – Performance Indicators

Clegg, J.; Smart, D., 2003, U.S. Department of Health and Human Services, Administration of Children & Families, ACF Compassion Capital Fund,

http://www.acf.hhs.gov/programs/ocs/ccf/about_ccf/gbk_om/om_gbk_pi.html

(accessed 11th August 2009).

A guidebook for "intermediary organizations and the faith-based and community-based organizations they work with," intended to increase "their capacity to evaluate the extent to which they are achieving their intended results and to conduct outcome measurement by creating and implementing an outcome measurement plan for their program." This section focuses on selection of performance indicators.

18. Developing Community-Wide Outcome Indicators for Specific Services

Urban Institute, 2003, Series on Outcome Management for Nonprofit Organizations,

http://www.urban.org/UploadedPDF/310813_OutcomeIndicators.pdf

(accessed 11th August 2009).

"This guide focuses on how local community funders and service providers can work together to develop a common core set of indicators that each provider would regularly collect data on, for its own use and to provide to funders."

19. Nonprofit Organizational Assessment Tool: Outcome Measurement

Lewis, Andrew, University of Wisconsin Annex, Nonprofit Management Education Center, For the checklist with additional instructions:

http://www.uwex.edu/ces/cced/nonprofits/management/assess_outcome.cfm

For easy-to-print version of the checklist = [כלי לתכנון ולהערכת תוצאות](#) .

The checklist covers the following areas: Getting Ready; Choosing the Outcome(s) to Measure; Specifying Indicators for the Outcomes; Preparing to Collect Data on the Indicators; Testing the Outcome Measurement System; Analyzing and Reporting Findings; Improvement of the Outcome Measurement System; Using Outcome Measurement Findings

20. Planning/Organizing Your Performance Measurement System

Mental Health Statistics Improvement Program (MHSIP), Chapter 2, <http://www.mhsip.org/toolkit> (accessed 11th August 2009).

Details the major steps needed in planning for organizing an outcome measurement system.

2. Data Collection and Analysis

[\[חזרה לתוכן העניינים\]](#)

21. ACF - Creating a Plan for your Outcome Measurement System

Clegg, J.; Smart, D., 2003, U.S. Department of Health and Human Services, Administration of Children & Families, ACF Compassion Capital Fund,

http://www.acf.hhs.gov/programs/ocs/ccf/about_ccf/gbk_om/om_gbk_plan.html

(accessed 11th August 2009).

22. Using Outcome Information, Making Data Pay Off

Urban Institute, 2004, Series on Outcome Management for Nonprofit Organizations,

http://www.urban.org/UploadedPDF/311040_OutcomeInformation.pdf

(accessed 11th August 2009).

"This guide offers practical advice to help other nonprofits take full advantage of outcome data, identifying a variety of ways to use the data and describing specific methods for pursuing each use."

23. Analyzing Outcome Information, Getting the Most out of Data

The Urban Institute, 2004,

http://www.urban.org/UploadedPDF/310973_OutcomeInformation.pdf

This guide offers "suggestions to nonprofits for analyzing regularly collected outcome data. The guide focuses on those basic analysis activities that nearly all programs, whether large or small, can do themselves. It offers straightforward, common-sense suggestions." (accessed 11th August 2009).

[\[לשלב 7\]](#) [\[לשלב 11\]](#)

24. Surveying Clients about Outcomes

Urban Institute, 2003, Series on Outcome Management for Nonprofit Organizations,

http://www.urban.org/UploadedPDF/310840_surveying_clients.pdf (accessed 11th August

2009).

"This guide provides detailed information about developing and using client surveys, one very important method that nonprofit organizations can use to assess service outcomes."

[\[לסקרי לקוחות\]](#)

25. Developing Written Questionnaires: Writing Questionnaires

Zalles, D. R., Online Evaluation Resource Library,

http://oerl.sri.com/module/mod2/m2_p1.html (accessed 11th August 2009).

"Written questionnaires systematically gather information about a particular phenomenon from a population of people. Writing questions that respondents will understand correctly and answer

honestly, and whose answers will permit precise data analysis, leads to an effective questionnaire. This module provides a strategy for writing effective questions."

[\[לסקרי לקוחות\]](#)

26. Developing Written Questionnaires: Questionnaire Design

Mitman Colker, A., Online Evaluation Resource Library,

http://oerl.sri.com/module/mod3/m3_p1.html .

(accessed 11th August 2009).

"Good questionnaire ...will encourage participants to answer ... fully and accurately and will provide information that can be analyzed to generate real knowledge. Conversely, a poor design will discourage participants, reduce response rates, and provide information that is either confusing or useless. In this module, you will learn concrete tips on how to structure questionnaires for evaluative success."

