מדינת ישראל
משרד הרווחה
והשירותים החברתיים
אגף מחקר, תכנון והכשרה

הלב פתוח לרווחה

חושבים תוצאות

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مايرس-جوينت-بروكديل

מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל
המרכז למערכות תומכות איכות

"החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון

נועה שר וטל ארזי

יולי/2016

תוכן עניינים

1. מבוא 1

2. "חשיבה תוצאתית" והמודל הלוגי 3

3. "החשיבה התוצאתית" בהקשר הארגוני 4

4. שימוש במודל הלוגי ככלי לתכנון שינוי ברמת הארגון 5

5. שימוש במודל הלוגי ככלי למדידה ולמעקב אחר שינויים ברמת הארגון 8

6. התפתחות העבודה עם מודלים לוגיים עבור רמת הארגון במסגרת "מיזם התוצאות". 12

7. "מאגר הדוגמאות" – רקע והסברים 14

8. מאגר הדוגמאות 16

1. מבוא

מסמך זה נכתב במסגרת "מיזם התוצאות" והוא נועד לסייע בקידום השגרת ה"חשיבה התוצאתית" במשרד הרווחה ככלי ליצירת שינוי ארגוני.

"מיזם התוצאות" הוא מהלך אסטרטגי של משרד הרווחה והשירותים החברתיים בשותפות מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, שנועד להטמיע את ה"חשיבה התוצאתית" (ר' הגדרה להלן). במטה המשרד, בשירותים החברתיים ובתכניות ההתערבות שתחת אחריותו. מטרתו להפוך את שירותי הרווחה לארגונים החותרים לשיפור מתמיד של השירותים ושל תוצאותיהם וזאת באמצעות תכנון התערבות המכוון להשגת תוצאות, ניטור שוטף של מידת השגתן ושימוש מושכל ורגיש בידע ובמידע.

בימים אלה מתקיימים מהלכים רחבי היקף שבמוקדם החתירה להשגרת ה"חשיבה התוצאתית" בכלל מערך שירותי הרווחה. נדבך משמעותי הוא החלת עקרונות ה"חשיבה התוצאתית" גם על תהליכים ארגוניים וההבטחה כי הם מתוכננים, מנומקים ומוערכים. זאת על בסיס התפיסה כי מהלכים ארגוניים המתקיימים ברוח ה"חשיבה התוצאתית" יביאו לשיפור איכות המענים שמציעות יחידות המשרד ויקדמו את השגת התוצאות בעבור הלקוחות.

המסמך כולל:

- הצגת דרך העבודה עם כלי "המודל הלוגי" שהוא כלי להמשגת "תאוריית השינוי" בעבור הארגון או מערכת הארגונים העובדים עם האוכלוסייה.
- הצגה ראשונית של נושא המדידה ברובד הארגוני – המעקב אחר תפוקות ותוצאות.
- הצעת מערכת של דוגמאות לתחומים ש"תאורית שינוי" ארגונית עשויה לעסוק בהם, על בסיס המודלים שפותחו במסגרת שלב ג' של מיזם התוצאות ובמטרה ליצור שיח משותף ולמידה הדדית בין גופים הנתקלים בבעיות דומות.

מושגי מפתח

"חשיבה תוצאתית" – מכלול של נורמות ומנגנונים המעודדים חתירה מתמשכת להשגת תוצאות בשירותים חברתיים. מהלך החשיבה כולל זיהוי של מערכת הלקוח, הגדרת הבעיות שמבקשים לפתור ותיעדופן, ניסוח של התוצאות הרצויות ושל אבני הדרך להשגתן, תכנון דרכי הפעולה להשגת התוצאות ויישומן והערכת המידה בה הושגו התוצאות כבסיס ללמידה מתמשכת ולשיפור דרכי הפעולה. משרד הרווחה פועל להשגרה של "חשיבה תוצאתית" בכלל יחידות המשרד ובכל רמות העבודה, ממטה המשרד ועד לעובדי השדה.

"תאוריית שינוי"[1] – מסגרת מושגית המסייעת לתאר, במתכונת ברורה, כיצד תכניות התערבות ואסטרטגיות הפעולה שבהן אמורות להביא להשגת התוצאות הרצויות. מודלים של "תאוריית השינוי" נועדו לקשור קשר סיבתי בין תוצאות לבין פעילויות כדי להסביר כיצד צפויים להתרחש שינויים רצויים ומדוע.. לעתים קרובות, "תאוריית השינוי" כוללת מרכיבים שמתארים את ההקשר הפנימי (לדוגמה, ערכים, עקרונות מנחים, דגשים לפעולה) בנוסף להקשר החיצוני. תיאורית השינוי עשויה להתייחס ללקוח מסוים, למשתתפי תכנית מסוימת, לאוכלוסייה שלמה של לקוחות בעלי מאפיינים וצרכים משותפים או לארגון המטפל עצמו.

מודל לוגי[1] – מציג באופן גרפי וברמת פירוט גבוהה יותר מרכיבים מרכזיים של המאפיינים, הצרכים, התשומות, התפוקות והתוצאות של תכנית התערבות. המודל הלוגי מדגים באופן חזותי את הקשר בין אותם המרכיבים.. זהו כלי בעל שימוש נרחב, שבאפשרותו לספק מידע לתכנון, להשגת מימון ולהערכה של תכניות התערבות, מרמת הלקוח הבודד ועד לאוכלוסיית לקוחות, וכן לשמש לתכנון, להמשגה ולמעקב אחר שינויים ברמת הארגון.

2. "חשיבה תוצאתית" והמודל הלוגי

בבסיס "החשיבה התוצאתית" נמצאת "**תאוריית השינוי**" המכונה לעתים התאוריה הקטנה של השינוי ואף התאוריה הסמויה של השינוי, מאחר שהיא לעתים קרובות לא מוצהרת. "תאוריית השינוי" מתארת איזה שינוי אמור להתרחש, מדוע זהו השינוי הנדרש או הרצוי, מהן הדרכים להשגת השינוי ומה עלותן. לחשיפה והמשגה ברורה של "תאוריית השינוי" שני יתרונות מרכזיים:

- כאשר היא מתבצעת עוד בשלב גיבוש התכנית, היא מקלה על גיבוש מושכל של מרכיבי התכנית ותורמת להבטחת מועילותה.
- כאשר היא מתבצעת בעבור תכנית התערבות קיימת, היא מסייעת בהבנת המתרחש בתכנית, באופן המקל על בניית מערך למעקב אחר היישום ואף על מדידת התוצאות. בכך, היא מסייעת ליצירת שפה משותפת בקרב בעלי העניין, לשמירת המיקוד בתכנית ומאפשרת למידה ושיפור שלה.

הנדבך הראשון ב"חשיבה התוצאתית" הוא גיבוש או חשיפה בדיעבד של "תאוריית השינוי". נדבך זה הוא התשתית לנדבכים האחרים הכוללים את גיבושו של מערך מדידה, איסוף הנתונים וניתוחם, קיום תהליכי למידה על בסיס ממצאים ופעילות לשיפור ותיקון. בשדה החברתי, פותח, לצורך המשגת "תאוריית השינוי", כלי המכונה על פי רוב "המודל הלוגי". כלי זה פותח כאמצעי להתחקות אחר תאוריות שינוי ולסייע בבניית מערכי מדידה, ניתוח הנתונים ולמידה. בהמשך הוא החל להיות מיושם גם ככלי לתכנון התערבות וזאת באמצעות הליך חקרני שיטתי שבו מאפיינים את הלקוח, מזהים את הצרכים והבעיות, מגדירים את התוצאות הרצויות ואת אבני הדרך להשגתן ומתוך כך גוזרים את התפוקות. קרי, האמצעים והדרכים שבאמצעותם ניתן להשיג את התוצאות הרצויות (Millar Simeone & Carnevale, 2001). המודל הלוגי מכוון לרוב לסייע בניסוח "תאוריית השינוי" ובתכנון ההתערבות בעבור לקוחות. עם זאת, ככלי ניהולי המבטא תפיסת עולם של "חשיבה תוצאתית", ניתן להסתייע בו גם בתכנון שינויים אחרים (Wyatt & Phillips, 2013). לפיכך, ומתוך ניסיון להחיל את עקרונות "החשיבה התוצאתית" על כלל שירותי הרווחה, הוחלט להיעזר בכלי זה במסגרת "מיזם התוצאות" גם לצורך המשגת תהליכי שינוי והתקדמות ברובד הארגוני והצגתם. ההחלטה להטמיע שימוש במודלים לוגיים ברמה הארגונית כחלק מתהליכי תכנון היא תולדה של תהליכי למידה והפקת לקחים בעקבות התנסויות בשלבים מוקדמים יותר של מיזם התוצאות, שיפורטו בהמשך.