[\[לסקרי לקוחות\]](#)

27. ACF - Instrument Development and Pre-Testing

Clegg, J.; Smart, D., 2003, U.S. Department of Health and Human Services, Administration of Children & Families, ACF Compassion Capital Fund,

http://www.acf.hhs.gov/programs/ocs/ccf/about_ccf/gbk_om/om_gbk_dcm_p2.html

(accessed 11th August 2009).

28. ACF - Data Collection Methods

Clegg, J.; Smart, D., 2003, U.S. Department of Health and Human Services, Administration of Children & Families, ACF Compassion Capital Fund,

http://www.acf.hhs.gov/programs/ocs/ccf/about_ccf/gbk_om/om_gbk_dcm.html

(accessed 11th August 2009).

[\[לשלב 9\]](#)

29. Basics of Conducting Focus Groups

McNamara, C., Authenticity Consulting, Copyright 1997-2006, The Free Management Library,

<http://www.managementhelp.org/evaluatn/focusgrp.htm> (accessed 11th August 2009).

Guide to on preparing for focus groups, developing focus group questions, planning focus group sessions, and facilitating sessions.

[לקבוצות מיקוד או ראיונות עומק](#)

3. Logic Models

[חזרה לתוכן עיניים]

[שלב 4]

30. Introducing Program Logic Models, Executive Summary

Produced by the W.W. Kellogg Foundation,

<http://www2.uta.edu/sswmindel/S6324/Class%20Materials/Program%20Evaluation/Executiv.pdf> (accessed 11th August 2009).

31. Logic Model Development Guide

W.K. Kellogg Foundation, Updated January 2004,

<http://www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf> (accessed 11th August 2009).

This 72-page guide "focuses on the development and use of the program logic model" as a process that facilitates "thinking, planning, and communications about program objectives and actual accomplishments". The guide describes the "underlying principles and language of the program logic model so it can be effectively used in program planning, implementation, and dissemination of results."

32. Web Course: Enhancing Program Performance with Logic Models

Taylor-Powell, E., Jones, L., & Henert, E. (2002) Enhancing Program Performance with Logic Models. University of Wisconsin-Extension, <http://www1.uwex.edu/ces/lmcourse/> (accessed 11th August 2009).

A web-based course on how to develop logic models and use them for planning and evaluating education and outreach programs. Uses a community nutrition program as an example.

33. Logic Models

University of Wisconsin-Extension, Program Development and Evaluation

<http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html>

(accessed 11th August 2009).

Brief introduction to logic models.

34. Logic Model Instructions: Depicting a theory of change

University of Wisconsin-Extension,

<http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/pdf/LMinstructions.pdf>

(accessed 11th August 2009).

Instructions for making logic models.

35. ACF-Logic Models and Program Theory

Clegg, J.; Smart, D., 2003, U.S. Department of Health and Human Services, Administration of Children & Families, ACF Compassion Capital Fund,

http://www.acf.hhs.gov/programs/ocs/ccf/about_ccf/gbk_om/om_gbk_lmpt.html (accessed 11th August 2009).

36. Logic Model Worksheets

University of Wisconsin Annex, Logic Model Worksheets,
<http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodelworksheets.html> (accessed 11th August 2009).

Six logic model worksheets.

37. Logic Model Examples

University of Wisconsin-Extension,
<http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodeleexamples.html>
(accessed 11th August 2009).

Ten sample logic models.

38. Logic Model Bibliography

University of Wisconsin-Extension, Logic Model Bibliography, Program Development and Evaluation <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicbiblio.html>
(accessed 11th August 2009).

39. An Introduction to the United Way of America Logic Model

United Way of Miami,.

<http://www.unitedwaymiami.org/files/UWA%20Outcome%20Measurement%20Overheads%20for%20Impact%20Partners.pdf>

A 217-page power point presentation intended to guide United Way Agencies in planning and implementing systems for measuring program outcomes

4. Cross-cutting, Overall Lessons for Success

[\[חזרה לתוכן העניינים \]](#)

40. A Critical Assessment of Outcome Measurement

Fischer, R. L. 2001. The Sea Change in Nonprofit Human Services: A Critical Assessment of Outcome Measurement. *Families in Society: The Journal of Contemporary Human Services* 82(6): 561-568, <http://www.familiesinsociety.org/search.asp> (accessed 11th August 2009).

Fischer asserts that the 1996 United Way of America promotion of outcome measurement was part of a trend towards evaluation of social interventions that began in the 1960s and emerged not only from public sector demands "for outcome-focused evidence on the effectiveness of social interventions," but also from the research and foundation communities and private donors. Fischer, drawing upon his experience as an outcomes trainer from the United Way of Metropolitan Atlanta, reviews the United Way of America approach to outcome measurement and highlights a number of "threats to the success of outcome measurement" that arise from "the agency context for evaluation" and from limitations of the outcome measurement model itself.

41. Peter Frumkin, Managing for Outcomes

Frumkin, P. 2001. *Managing for Outcomes: Milestone Contracting in Oklahoma*, Endowment Report. The PricewaterhouseCoopers Endowment for the Business of

Government. Arlington, VA: PricewaterhouseCoopers,
<http://www.businessofgovernment.org/pdfs/FrumkinReport.pdf>
(accessed 11th August 2009).

This report explores the tension between nonprofit autonomy (which can yield "new and innovative solutions to long-standing public problems") and public accountability, particularly when nonprofits are the recipients of public funds. Using a case study approach, Frumkin provides insight into some of the problems with requiring outcome measurement "as a means of eliciting better accountability and more effective program evaluation of nonprofit organizations".

42. Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector

Plantz, M.C., Greenway, M.T. and Hendricks, M. 1997, United Way of America, Outcome Measurement Resource Network,
<http://national.unitedway.org/outcomes/resources/What/ndpaper.cfm>
(accessed 11th August 2009).

Provides introductory material on approaches to performance measurement in the nonprofit sector, and within these, documents the rapid growth in the use of outcome measurement. The document concludes with a list of 30 lessons learned about the value of outcome measurement, effective implementation, useful roles for funders, using outcome findings in resource allocation, and about limitations of outcome measurement.

43. Achieving and Measuring Community Outcomes

United Way of America. 1999. Challenges, Issues, Some Approaches,
http://www.unitedway.org/cs_upload/Outcomes/Library/4158_1.pdf
(accessed 11th August 2009).

This report summarizes some of the lessons learned by the seven United Ways that participated in the initial United Way of America pilot project on "Using Outcome Data to Create Measurable Change." The report summarizes six major challenges to measuring community outcomes as well as a set of recommendations (called "key issues" in the document) for addressing them.

44. Agency Experiences with Outcome Measurement

United Way of America, 2000, Survey Findings,
<http://www.unitedway.org/Outcomes/Resources/upload/agencyom2.pdf>
(accessed 11th August 2009).

This report summarizes a United Way of America survey of the executives of 298 programs concerning their opinions about: the benefits of outcome measurement, their experiences with implementation (positive and negative), and their assessment of the barriers to measuring program outcomes.

[\[חזרה לתוכן העניינים\]](#)

[\[חזרה לשלב 6 - בחירת יעדי התוצאות הרצויות\]](#)

7. מדידת תוצאות: דוגמאות מהעולם

[\[חזרה לתוכן העניינים\]](#)

נספח זה כולל ארבע דוגמאות מהעולם לשימוש במדידת תוצאות. דוגמאות אלה נבחרו משום שהן משקפות תהליך של מדידת תוצאות לאורך זמן ויישום מוצלח של התהליך.

1. [שרותי בריאות הנפש באוסטרליה](#)
2. [שרותים חברתיים באנגליה – "תכנית להתחלה טובה"](#)
3. [חוק ביצוע ותוצאות של הממשל האמריקאי \(GPRA\) בארה"ב](#)
4. [שרות לילד ולמשפחה היהודית בשיקאגו \(JCFS\)](#)

1. שרותי בריאות הנפש באוסטרליה

הדוגמה הראשונה מתארת תהליך של מדידת תוצאות בשרותי בריאות הנפש באוסטרליה. בשנת 1992, משרד הבריאות של אוסטרליה פרסם את "אסטרטגיית בריאות הנפש הלאומית" אשר יצרה את הבסיס לשימוש במדידת תוצאות לשיפור האיכות והיעילות של שרותי בריאות הנפש ברחבי אוסטרליה. שני יעדי האסטרטגיה היו יצירת תהליך שוטף של בחינת השרות על בסיס תוצאות השרותים שניתנים לאנשים עם מחלות והפרעות נפשיות קשות; ועידוד התפתחותם של סטנדרטים לאומיים של תוצאות לשרותי בריאות הנפש ושל מערכות בעזרתן ניתן יהיה להעריך את עמידתם של השרותים בסטנדרטים אלה. איסוף נתוני תוצאות באופן שיטתי נתפס כמענה לבעיות קונקרטיות של שרותי בריאות הנפש. בעיניהם, הפיכתו של מידע על תוצאות בריאות הנפש לזמין יותר לציבור הוא חשוב לצמצום חוסר ההבנה ששוררת בקרב הקהילה הרחבה לגבי בריאות הנפש, ובבניית האמון ברפורמות אליהן מכוונת האסטרטגיה.