3. "החשיבה התוצאתית" בהקשר הארגוני

"החשיבה התוצאתית" שמה במוקד את התהליך החקרני שמתבצע במטרה להמשיג את "תאוריית השינוי". בביצוע תהליך כזה בעבור אוכלוסיית לקוחות מסוימת, עולים לעתים קרובות חסמים הנובעים מהמערך הארגוני שהטיפול באוכלוסייה נמצא תחת אחריותו. במקרה זה חשוב לברר את מקורם של הפערים והחסמים הללו ולפעול לתיקונם. דרך לעשות זאת היא להפנות את כלי המודל הלוגי למשימה זו ולהיעזר בו כדי ליזום שינויים מתוכננים ולנהלם.

במובן זה, ניתן לראות בתוצאות הארגוניות תוצאות ביניים המהוות אבן דרך בתהליך לשיפור השגת התוצאות בעבור האוכלוסייה (אלסטר, צבע וחביב, 2010). לכן, ניתן להבנות מראש את התהליך כך שיכיל מסגרת מובנית להתבוננות ברובד הארגוני ולפעולה בו. כך, ניתן מלכתחילה "לשרייין" כחלק מתוצאות הביניים בעבור האוכלוסייה גם שינויים בארגון עצמו, לייחד בעבורם התייחסות וליזום מראש גיבוש של מודל לוגי בעבורם. היתרון בתהליך עבודה כזה הוא הפניית הזרקור לעבר הממד הארגוני שלעתים הוא משמעותי ביותר אך עלול שלא לזכות להתייחסות באופן ספונטאני מתוך נטייה לראות בתופעות ארגוניות "מציאות קיימת". בנוסף, חשוב כי המהלך יזום גם שינויים ומהלכים ארגוניים שאין להם בהכרח קשר ישיר וברור לטיב העבודה עם האוכלוסייה, יפעל על פי אותם עקרונות ויהיה מתוכנן, מומשג, סדור ונתון להערכה. לצורך כך ניתן להיעזר בכלי המודל הלוגי.

חשוב להדגיש כי התבוננות על הרובד הארגוני כחלק מתכנון התערבות עבור אוכלוסיית לקוחות עומדת גם היא בהלימה עם התפיסה המקצועית של העבודה הסוציאלית, לפיה הדרך ליצירת שינוי אינה מוגבלת לפעילויות או התערבויות ישירות עם הלקוח עצמו. העבודה הסוציאלית באה להביא **לשינוי לחיוב** במצבם של הלקוחות (Pincus and Minahan, 1973). לעתים, שיפור זה עשוי להיות מושג על ידי שינוי במערכת המספקת את השירות, אם על ידי חיזוק הקיים או על ידי הסרת החסמים שמונעים שירות מיטבי. ברמה של לקוח בודד, המהלך המדובר יכול להיות התבוננות פנימה של העובד המטפל ועבודה שהוא מבצע עם עצמו ועל עצמו כדי להיות מטפל טוב יותר בעבור הלקוח המסוים בתהליך המסוים, בין עם על ידי השתלמות מקצועית ובין אם על ידי התמודדות עם חסמים אישיים שלו בטיפול. ביחס לאוכלוסיית לקוחות, המקבילה לכך היא מבט פנימה של הארגון האמון על הטיפול באותה אוכלוסייה, שנועד לבחון את עצמו ואת המקומות בהם נדרש ממנו שיפור כדי להעניק שירות טוב, נכון ומועיל יותר. במילים אחרות, אפשר לראות תהליכים ליצירת שינוי בארגון המטפל כ"תכנית התערבות".

4. שימוש במודל הלוגי ככלי לתכנון שינוי ברמת הארגון

מאחר שניתן לראות בתהליך יצירת שינוי בארגון כמעין תכנית התערבות, אפשר לעשות שימוש במסגרת המושגית ובכלי העזר המשמשים לתכנון התערבות ברמת הלקוח או האוכלוסייה, קרי המודל הלוגי, גם בעבור הארגון עצמו. חשוב כי תהליך זה יתקיים במסגרת צוותי חשיבה המורכבים מבעלי נקודות מבט שונות על הארגון ומאפשרים ראייה רחבה ומעמיקה של פעילותו.

תהליך העבודה

כאמור, המודל הלוגי יכול לשמש ככלי כבר בשלב תכנון ההתערבות, כאשר נעזרים בו כדי לבנות תכנית התערבות רלוונטית על ידי המשגה של תיאוריית שינוי המתאימה ללקוחות ההתערבות. כאשר עובדים על המודל ככלי לתכנון, ובדומה לעבודה עם מודל לוגי המתייחס לרמת הלקוח הבודד, לרמת משתתפי תכנית או לרמת אוכלוסיית לקוחות, יש לזהות ראשית את ה**מאפיינים**: נתונים של המערכת הארגונית, שהם אינם מוקד לשינוי בפני עצמם, אך עשויים להיות בעלי השפעה על הבעיות והצרכים שלה ו/או שהם בעלי משמעות לאופן בו ההתערבות תתבצע. בהקשר הארגוני, מאפיינים עשויים להתייחס למבנה הארגון, להיסטוריה שלו, למערכות בתוכן הוא פועל, להשתייכות המגזרית שלו ועוד.

לאחר זיהוי המאפיינים, יש לזהות את ה**צרכים**: החסמים, החוסרים או הבעיות של המערכת הארגונית, שמתוכם ניתן לגזור את המוקדים לשינוי ולהתערבות ואת התוצאות הרצויות. בהקשר הארגוני, הכוונה לחסמים, לחוסרים או לבעיות המונעים מהארגון לתת את המענה המועיל והיעיל ביותר בעבור האוכלוסייה אותה הוא משרת או המקשים עליו בכך. אלו עשויים לנבוע מהתרבות הארגונית, מדרכי העבודה, מהגדרת התפקידים, ממשאבים וסוגיות הקשורות לכוח אדם וכן מהסביבה בה הארגון פועל.

חשוב לציין, כי בעוד אנו נוהגים להתייחס למאפיינים כגורמים בלתי ניתנים לשינוי ואילו לצרכים ככאלה הניתנים לשינוי בעקבות התערבות, לעתים, ההבחנה בין שני סוגי המקרים היא מורכבת ואינה חד משמעית. ברובד הארגוני דבר זה נכון בפרט כאשר שינוי של המצב הוא לכאורה אפשרי אך מצריך מאמצים, משאבים, תמיכה או סיוע בהיקפים שלא סביר שיתרחשו. לפיכך, יש להתייחס לכל מקרה לגופו ולבחון האם בנסיבות הקיימות יש להתייחס להיבטים ארגוניים מסוימים כמאפיין – קרי נתון קיים שעשוי להיות קשור לחסמים או לקשיים המזוהים ושיש להביאו בחשבון בעת תכנון ויישום ההתערבות אך אינו מוקד לשינוי בפני עצמו; או שמדובר בצורך או בעיה – קרי הוא בר שינוי ויש לבחון חלופות להובלת שינוי בו. לפיכך, בהקשר הארגוני במיוחד אפשר לומר כי להבחנה בין מאפיינים לבין צרכים חשיבות ראשונה במעלה לתהליך עבודה נכון. הבחנה זו

מחייבת תשומת לב קפדנית והפעלת שיקול דעת, שכן יש בה כדי להתוות את גבולות הגזרה של מרחב תהליך השינוי בארגון.

לצד מיפוי המאפיינים והצרכים יש לתת את הדעת על זיהוי הכוחות שעומדים לרשות הארגון. יש אפשרות ליצור הבחנה בין כוחות העשויים להילקח בחשבון בעת בניית תכנית ההתערבות לבין כוחות שבנייתם או חיזוקם הם למעשה חלק מאותה תכנית. באופן זה מודגשת החשיבות שבבניית כוחות כמרכיב מהותי בתוך תהליך התערבות. ניתן לייחד לכך מונח ולהתייחס לאותם כוחות שבנייתם או חיזוקם מהווה חלק מתכנית ההתערבות כאל "**הזדמנויות**". לדוגמה, כוח קיים עשוי להיות שותפויות חזקות ומבוססות עם גורמים נוספים הפועלים באותה זירה, ואילו "הזדמנות" עשויה להיות קיומם של גורמים אחרים הפעילים בזירה שאפשר לזהותם ולבסס שותפות עמם.

מתוך הצרכים יש לגזור את **התוצאות**. במקרה של שירותים חברתיים, אפשר לראות את התוצאות הסופיות של המודל עבור רמת הארגון כמטרת העל של הארגון או הארגונים – מתן שירות מיטבי, מועיל ויעיל לאוכלוסייה בטיפולם. **חשוב לשים לב לכך ולהגדיר את התוצאות הארגוניות כך שישרתו את ההגעה לתוצאות בעבור האוכלוסייה, באמצעות שיפור עבודת הארגון**.