תהליך מדידת התוצאות היה מורכב מכמה שלבים. בשלב הראשון נעשה מחקר למדידת היקף הפרעות הנפש בקהילה ופותרחו מדדי תוצאה. בשלב השני, נחתמו הסכמים בין הממשל האזורי לבין הממשל הלאומי אשר חייבו את הממשל האזורי לספק נתונים על תוצאות לממשל המרכזי על בסיס שנתי. כתוצאה, הם החלו לפתח מערכות מידע ולהכשיר כוח אדם על מנת לאפשר את איסוף המידע על תוצאות ברמה האזורית. בשלב השלישי, העמיקו את השימוש בנתוני התוצאות לצורך הערכת השרותים והצרכים ברמה הלאומית והמקומית.

מקרה זה מהווה דוגמה ליישום מוצלח של מדידת תוצאות ברמות הלאומית, האזורית והמקומית. לאחר תקופה ארוכה של תכנון ויישום, כל האזורים הטמיעו את התהליך של מדידת תוצאות באספקת שרותי בריאות הנפש שלהן, כולן מספקות נתונים לממשלה הלאומית, והן יותר ויותר משתמשות בניתוחים מקומיים כמו גם לאומיים, כדי לשפר את שרותי בריאות הנפש.

2. שירותים חברתיים באנגליה – "תכנית להתחלה טובה"

הדוגמה השנייה לקוחה מאנגליה, מדינה שהחלה עם תהליך מדידת תוצאות לפני יותר מ-25 שנים. כאשר מפלגת העבודה החדשה (New-Labour) נבחרה ב-1997, היא הציגה תהליך מדידת תוצאות חדש שנקרא "הסקירה המקיפה של ביצוע תקציב המדינה" (Comprehensive Spending Review). התהליך חייב שההוצאות יהיו קשורות לביצועי משרדי הממשלה ומתואמות עם הקדימויות הלאומיות בחינוך ובבריאות. בניגוד לתהליכי מדידת תוצאות קודמים, שנקראו "מדידת ביצועים", תהליך זה הרחיב את דרישת מדידת התוצאות גם למשרדי הממשלה המרכזית והיה קשור לרפורמה להעלאת הסטנדרטים בשירותים הציבוריים ולשיפור איכותם. התהליך נועד לסייע להחליט על אופן הקצאת המשאבים; לחייב את השירותים הציבוריים במתן דין וחשבון לבעלי עניין, לציבור ולממשלה; למדידת ההתקדמות בהשגת יעדים ומטרות משותפות; להשוואת ביצועים לצורך זיהוי הזדמנויות לשיפור; לקידום שיפורים בשירות באמצעות פרסום התוצאות לגבי השירותים השונים; ולשיפור התיאום בתהליך קביעת עדיפויות בנושאים אשר חותכים מחלקות ומשרדים.

התוכנית מגדירה מערכת של מדדים של תשומות, תפוקות ותוצאות ברמה הלאומית ובהתאם מערכת של מדדים כמותיים. על בסיס זה מגבשים הסכמים עם הגורמים האחראים ברמה המקומית לגבי האמצעים שבהם הם מתכוונים להשתמש כדי להשיג את התוצאות ואת היעדים שלהם.

במסגרת התוכנית הלאומית למדידת תוצאות הוקמה ב-1998 "תוכנית להתחלה טובה" הכוללת סדרה של שירותים חברתיים ותוכניות חינוך לגיל הרך עבור ילדים עד גיל 5 ומשפחתם. התוכנית נועדה להשיג תוצאות טובות יותר עבור ילדים, משפחות וקהילות באמצעות שיפור נגישותם למסגרות טיפול לילדים, שיפור בריאותם והתפתחותם הנפשית של ילדים צעירים ותמיכה בהורות ובמציאת תעסוקה. הפרק מתמקד בניתוח מדידת תוצאות במסגרת תוכנית זו, כמייצגת גם את התהליך כולו.

דוגמה זו נבחרה משום שהיא משמשת כדוגמה ייצוגית לתהליך לאומי המיושם ברמה הלאומית והמקומית. כמו כן, מאחר ותהליך המדידה נמשך שנים רבות והתכנית זכתה להערכה ובחינה, ניתן להפיק לקחים לגבי האתגרים בבניית מערכות כאלו. סיבה נוספת היתה זמינותם של פרטים רבים אודות יישום מדידת תוצאות בתוכנית חברתית חשובה.

ב-2003 פורסמה אחת הבדיקות החשובות ביותר שנערכה על ידי ועדה פרלמנטרית. בין היתר, הועדה התייחסה לסוגיות כמו:

- מידת האוטונומיה של מספקי השירות ברמה המקומית בקביעת המדדים ובמיוחד היעדים שלהם עצמם
- האם מדידת הביצוע צריכה להתמקד בהשגת היעדים הספציפיים או לשים יותר דגש על המידה שבה יש התקדמות
- כיצד להבטיח מערכת דיווח מובנת ושימושית ויחד עם זאת להתחשב במורכבות של מדידת תוצאות
- הדרכים להבטיח את איכות המידע

3. חוק ביצוע ותוצאות של הממשל האמריקאי (GPRA) בארה"ב

הדוגמה השלישית היא של חוק "הביצוע והתוצאות של הממשל הפדראלי של ארה"ב" (GPRA) משנת 1993, אשר מהווה בסיס למאמצים הנוכחיים למדידת תוצאות ולתכנון על בסיס תוצאות בממשל האמריקאי. החוק חייב את הסוכנויות הפדראליות של ארה"ב לפתח תוכניות אסטרטגיות עם יעדים לטווח ארוך המכוונים לתוצאות ולהגיש דוחות שנתיים על התוצאות שהושגו. החוק גם שם דגש על הקשר שבין התכנון והתקצוב. משרד התקצוב והניהול (OMG) מפקח על יישום החוק, ובודק שהתוכניות והדוחות שלהן עקביים עם תקציב הנשיא. החוק נועד לחזק את אמון הציבור האמריקאי בממשלתו; לשפר את היעילות של התוכניות, את האחריות למתן דין וחשבון; ולשפר את תהליכי קבלת ההחלטות על ידי מתן מידע אובייקטיבי יותר על ביצועי התוכניות.

החוק משמש דוגמה למערכת מדידת תוצאות ממשלתית שיושמה ברמת הממשלה הלאומית. משך הזמן הארוך של התהליך אפשר להתחקות אחריו ולזהות דרכים לשיפורו. מקרה זה נבדל מניסיונות קודמים למדידת תוצאות בממשל האמריקאי מהבחינות הבאות:

- החוק הצליח לקשר בין מדידה ותכנון של ביצועי הזרוע המבצעת לבין תהליכי גיוס המשאבים של הקונגרס.
- החוק מחייב משרדים לתכנן ולמדוד תוצאות בהתאם לתוכניות המהוות את סעיפי התקציב המוגשים לאישור של בית הנבחרים.
- החוק מדגיש את החשיבות של מדידת תוצאות תוך מודעות לצורך לפתח מדדים רבים, כולל מדדי תשומות ומדדים לא כמותיים.
- החוק מחייב את המשרדים להתייעץ עם ועדות של בית הנבחרים ובעלי עניין אחרים, כחלק ממאמצי התכנון ומדידת התוצאות.

4. שרות לילד ולמשפחה היהודית בשיקאגו (JCFS)

הדוגמה הרביעית מתארת תהליך מדידת תוצאות בשרות לילד ולמשפחה היהודית בשיקאגו שהחל בשנת 1997. מטרת השרות היא "לאפשר ליחידים, לילדים ולמשפחות לצמוח ולהתפתח במהלך חייהם על ידי אספקה מתמשכת של שרותים ומשאבים איכותיים התומכים בהם ובקהילה". השרותים הניתנים כוללים מגוון רחב של שרותים לקבוצות שונות בסיכון: שרותים כלליים וחינוכיים-רפואיים, שרותי קהילה וטיפול, שרותי אומנה, התערבות מוקדמת, שרותי בריאות הנפש, מעון משפחתי לנערות ולנשים צעירות, מרכז לילדים אוטיסטיים ובית ספר לחינוך מיוחד. הטיפוליים למרבית המטופלים ממומנים על ידי סוכנויות ממשלתיות.

המקרה מהווה דוגמה טובה במיוחד לפיתוח של מערכת למדידת תוצאות על ידי ארגון המספק שרותי רווחה. ייחודיות המקרה מתבטאת במדידת תוצאות עבור כל שרותי הארגון, במיסוד תהליך מאוד מסודר של שימוש בנתונים לצורך תהליכי שיפור מתמיד ובמעורבות מלאה של צוות הארגון בתהליך.