"תוצאות ארגוניות" לעומת "תוצאות מערכתיות"

ככלל, ההבחנה בין "תוצאות ארגוניות" לבין תוצאות של התכנית עצמה (או של השירות) נוגעת ל**מוקד השינוי**: תוצאות של התכנית או תוצאות בעבור אוכלוסייה הן השינוי הרצוי בקרב אוכלוסיית היעד ואילו "תוצאות ארגוניות" הן שינויים בתוך הארגון עצמו, בדרכי העבודה, במבנה, בכוח האדם וכו'. לדוגמה: יעילות מוגברת, עלייה במוטיבציה של עובדים, חיזוק שיתוף פעולה עם גופים אחרים (Innovation Network Inc., 2010).

פרט ל"תוצאות הארגוניות", אפשר לחשוב על סוג נוסף של תוצאות שאינן עונות להגדרות הנ"ל. אלו שינויים העשויים להתרחש במערכת הסובבת את האוכלוסייה או במערכות בהן מתקיים הארגון, ויש להן השפעה על האוכלוסייה, על הארגון או על שניהם גם יחד. לדוגמה, אפשר לחשוב על מצבים כמו שינוי חקיקה, שינוי במדיניות משרד הרווחה או משרדי ממשלה אחרים וכו'. לאלו עשויות להיות השפעות והשלכות נרחבות על מצב האוכלוסייה הנדונה וכן על אופי הפעילות של הארגון המדובר, היקפה וכיוצא בזה. ההבנה כי פעילות מיטיבה למען הלקוחות אינה מוגבלת רק לטיפול הישיר בהם, אלא כוללת גם חתירה לשינוי במערכות הטיפול בקהילה ואף במדיניות הממשל היא חלק מתפיסת העולם של העבודה הסוציאלית (גל ווייס-גל, 2011). ולכן, מצאנו לנכון לייחד התייחסות גם לתוצאות מסוג זה. במסגרת העבודה על המודל הלוגי, נכנה תוצאות אלו "תוצאות מערכתיות", ובדומה ל"תוצאות הארגוניות" הן עשויות להיות מוקד לשינוי.

ההתייחסות ל"תוצאות מערכתיות" במובחן מן "התוצאות הארגוניות" מעלה סוגיה עקרונית בדבר גבולות מרחב ההשפעה של ארגון בשדה החברתי. ברור כי הסתכלות על הרמה המערכתית כמוקד לשינוי טומנת בחובה אתגרים ייחודיים הקשורים למארג האילוצים והנסיבות שבתוכם פועל הארגון. יחד עם זאת, הכללתן של "תוצאות מערכתיות" במודל הלוגי הארגוני נועדה לאתגר את מסגרת המחשבה של הארגון בנוגע לאותם גבולות ולמנוע ראייה מקובעת ומצומצמת של השינויים שהארגון יכול לקדם.

בהתאם לכך, "תוצאות ארגוניות" רצויות אליהן יתייחס המודל עשויות להיות בעבור כל אחת מהרמות הארגוניות: במסגרת תכנית מובנית, בתוך שירות, בקרב עובדיו, בעבודה בין שירותים, בין משרדי ממשלה שונים או גופים אחרים, במסגרת יזמה או פעילות משותפת. במודל עצמו נבחין בין תוצאות הקשורות לשינוי פנימי בתוך הארגון/השותפות שאותו ארגון או שותפות מנסים לקדם בתוך עצמם, לבין תוצאות שנכנה "מערכתיות" המתייחסות לגורמים חיצוניים שאינם חברים בארגון או בשותפות אך עדיין יש להן השפעה עליהם או על האוכלוסייה.

על בסיס התוצאות שהוגדרו ובהתחשב במאפיינים יש לפרוש את החלופות השונותשבאמצעותן אפשר יהיה להשיג את התוצאות הרצויות. אלה הן **התפוקות:** סוג הפעילויות והיקפן שעל פי "תאוריית השינוי" יקדמו את השגת ה**תוצאות**. בהיבט הארגוני מדובר לרוב בתהליכים ליצירת שינויים בתרבות הארגון, ניסוח נהלים חדשים ופיתוח ודרכי עבודה חדשות, הגדרה מחדש של תפקידים או יצירת תפקידים חדשים, החלפת כוח אדם או הכשרת כוח אדם קיים בתחומי תוכן ובדרכי עבודה,בניית מנגנונים לשימור ולהעברת ידע ומידע, פיתוח והטמעת תשתיות טכנולוגיות וכן שיפור התשתיות הפיזיות.

המשאבים, העלויות, כוח האדם וכדומה המאפשרים את ביצוע התפוקות מכונים "**תשומות**". בעבודת התכנון על פי המודל הלוגי יש לבנות ראשית חלופות לתפוקות המתאימות להשגת התוצאות על פי "תאוריית השינוי", ולאחר מכן לבצע את הערכת העלות שלהן, שעשויה להיות שיקול בבחירת החלופה המתאימה.

מעבר להיותו כלי לתכנון, המודל הלוגי עשוי לשמש בסיס לבניית מערכי מעקב, מדידה והערכה ארגוניים. זאת, באמצעות הצבת יעדים לקיום התפוקות וניטור יישומן, לצד זיהוי סמנים להשגת התוצאות ומדידתם.

5. שימוש במודל הלוגי ככלי למדידה ולמעקב אחר שינויים ברמת הארגון

בדומה למדידת תוצאות בקרב אוכלוסיית היעד, כך גם בהיבט הארגוני, חשוב לעקוב הן אחר קיומן והיקפן של תפוקות שהוצעו כאמצעים להשגת התוצאות והן אחר מידת השגת התוצאות הארגוניות עצמן. מידע על קיומן או אי קיומן של התפוקות, והשגתן או אי השגתן של התוצאות עשוי לאפשר גם תובנות בנוגע לקשר ביניהן. באופן כזה, אפשר להבטיח כי התובנות שגובשו במסגרת גיבוש המודל הלוגי והתהליך החקרני הנרחב והמשמעותי שנלווה אליו יקבלו ביטוי בעבודת הארגון בהמשך.

חשוב לזכור, כי המדידה אינה מטרת התהליך אלא כלי חשוב בשירותו. המדידה נועדה לוודא כי אכן מתקיים תהליך וכי הוא אפקטיבי בהשגת השינוי הרצוי, ולאפשר הסקת מסקנות בנוגע אליו. במיטבה, מדידה עשויה לסייע לתקף, או להפריך, את "תאוריית השינוי" שמאחורי ההתערבות על ידי חשיפת הקשרים שבין ביצוע ההתערבות לבין מידת ההצלחה או אי ההצלחה. לכן, השאלות מה למדוד? איך למדוד? כיצד לעשות שימוש מושכל במידע המתקבל? הן שאלות מפתח להצלחת התהליך.

בתחומים מסוימים וסביב היבטים שונים הקשורים במדידה כדאי וחשוב להיעזר במומחה חיצוני לביצוע המדידה/מעקב, למשל במקרה של בניית שאלונים, ביצוע מדגם, ביצוע מדידה כמותית רחבת היקף, ניתוח נתונים ולעתים גם בבניית ראיונות מובנים, ביצוע תצפיות וניתוח חומרים כתובים.

את הדרכים שיש לקיים בהן מעקב ומדידה חשוב לגבש עוד בשלב תכנון ההתערבות ועוד לפני סיום תהליך העבודה על המודל. לפיכך, לאחר זיהוי התוצאות המרכזיות הרצויות של הארגון בעבור עצמו, חשוב לבחור את התוצאות שרצוי ואפשרי לבצע מעקב אחר השגתן.

בהמשך לבחירת התוצאות, יש להתייחס לשאלת המפתח והיא **איך נדע שהשגנו את השינוי?**

התשובה לשאלה זו עשויה להיות מגוונת והיא תשפיע על האופן בו ייבנה מערך המדידה או המעקב. כל מערך מדידה כולל **סמנים** – אלו הם האינדיקטורים שיעידו על התרחשותו (או אי התרחשותו) של השינוי הרצוי. הסמנים:

- נגזרים מהתוצאות הרצויות של תכנית ההתערבות
- הם תרגום אופרטיבי של השינוי הרצוי (ברמת הארגון יכולים להתבטא בשינוי במסמכי הארגון, בעמדות העובדים/המנהלים בנוגע לנושאים שונים, ברמת הידע של העובדים ועוד)
- הם למעשה התשובה לשאלה: כיצד ייראה השינוי?

- סמנים טובים הם סמנים שאפשר למדוד, שהם עקיבים, נגישים ומובנים, ושהגדרתם מכלילה ומבדילה

קיימת חשיבות רבה לפריטת הסמנים הייחודיים לארגון שבאמצעותם אפשר יהיה להצביע על השינוי. כך למשל שינוי במידת השחיקה של עובדים עשוי לבוא לידי ביטוי באופנים שונים בארגונים שונים, כגון תלונות בפורום משותף (אם קיים בארגון שיח פתוח המאפשר זאת), היעדרויות תכופות וכו'.

בתכנון מערך המדידה, יש מספר נקודות חשובות שמין הראוי לשים לב אליהן:

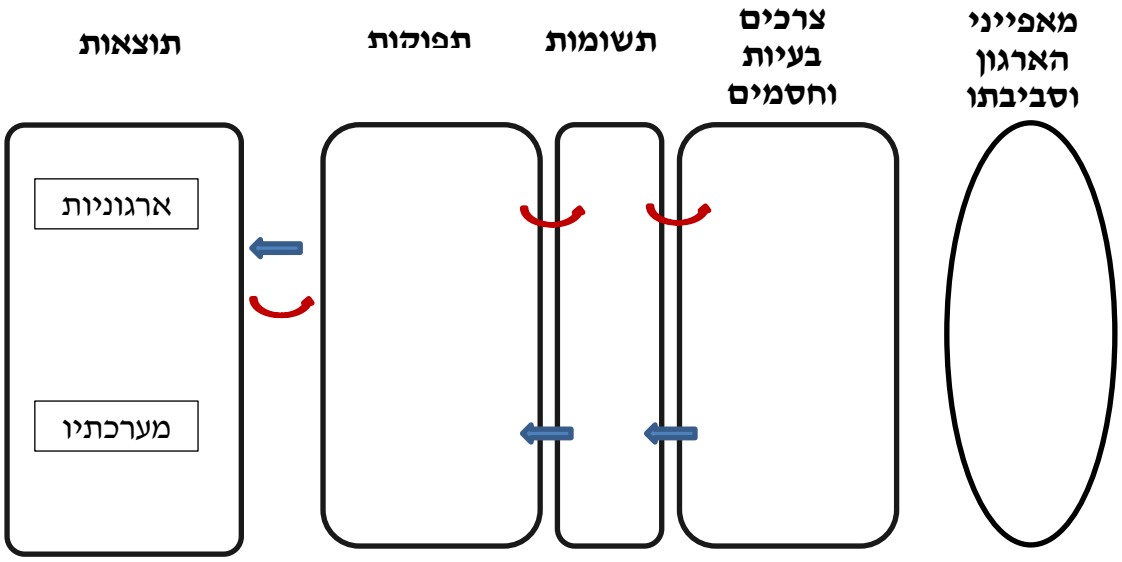
- **בחירה מושכלת של התוצאות למדידה**:
  - תוצאה שמודדים או עוקבים אחר השגתה נוטה לקבל משנה חשיבות בעיני הארגון. לכן, וכדי להימנע מ"התקת מטרות" (goal displacement), חשוב לבחור תוצאות שהן מרכזיות ובליבת "תאוריית השינוי" – תוצאות שמאמינים כי השגתן תתרום במידה המרבית לארגון.
  - לא כל תוצאה אפשרית למדידה. לפיכך, אם יש תוצאות חשובות שאינן אפשריות למדידה, יש לבחון דרכים אחרות לבחון את השגתן או את ההתקדמות לעברן, למשל על ידי מדידה של אבני הדרך להשגתן – תוצאות הביניים.
- **שימוש מושכל במשאבים**:
  - לעתים, מדידה של תוצאות בתחום מסוים מצריכה משאבים מרובים עד כדי כך שהמדידה פוגעת בעבודת הארגון. חשוב למצוא דרכי מדידה או מעקב שביצוען מצריך מאמץ סביר מבחינת הארגון או העושות שימוש במנגנונים הקיימים ממילא לאיסוף מידע. בכל מקרה, יש יתרון בהסתמכות על חומרים ארגוניים קיימים ועל מידע הנאסף ממילא באופן שוטף, אם יש כזה, שעשוי לשרת את מטרות המדידה. כך, ייצור המידע לא יעמיס עוד על העובדים ועל תשתיות הארגון ויהיה תואם את שפת הארגון. כמו כן, רצוי לפתח כלי מדידה העשויים במידת האפשר לשרת את הארגון בניהול השוטף (בייקר וברונר, 2010).
  - ביחס לחלק מהתוצאות הארגוניות נעשו עבודות קודמות שבמסגרתן נבנו שאלונים ונבחנו תוקפם ומהימנותם. כך למשל קיימים שאלונים הבוחנים שביעות רצון, שחיקה של עובדים, עמדות כלפי אוכלוסיות יעד מסוימות, איכות שיתופי פעולה, אקלים ארגוני וכיו"ב. רצוי ומומלץ לעשות שימוש בכלים אלה תוך בחינת התאמתם למדידת תוצאות שוטפת. חלקם מצויים בבנק השאלונים שנבנה בשלב ב' של המיזם[1].
- **מהות המידע שנאסף**:
  - מאחר שעל פי "תאוריית השינוי" שגובשה/נחשפה התפוקות עליהן הוחלט הן אלה שאמורות להביא לתוצאות הרצויות, חשוב לעקוב לא רק אחר התוצאות אלא גם אחר מידת התקיימותן של התפוקות עליהן הוחלט.
- **סוג המידע הנאסף**:

[1] גישה לבנק השאלונים באמצעות מנהלת מיזם התוצאות הגב' אורלי מנזלי.

- תוצאות (ותפוקות) רחבות היקף ו/או בפריסה ארצית רצוי למדוד באופן כמותי (לעתים אפשר גם באמצעות מדגם). לדוגמה: *עמדותיהם של כלל העו"סים בתחום הזִקנה בנוגע להתנדבות של קשישים.*
- הערכה של השגת תוצאות (ותפוקות) שמתייחסות למהלך מצומצם בגודלו, גם אם הוא משמעותי, לעתים אפשר, ואף רצוי, לבצע באופן לא כמותי. לדוגמה: שינויי חקיקה בתחום העיסוק של הארגון, שביעות רצון של מנהלי שירותים שונים שהחלו בעבודה משותפת וכו'. דרכי הערכה שאינן כמותיות עשויות לכלול ראיונות או שיחות רקע, מעבר על חומרים כתובים כמו פרוטוקולים של ישיבות וכו'.

- **ניתוח המידע**:
  - מאפייני הארגון עשויים להשפיע על מידת השגת התוצאות. לפיכך, במקרים שקיימת בהם הטרוגניות במאפיינים, חשוב לנתח את הקשר בין התפוקות והתוצאות בהתייחס למאפיינים, וזאת כדי לבחון את מועילות ההתערבות בנסיבות שונות ולהתאימה במקרה הצורך. כך למשל תכנית שנועדה להעמיק את השימוש במקורות מידע אקדמיים ברקע לעבודה עשויה להתקבל באופן שונה על ידי עובדים בעלי תארים מתקדמים בשירות מסוים.

מודל לוגי לשינוי ברמת הארגון



שני מסלולי העבודה עם המודל הלוגי:

1. החצים הכחולים: כלי המסייע בחשיפת "תאוריית השינוי" בדיעבד, להמשגתה ולהצגתה
2. החצים האדומים: כלי מחשבתי המסייע לתכנון ולבניית

6. התפתחות העבודה עם מודלים לוגיים עבור רמת הארגון במסגרת "מיזם התוצאות"

יישום "מיזם התוצאות" עד כה נחלק לשלושה שלבים מרכזיים. שלב א' הוגדר כשלב של **התנסות ולמידה** (סוף 2007 עד סוף 2009). שלב זה היה מהלך חלוצי שנועד לאפשר ליחידות המשרד לעבור משפת המשאבים והפעילויות השגורה במשרד לשפת ה"תוצאות", להתנסות בתהליכי המדידה, וללמוד מכך על הצורכים המערכתיים להשגרת החשיבה התוצאתית" ולהטמעת מדידת תוצאות שוטפת בשירותי הרווחה. לאור לקחים שהופקו מיישום שלב א' ובהתבסס על הספרות העדכנית, חודדו עקרונות המיזם וגובשה התכנית ליישום שלב ב' של המיזם (שהופעל מסוף 2009) אשר שהוגדר כשלב של **פיתוח, מיסוד והטמעה** (מסוף 2009). יחידות המשרד הונחו להתמקד במדידה של **תכניות מרכזיות** שמידע העולה ממדידת תוצאותיהן עשוי לספק מענה לשאלות המרכזיות שבהן עוסקים

השירותים. בשלב הזה הפעילות הורחבה גם למחלקות לשירותים חברתיים במחוז תל-אביב והמרכז. כמו כן, תוגבר מערך ההכשרה והתמיכה והושקעו משאבים במטרה לפתח תשתיות תומכות ולחזק את הקשר בין המיזם לבין תהליכים אחרים במשרד המכוונים אף הם לשיפור באיכות השירותים.

על בסיס התובנות והלקחים שהופקו מההתנסות במסגרת שלב ב' של המיזם, הושק בשנת 2014 **שלב ג'**. שלב זה הביא עמו שינוי תפיסתי. במסגרת השינוי הועבר הדגש מתכנון, מדידה ולמידה על **תכניות מדף** אל עבר תכנון, מדידה ולמידה על אודות **אוכלוסיות היעד** המטופלות על ידי יחידות המשרד, במטרה לבחון את ההתערבויות עמן בראייה מתכללת. לפיכך, נקודת המבט עברה לרמת המאקרו - הסביבה הרחבה במסגרתה מקבלים הלקוחות שירות וסיוע במענה לצורכיהם והסינרגיה שבין הגופים ובין המהלכים המתקיימים בתוכם. שינוי זה המכוון להסתכלות רחבה יותר על העשייה במשרד הרווחה, חידד גם את ההבנה כי כדי להשיג תוצאות טובות יותר בעבור אוכלוסיות בטיפול המשרד, יש לכוון גם מבט פנימה, לעבר עבודת יחידות המשרד עצמן ושותפיהן. לפיכך, הוחלט בשלב זה לשים יותר דגש על פיתוח, והמשגה של "החשיבה התוצאתית" בהקשר הארגוני.

במסגרת שלב ג' של המיזם הוקמו קבוצות עבודה, כל קבוצה מיחידה אחרת במשרד הרווחה, ובכל אחת בעלי דרגות ניהול שונות ותפקידים שונים. במהלך שנה וחצי של פעילות, בסיוע יועצים ארגוניים, נוסחו מודלים הלוגיים הן בעבור אוכלוסיות היעד שהוגדרו והן בעבור המערכת הארגונית המשרתת אוכלוסייה זו. במסגרת פעילות זו נערך איפיון של אוכלוסיות היעד, זיהוי צורכיהן והכוחות שלרשותן, הגדרת התוצאות הרצויות ואבני הדרך להשגתן ובחינת ההתערבויות המצויות והרצויות להשגת אותן תוצאות.

לצד המשגה של מודל לוגי לאוכלוסיית הלקוחות, כוון מהלך זה לסייע בידי הצוותים לבחון את החוסרים, החסמים והקשיים המונעים מיחידות המשרד לספק את ההתערבויות המיטביות או המונעים את השגת התוצאות הרצויות בעבור הלקוחות, להגדיר את השינויים הארגוניים הרצויים ולהציע חלופות להשגתם, תוך הסתמכות על כלי המודל הלוגי. אלה הם המודלים הלוגיים הארגוניים. ניסוח המודלים הלוגיים הן ברמת הלקוחות והן ברמה הארגונית נעשה לרוב תוך בחינת המדיניות המוצהרת וריכוז וניתוח מקיף של מקורות הידע והמידע הקיימים לרשות אנשי המקצוע בבואם לתכנן את השירותים ולמדוד את תוצאותיהם.

התנסות זו והמהלך הרפלקטיבי שהתקיים בעקבותיה אפשרו להוסיף ולפתח את התשתית הרעיונית שמאחורי "החשיבה התוצאתית" בהקשר הארגוני המתוארת במסמך זה. המודלים הלוגיים הארגוניים שפותחו במסגרת קבוצות העבודה בשלב ג' הם התשתית לפרק הדוגמאות להלן.

7. "מאגר הדוגמאות" – רקע והסברים

חלק זה של המסמך כולל מערכת של דוגמאות לתכנים שעשויים לעלות במסגרת גיבוש מודל לוגי ארגוני. הדוגמאות מבוססות ברובן על מודלים שגובשו על ידי יחידות שונות במשרד הרווחה והשירותים החברתיים במסגרת מיזם התוצאות.

הרציונל ליצירת מאגר הדוגמאות:

- הגופים הפעילים במסגרת המיזם פועלים רובם ככולם באותו שדה מקצועי ובאותה מסגרת ארגונית (משרד הרווחה והשירותים החברתיים), הם נתקלים לעתים קרובות בחסמים ובבעיות ארגוניות דומות.
- הניסיון לאפשר מבט פנימה וליצור שינוי בתחום שהוא ניהולי-ארגוני דורש כלים מובנים יותר שיאפשרו יצירת שיח והמשגה ברורים יותר וכן תובנות מתחום הארגון והניהול.
- ניתוח אינטגרטיבי עשוי לשרת הן את הקבוצות שכבר יצרו מודלים ללמידה הדדית והן את העוסקים במלאכה בעתיד כנקודת פתיחה שתסייע בהתנעת תהליך גיבוש המודל.

אופן גיבוש המאגר

כאמור, מאגר הדוגמאות גובש על בסיס המודלים הארגוניים שיצרו חלק מהקבוצות שהשתתפו בשלב ג' של מיזם התוצאות.

המודלים הארגוניים נותחו לעומק, וזוהו צירים מרכזיים שחזרו במודלים השונים (גם אם בניסוחים שונים במקור או בהתייחסויות יותר ספציפיות). בנוסף, נבחרו תכנים שגם אם לא חזרו בקבוצות שונות, שיקפו להבנתנו סוגיות יסוד ברובד הארגוני שעשויות להיות רלוונטיות גם לגופים נוספים. מעבר לתכנים שהופיעו במודלים הקיימים נוספו עוד תכנים המוכרים מהתחום הארגוני בכלל ומשירותים חברתיים בפרט.

התכנים שעלו עובדו לכדי מערכות קשרים במסגרת מודל לוגי, כשבחלק מהמקרים בהם היו חסרות דוגמאות, הן גובשו כהצעות למערכות קשרים כאלה מתוך היכרות עם השדה הארגוני החברתי.

מבנה מאגר הדוגמאות

מאגר הדוגמאות כולל דוגמאות מהתחום הארגוני בעבור כל מרכיבי המודל הלוגי, משלב זיהוי המאפיינים, הגדרת התוצאות הרצויות ופרישת החלופות של התפוקות הרלוונטיות, ועד דוגמאות לתשומות רלוונטיות, באופן הבא:

- רכיב **המאפיינים** מופיע כסדרה של שאלות מנחות ונקודות להתייחסות שנועדו לסייע בבירור המאפיינים המשמעותיים של הארגון וסביבתו.
- המרכיבים **צרכים/בעיות, תפוקות ותוצאות** רצויות מופיעים בחלוקה לתחומים, ובאופן המציע דוגמה לקשר אפשרי בין צרכים או בעיות, תוצאות רצויות ותפוקות אפשריות בכל תחום, באופן המדמה את תהליך התכנון באמצעות מודל לוגי. התחומים המופיעים במאגר הם תחומים מרכזיים בזירה הארגונית החברתית:
  - מדיניות ארגונית
  - סוגיות של מידע וידע
  - קשיים בהגעה לקהל היעד והנגשת השירות
  - דרכי עבודה לא יעילות או לא מיטביות בארגון
  - חוסר יכולת הארגון לתת מענה מתאים או מספק לצורכי האוכלוסייה המרכזיים שהוגדרו
  - סוגיות הקשורות לכוח אדם
  - תרבות ארגונית

תשומות לא הוגדרו במהלך העבודה במסגרת שלב ג' של מיזם התוצאות. תשומות ברמה הארגונית עשויות לכלול את העלויות והמשאבים בהיבטי כוח אדם, מבנים פיזיים, ציוד, טכנולוגיה וכדומה של כל אחת מהתפוקות המתוארות.

לדוגמה:

- תשומות בעבור פיתוח מערכת ממוחשבת לניהול תיקים צריכות לכלול את העלות של אפיון ופיתוח המערכת, של אספקת מחשבים תקינים לכלל האמורים להשתמש בה ואחזקתם השוטפת, של "כרטיסים חכמים" המקנים הרשאות, מתן תמיכה טכנית בתהליך הפיתוח ולאחריו.
- תשומות בעבור קיום מפגשים קבועים של צוותי עבודה רב מדרגיים בארגון יכללו את המקום הפיזי בו יתקיימו המפגשים, עלות שעות העבודה של העובדים שיוקדשו לכך, הנסיעות למקום המפגש, עלות שעת מרצה, יועץ או מנחה אם יש כזה, כיבוד אם יש.

חשוב להדגיש כי **אין הכרח לעשות שימוש בדוגמאות אלו באופן ישיר**. אפשר להיעזר בהן ולהתאימן למקרה בו עוסקים. כמו כן, ניתן להעלות צרכים אחרים, תוצאות אחרות ותפוקות אחרות. כל זאת, תוך הבאה בחשבון של מאפייני הארגון כפי שזוהו בשלב ראשון.

כמו תמיד בעבודה עם מודל לוגי, הגדרת תוצאות הביניים והתפוקות נעשית על פי "התאוריה הקטנה של השינוי" – מיפוי המאפיינים, זיהוי הצרכים והבעיות, הגדרת התוצאות הרצויות ומתוכן גזירת אבני הדרך להשגתן ולאחר מכן בחירת הפעולות והאמצעים שבהם סוברים שיש לעשות שימוש כדי להשיג אבני דרך אלו. לכן, גם דוגמאות

אלו כוללות לעתים יותר מתוצאה אחת ו/או יותר מתפוקה אחת אפשרית בעבור צורך כלשהו. ניתן כמובן לבחור אחת מהן לפי תפיסת העולם של הארגון וכן להוסיף אחרות שלא נמצאות ברשימה זו.

8. מאגר הדוגמאות

מאפיינים

- ההקשר הסביבתי/מערכתי של העבודה מול האוכלוסייה:
  - רקע היסטורי
  - קיומה או היעדרה של מדיניות מוצהרת ואם כן מהי
  - מגזר ציבורי/פרטי/שלישי
  - האם קיימים עוד גופים/ארגונים הפעילים ביחס לאוכלוסיית היעד
  - שירות בהספקה ממשלתית ישירה או באמצעות הרשויות המקומיות
  - האם הארגון פועל בתוקף חוק מסמיך ואם כן, האם חקיקה המקנה זכות לקבלת שירות או חקיקה מתערבת הגנתית (התערבות סמכותנית)
  - העבודה הסוציאלית כשירות ראשוני או משני
- מבנה הארגון וניהולו:
  - שירות יחיד בתוך מערכת הרווחה
  - התארגנות בין-שירותים
  - שותפות בין-ארגונית (למשל עם משרדי ממשלה אחרים)
  - ארגון קבוע (כמו שירות במשרד) לעומת התארגנות זמנית (כמו מִנהלה ייעודית לשיפור השירות לאוכלוסייה מסוימת)
  - צורת ניהול:
    - גורם אחד מנהל את ההתארגנות
    - ניהול משותף על ידי גורמים שונים
  - כפיפות מקצועית ומִנהלית של העובדים בשטח (לארגון, לרשות אחרת וכדומה)
  - אופן העסקת העובדים (העסקה ישירה לעומת העסקה דרך צד שלישי)
- תפקידי הארגון/התארגנות ביחס לאוכלוסייה, למשל:
  - הגורם הבלבדי המטפל באוכלוסייה
  - הגורם האחראי על תיאום בין הגופים המטפלים
  - הגורם המטפל בתחומי צורך ספציפיים של האוכלוסייה
- היקף העבודה (בכמה אנשים מטפלים) ופריסתה (בכל הארץ, ביישובים ספציפיים)
- מאפייני העובדים בשטח, כגון:
  - מאפיינים אישיים (מגדר, גיל...)

- השכלה פורמלית
- מיומנויות העובדים וההכשרה שקיבלו עד כה (למשל שליטה במחשב, היכרות עם תחום תוכן מסוים)
- העדפות העובדים והאוריינטציה שלהם (למשל רובם נוטים לטיפול בעל אופי דינאמי לעומת מטפלים התנהגותיים, בעיקר עובדים קהילתיים)

- תשתית פיזית של הארגון, למשל:
  - עבודה במרכזים ייעודיים
  - עבודה בתוך לשכות הרווחה
  - עבודה בתוך שירותים שונים
  - סביבת העבודה הכללית
  - התנאים הפיזיים בהם מתקיימת ההתערבות
- מאפיינים נוספים כגון אקלים פוליטי נוכחי ביחס לארגון, שינויים משמעותיים שהארגון עבר/עובר לאחרונה וכו'. במסגרת זיהוי המאפיינים, יש לתת את הדעת גם לכוחות ולחוזקות של הארגון/התארגנות שעשויים לסייע בתהליך השיפור. דוגמאות:
  - עובדים בעלי מוטיבציה גבוהה
  - עובדים משכילים
  - שיתוף טוב של מידע
  - יחסי עבודה טובים בין גופים שונים
  - תרבות ארגונית המעודדת למידה והתפתחות
  - הנהגה מחוייבת ומשמעותית

בעמודים הבאים מובאות דוגמאות לתוצרים אפשריים של התהליך החקרני הקושרים בין צרכים, תפוקות ותוצאות רצויות ברובד הארגוני, מחולקים על פי קטגוריות רווחות:

1. מדיניות ארגונית
2. סוגיות של מידע וידע
3. איתור, גיוס ומניעת נשירה של לקוחות
4. מענה על צורכי האוכלוסייה
5. סוגיות בניהול ודרכי עבודה
6. סוגיות הקשורות לחשיבה התוצאתית
7. סוגיות הקשורות לכוח אדם
8. תרבות ארגונית
9. הרמה המערכתית

מדיניות ארגונית

צרכים/בעיות	תוצאות רצויות	תפוקות אפשריות
• המדיניות הארגונית אינה הולמת תפיסות עדכניות בתחום (למשל היעדר שותפות עם הלקוחות, היעדר רגישות תרבותית) • המדיניות הארגונית אינה עולה בקנה אחד עם מדיניות של גופים חיצוניים העוסקים באותה אוכלוסייה • קיים פער בין המדיניות הארגונית לתפיסות העולם של העובדים ו/או לדרכי עבודתם	• מדיניות הארגון לגבי מתן שירות לאוכלוסייה תעמוד בהלימה עם תפיסות עדכניות בתחום • הגברת ההלימה: העובדים יפעלו בהתאם ובהלימה למדיניות הארגון בנוגע לסוג ההתערבות ואופיה (למשל הדגשת היבטים סוציאליים וקהילתיים, עבודה למיצוי זכויות בנוסף על התערבות דינאמית), *או לחליפין*: ביצוע התאמות ושינויים במדיניות הארגון בהתאם לצרכים ולתפיסות הרווחים אצל העובדים ותוך שיתופם	• ניסוח מחודש של מדיניות הארגון, למשל באמצעות ועדה, צוותי חשיבה וכדומה • קיום שיח עם גופים חיצוניים השותפים לעבודה בנושאי מדיניות וחזון, למשל באמצעות מפגשי "שולחן עגול" • קיום שיח עם העובדים בנוגע לפערים בין תפיסותיהם ודרכי עבודתם לבין מדיניות הארגון, בירור מקור הפערים וגיבוש מנגנונים לעבודה משותפת לצמצומם, כגון: מפגשים סדירים בין נציגי העובדים בשטח להנהלה, מתן הסברים והנמקות מטעם ההנהלה לעובדים בנוגע למדיניות הקיימת • פיתוח והטמעה של מנגנוני בקרה ואכיפה של מדיניות הארגון בקרב העובדים

סוגיות של מידע וידע

צרכים/בעיות	תוצאות רצויות	תפוקות אפשריות
• חוסר בידע מקצועי ומיומנויות בתחום הרלוונטי בקרב עובדי השירות/העוסקים בתחום (ידע על אודות אוכלוסייה, תחום בעיה או דרכי התערבות) • קשיים בשימור ידע ובהעברתו בתוך הארגון (למשל במקרה של תחלופת עובדים וקליטת עובדים חדשים, וכן העברת ידע חדש לעובדים בארגון) • חוסר במידע על אודות צרכים ובעיות או על אודות קיומם של מענים ודרכי התקשרות עמם • קשיים בשיתוף מידע עם הלקוחות ועם בני משפחותיהם • קשיים וחסמים בהעברת מידע בין גורמים שונים **בתוך הארגון** – למשל בין מטה לשטח ולהיפך, בין גופים האחראים על תחומים שונים וכו׳ • קשיים וחסמים בהעברת מידע לגורמים **מחוץ לארגון**	• הגברת רמת הידע והמיומנויות בקרב העובדים על אודות האוכלוסיות השונות בטיפולם, מאפייניהן וצורכיהן הייחודיים וכן דרכי התערבות אפשריות ומיטביות • קיום מנגנונים תוך ארגוניים/בין ארגוניים של שיתוף מידע על אודות לקוחות, התערבויות שבוצעו ומידת הצלחתן וכו׳, באופן המבטיח רצף מענים מותאם יותר • קיום מנגנונים של העברת ידע ולמידה משותפת בתוך הארגון (למשל מנגנוני דיווח לרמת המטה באופן שיאפשר זיהוי מגמות או התייחסות למקרים ייחודיים) • הגברת השימוש במנגנוני למידת עמיתים • קיום מנגנונים של העברת מידע וידע בין ארגונים שונים ואפשרויות ללמידה הדדית • קיום מערכות המקלות על שימור ידע ברמת העובד, המחלקה והשירות • קיום מנגנוני שיתוף ידע ומידע עם לקוחות	• פיתוח וקיום הכשרות ואמצעים נוספים להגברת הידע של העובדים בתחומים הנדרשים • פיתוח כלים כתובים, מיסוד מנגנוני למידת עמיתים ועידוד השימוש במנגנונים קיימים כגון קהילות הידע המקוונות, הפצת עזרי מידע כגון: עלוני מידע, פוסטרים, מצגות וחוברות הסבר, הפצת חומר מקצועי בקרב העובדים • הקמת מנגנונים לשימור ידע ולהפצתו בארגון. למשל: מערכת ממוחשבת לניהול תיקים, ניסוח נהלים ודרכי עבודה, ניסוח טפסים מובנים • גיבוש נהלים להעברת מידע בתוך הארגון ולארגונים אחרים: באיזה מידע יש לשתף ואת מי? איזה מידע הוא חסוי ומול אלו גורמים? דרכי העברת המידע והשמירה על חסיונו • פיתוח מנגנונים וכלים לשיתוף ידע ומידע עם

צרכים/בעיות	תוצאות רצויות	תפוקות אפשריות
• קשיים וחסמים בקבלת מידע מגורמים חיצוניים • בעיות של שימור מידע (עקב קשיים בתיעוד, היעדר תשתיות מתאימות וכו׳)		לקוחות, כגון: מפגשי הסבר, חומרים כתובים, יצירת תכנית עבודה כתובה בשותפות עם הלקוח, פיתוח והפעלת מערך ברשות להעברת ידע למשפחות וכו׳

איתור וגיוס לקוחות ומניעת נשירתם

צרכים/בעיות	תוצאות רצויות	תפוקות אפשריות
• בעיות נגישות וזמינות: ○ על בסיס גיאוגרפי ○ נגישות פיזית ○ שעות פעילות • אי בהירות בהגדרת אוכלוסיית היעד • קשיים באיתור לקוחות המשתייכים לאוכלוסיית היעד • קשיים ביצירת קשר עם האוכלוסייה וביישוגה • עזיבה שלא בעתה, נשירה מטיפול • דימוי שלילי בקרב אוכלוסיית היעד או חלקים ממנה	• הגדרה ברורה ומוסכמת של אוכלוסיית היעד • הגדלת שיעור הלקוחות של השירות מקרב האוכלוסייה • המשך קבלת השירות בהתאם לצרכים, וכל עוד קיים הצורך • השירות ודרכי ההתערבות בו מותאמים לצורכי האוכלוסייה, למאפייניה ולרצונותיה	• ביצוע מהלכים למחקר ולבירור על אודות הסיבות לקשיים ביישוג ובאיתור לקוחות ומניעת עזיבה שלא בעתה, למשל באמצעות סקרים בקרב עובדי השטח והלקוחות, למידה מ"חקרי מקרה" • הגמשת הקריטריונים לקבלת הטיפול על ידי השירות • פעילויות שיווק לשיפור הדימוי הציבורי, למשל באמצעות רתימת גורמי מפתח בקהילה, או הצעת שירות אוניברסלי ולא סטיגמטי • הכנה ותיאום ציפיות מול אוכלוסיית היעד בטרם הכניסה לטיפול בשירות • יצירת מנגנונים לאיתור לקוחות המשתייכים לאוכלוסיית היעד, בהתאם לאופי השירות ולאופי האוכלוסייה • ביצוע התאמות תרבותיות, מגדריות, גילאיות ופיזיות של המענים לכל חלקי אוכלוסיית היעד

צרכים/בעיות	תוצאות רצויות	תפוקות אפשריות
		• הקמת מענים ייעודיים לאוכלוסיות בעלות מאפיינים וצרכים ייחודיים

מענה על צורכי האוכלוסייה

צרכים/בעיות	תוצאות רצויות	תפוקות אפשריות
• מחסור במענים/עומס על מענים קיימים • מענים לא מתאימים, לא עונים על צורכי האוכלוסייה או לא מתאימים למאפייניה • היעדר גמישות במתן מענים מותאמים • תשתית פיזית שאינה הולמת את צורכי האוכלוסייה ו/או מאפייניה (למשל צורך במבנה ייעודי לעבודה עם נשים/גברים) • מחסור בכוח אדם מספיק למענה מיטבי • פרגמנטציה ברמת המענים והשירותים הניתנים ללקוחות, היעדר קשר בין מענים שונים • היעדר גמישות ומרחב לשיקול דעת של העובד בשטח • חוסר בתקציב • צורך בממשקי עבודה עם גורמים חיצוניים לארגון	• קיום מענים מתאימים לצורכי האוכלוסייה ומאפייניה • המענים הקיימים נגישים ומתאימים לאוכלוסייה • קיימים מענים הוליסטיים העונים על צרכים שונים ומגוונים של האוכלוסייה • קיימת יכולת להפנות לקוחות לגורמים מטפלים מחוץ לארגון ולקיים יחסי עבודה מקצועיים פורים עמם • קיים רצף של מענים הנותן מענה לצורכי האוכלוסייה בשלבים/מצבים שונים • קיימת אפשרות להתאמה אישית של השירות ללקוח (פרט/משפחה)	• הגדלת מספר המענים או היכולת של המענים הקיימים לענות על צורכי האוכלוסייה מבחינת היקף העבודה, למשל על ידי הגדלת התשתיות הפיזיות של השירות, שינוי מיקומן או הגדלת מספר העובדים הפעילים בהן • יצירת מענים המבוססים על שיתופי פעולה **תוך-ארגוניים** בין תחומים שונים שיאפשרו מתן מענה למכלול הצרכים, למשל על ידי פיתוח תכניות או אימוץ תכניות שנמצאו אפקטיביות בארץ או בעולם • הקמת מערכת מענים ייעודית לבעלי צרכים או מאפיינים ייחודיים מקרב האוכלוסייה (למשל לכל מגדר או למגזרים ייחודיים) • עריכת שינויים במדיניות התקצוב, כגון יצירת מרכיבים גמישים בתקציב באופן המאפשר לעובדי השטח יותר גמישות בפיתוח מענים מותאמים, או לחליפין: הגברת הריכוזיות בפיקוח התקציבים באופן שיאפשר איגום משאבים

צרכים/בעיות	תוצאות רצויות	תפוקות אפשריות
		• גיוס משאבים, בהתאם לאופי הארגון, למשל: גיוס תרומות, פעילות מול גורמים ממשלתיים ועוד

סוגיות בניהול ודרכי עבודה

צרכים/בעיות	תוצאות רצויות	תפוקות אפשריות
• בעיות בקשר שבין המטה לשטח כגון תחושת ניכור או נתק של העובדים בשטח מרמת המטה • קושי בשיתופי פעולה בתוך הארגון • קושי בשיתופי פעולה עם גורמים רלוונטיים חיצוניים לארגון • היעדר סטנדרטים ברורים ומוסכמים לעבודה • דרכי עבודה חדשות/רצויות שלא הוטמעו בשטח • חוסר יכולת של אנשי השטח להשפיע על קביעת מדיניות • חוסר היכרות של המטה עם צורכי השטח	• קיום קשר הדדי, חיובי ופורה בין העובדים בשטח לבין מטה השירות וההנהלה האזורית (יישוב, מחוז) • מתקיים שיתוף פעולה הדדי ופורה בין הגופים השונים העוסקים באוכלוסייה, ישנה חלוקה ברורה של הסמכויות ותחומי האחריות ביניהם • קיימים סטנדרטים ברורים ומוסכמים לעבודה • דרכי עבודה וגישות חדשות שהוחלט ליישמן באות לידי ביטוי בעבודה בשטח • ישנו איגום של משאבים וישנו גוף מנהל אחד המקובל על הארגונים השונים העוסקים בתחום, *או לחליפין:* ישנה קואליציה בין הארגונים השונים ולה מנגנוני ניהול אפקטיביים ויעילים העובדים באופן משותף • הבנה טובה יותר של המטה את המתרחש בשטח ואת צורכי העובדים ודרגי הביניים	• מיסוד מנגנוני שיח בין עובדי השטח לבין המטה, כגון: קבוצות חשיבה משותפות, ישיבות קבועות, יצירת פורמטים וכלים לדיווח ועדכון שוטף ועוד • ניסוח סטנדרטים בסיסיים מחייבים בעבור העובדים בארגון, ומעקב אחר העמידה בהם ("בקרת איכות") • עריכת סקר צרכים בקרב דרגי השטח

סוגיות הקשורות לחשיבה התוצאתית

צרכים/בעיות	תוצאות רצויות	תפוקות אפשריות
• היעדר תכנון ועבודה מוכוונת תוצאות • היעדר הערכה ומדידה או קושי בביצועה • היעדר תהליכי למידה ושיפור • אי התאמתם של כלים ארגוניים קיימים לרוח "החשיבה התוצאתית" (למשל תכניות עבודה, מפגשי הדרכה וכדומה)	• העובדים פועלים ברוח "החשיבה התוצאתית", בוחנים את צורכי הלקוחות ואת מאפייניהם ומגדירים את התוצאות הרצויות להתערבות ואת הדרכים הנבחרות להשגתן • הארגון כולו פועל באופן קבוע לבחינה ולבחינה מחודשת ועקיבה של מטרותיו ושל התוצאות הרצויות לו, ולהגדרת הדרכים להשגתן • הכלים הארגוניים ושפת הארגון תואמים את עקרונות "החשיבה התוצאתית"	• קיום סדנאות לעובדים בנושא "חשיבה תוצאתית" • פיתוח כלים תומכי "חשיבה תוצאתית" • הכשרות ובניית כלים בנושאי מדידה והערכה • מינוי אחראים ארגוניים על תחום המדידה וההערכה והכשרתם לכך

סוגיות הקשורות לכוח אדם

צרכים/בעיות	תוצאות רצויות	תפוקות אפשריות
• בעיות של הגדרת תפקידים ומבנה תפקידים: ○ חלוקה לא מוגדרת היטב של סמכות ואחריות בין בעלי תפקידים שונים ○ מבנה תפקיד או שילוב בין תפקידים שאינו מאפשר עבודה מיטבית (למשל "כובעים" שונים שסותרים זה את זה במקרים מסוימים) ○ קושי בהבנת התפקיד • חוסר התאמה של כוח האדם לתפקיד/ למדיניות הארגון הנוכחית או לדרכי העבודה הרצויות • שחיקה וחוסר מוטיבציה • חוסר שביעות רצון של העובדים	• חלוקת התפקידים בארגון/בין הגופים השונים היא ברורה ומובנת לעובדים בשטח. לעובדים ברור מה נכלל ומה אינו נכלל בתפקידם, ואם קיימות סתירות פנימיות הן מדוברות ולעובדים ישנם כלים להתמודד עמן, *או לחליפין*: תפקידים שיש בהם מן הסתירה מפוצלים לבעלי תפקיד שונים, העובדים בארגון מכירים ויודעים ליישם את דרכי העבודה של הארגון ויש להם הידע והכישורים הנדרשים לכך • יש הלימה בין תפיסת התפקידים של העובדים בשטח לזו של אנשי המטה • צמצום תחושת השחיקה והגברת המוטיבציה של העובדים	• שינוי בהרכב התפקידים בארגון, חידוד הגדרתם והחלוקה ביניהם, למשל באמצעות הקמת ועדה ייעודית לכך • קידום עו"סים העוסקים בסוגיות הנתפסות כליבת העיסוק • פעילות לתיאום ציפיות בין דרגי המטה לדרגי השטח בנוגע להגדרות התפקידים ותכניהם, למשל באמצעות צוותי חשיבה • העצמת העובדים, למשל על ידי קיום מפגשי הדרכה ייעודיים ומנגנוני תמיכת עמיתים

תרבות ארגונית

צרכים/בעיות	תוצאות רצויות	תפוקות אפשריות
• תרבות ארגונית שאינה תואמת את התפיסות המקובלות היום (למשל תרבות של הסתגרות וחוסר שיתוף פעולה עם גורמים חיצוניים) • תרבות ארגונית שאינה מעודדת למידה, התפתחות ושינוי • תרבות ארגונית שאינה עומדת בהלימה עם תפיסות העולם בנוגע לעבודה מול הלקוחות (למשל: תרבות נוקשה והיררכית בשירות שרוצה לעבוד באופן שתפני וגמיש)	• התרבות הארגונית תואמת את התפיסות המקובלות היום בשדה העבודה הסוציאלית בכלל ואת התפיסות המקובלות בעבודה עם האוכלוסייה הספציפית בפרט • קיימת תרבות ארגונית המאפשרת ומעודדת למידה, התפתחות ושינוי	• הדרכות, ימי עיון • חשיפה לתרבות העבודה בארגונים אחרים • זיהוי עובדים העשויים להיות מוקד כוח ליצירת שינוי בשיח ובתרבות הארגוניים

כאמור, נבחין בין צרכים ובעיות ברמת הארגון, לבין צרכים ובעיות ברמה **המערכתית**, קרי, המערכת הסובבת את הארגון ו/או את האוכלוסייה שבטיפולו ומשפיעה עליהם. גם כאן, נבחין בין מאפיינים שאינם ניתנים לשינוי לבין צרכים/בעיות שניתנים לשינוי, גם אם תוך כדי עבודה שאינה במסגרת מנעד הפעילות ה"רגיל" של הארגון, ובפרט עיסוק בפרקטיקות מדיניות. להלן דוגמאות לצרכים/בעיות, תפוקות ותוצאות ביניים ברמה המערכתית:

הרמה המערכתית

צרכים/בעיות	תוצאות רצויות	תפוקות אפשריות
• היעדר שיתוף פעולה מספיק או נכון בין גורמים הפעילים בתחום שאינם חלק מהשותפות	• היכרות הארגון עם כלל הגורמים האמונים על הטיפול באוכלוסייה • חיזוק שיתוף הפעולה הבין-ארגוני • יצירת קואליציות חדשות • הגדרת מטרות משותפות	• ביצוע תהליך מיפוי של כלל הגורמים האמונים על הטיפול באוכלוסייה, המענים הניתנים בהם ודרכי ההתקשרות עמם והפצת המידע בקרב עובדי הארגונים • יצירת ממשקים לתקשורת בין ארגונים או גופים שונים • יידוע הגופים השונים על פעילות הארגון/השותפות, למשל באמצעות ימי עיון משותפים • צירוף גורמים נוספים לשותפות • ניסוח נהלים להבטחת שיתוף הפעולה
• היעדר מודעות או היעדר תמיכה בצורכי האוכלוסייה ברמה הציבורית	• העלאת המודעות בציבור ותמיכתו	• קמפיין להעלאת המודעות בציבור • כניסה לשיח הציבורי באמצעות אזכור

צרכים/בעיות	תוצאות רצויות	תפוקות אפשריות
		הצרכים באמצעי התקשורת • פיתוח דרכים בהן יכול הציבור הרחב לקחת חלק בסיוע לאוכלוסייה (למשל באמצעות הפעלת מתנדבים, איסוף ציוד וכו') • גיוס אנשי מפתח יצירת לובי לקידום מודעות לצורכי האוכלוסייה
• היעדר חקיקה מתאימה לתמיכה בצורכי האוכלוסייה	• שינוי החקיקה כך שתשרת באופן מיטבי את מדיניות ההתערבות וערכיה	• פעילות לקידום חקיקה ופרקטיקות מדיניות

להרחבה נוספת ראו:

בנושאי המודל הלוגי, תיאורית השינוי ומערכי מדידה:

Anderson, A. 2004. *Theory of change as a tool for strategic planning*, The Aspen Institute Roundtable on Community Change. http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/advancing-philanthropy/Documents/Theory-of-Change-Tool-for-Strategic-Planning-Report-on-Early-Experiences.pdf

Innovation Network Inc. 2010. *Logic Model Workbook*. Retrieved June 3, 2015, from Innonet: http://www.innonet.org/client_docs/File/logic_model_workbook.pdf

Mayne, J. 2007. "Challenges and lessons in implementing results-based management". **Evaluation** 13(1): 87-109.

McLaughlin, J.A.; Jordan, G.B. 1999. "Logic Models: A Tool for Telling Your Programs Performance Story". **Evaluation and Program Planning** 22(1):65-72.

Millar, A.; Simeone, R.S.; Carnevale, J.T. 2001. "Logic Models: A Systems Tool for Performance Management". **Evaluation and Program Planning** 24(1):73-81.

Wyatt Knowlton, L.W.; Philips, C. 2013. **The Logic Model Guidebook: Better Strategies for Great Results (2nd Ed.).** Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

אלסטר, ס׳; חביב, ג׳ ; צבע, י׳. 2010 . **פיתוח תפיסה ופרקטיקה של מדידה מתמשכת של תוצאות במערכות שירות: לקחים וקווים מנחים מהספרות.** מאיירס-ג׳וינט-מכון ברוקדייל ומשרד הרווחה והשירותים החברתיים, ירושלים.

בייקר, א׳; ברונר, ב׳. 2010. **יסודות בהערכה משתפת: מדריך מעודכן לארגונים ללא כוונות רווח ולשותפיהם להערכה**. קרן ברונר.

ויסמן, מ׳; סויה, ר׳. 2010. ״מחזור החיים של תכניות: השימוש ב״מודלים לוגיים״ בפיתוח תכניות והערכתן״. בתוך: מ. לוין ר׳ וסויה, ר׳ (עורכות). **סוגיות בהערכה בישראל**: 167-182. באר שבע, ישראל. אוניברסיטת בן גוריון בנגב.

מיזם שק״ד, מתוך אתר משרד הרווחה והשירותים החברתיים:

http://molsa.kolzchut.org.il/wiki/%D7%9E%D7%99%D7%96%D7%9D_%D7%A9%D7%A7%22%D7%93

משרד הרווחה והשירותים החברתיים, אגף בכיר למחקר תכנון והכשרה; מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל. (פברואר 2013). *מיזם התוצאות - סיכום הפעילות בין השנים 2007-2012*. מתוך אתר משרד הרווחה והשירותים החברתיים:
http://www.molsa.gov.il/Focus/Pages/FocusDetails.aspx?ListID=feef17b7-63c7-454c-a36f-c8d3bcb5e288&WebId=16877ef1-d635-43df-a851-3a73ddbd0ab3&ItemID=19

בנושא ארגונים:

Scott, W. R. 2003. **Organizations: Rational, Natural, and Open Systems 5th Edition**. NJ, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Minzberg, H. 1983. "Spesific Goals in Organizations". In H. Minzberg, **Power In and Around Organizations**: 264-290. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

בנושאים נוספים:

Pincus, A. and Minahan, A. 1973. **Social work practice: model and method.** Itasca, IL: FE Peacock.

גל, ג'; וייס-גל, ע'. 2010. **פרקטיקת מדיניות בעבודה סוציאלית**, תל-אביב: מאגנס.