

המדריך האינטגרטיבי לחשיבה תוצאתית

רינת נמר-פורסטנברג

טל ארזי

המסמך הוזמן על ידי האגף הבכיר לתכנון מחקר והכשרה במשרד העבודה,
הרווחה והשירותים החברתיים ומומן בסיועו



עריכת לשון: רונית כהן בן-נון
עיצוב גרפי: ענת פרקו-טולדנו

מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל
ת"ד 3886 ירושלים 9103702
טלפון: 02-6557400

brook@jdc.org | brookdale.jdc.org.il

אייר תש"ף | מאי 2020 | ירושלים

מ-162-20

תודות

מדריך זה והתפיסה העומדת בבסיסו הם פרי עבודה מאומצת ורבת שנים שתכליתה ניסוח בכתב של התורה היישומית להטמעת חשיבה תוצאתית. שותפים לעבודה זו רבים, והם תרמו מזמנם, מניסיונם, מידיעותיהם ומתובנותיהם.

אנו מבקשות להודות לכל מי שתרום לכתיבת המסמך, במישרין ובעקיפין:

לעובדים ולמנהלים במטה ובשדה של משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים ובמחוז תל אביב והמרכז, אשר נענו לאתגר והתנסו בתהליכי הטמעת החשיבה התוצאתית. בזכות התנסות זו והלמידה ממנה גובשו לקחים ותובנות, ואלה מובאים במסמך זה.

תודה גם לד"ר נחום איצקוביץ, מנכ"ל המשרד לשעבר, שתמך במהלך הלכה למעשה, גיבה אותו ועודד את העובדים להישיר מבט אמיץ על עשייתם.

תודה לד"ר קותי צבע, מנהל האגף הבכיר לתכנון מחקר והכשרה, על שיזם והוביל את מיזם התוצאות, דחף והמריץ לכתיבת המסמך ולגיבושו בנוסח זה והצעיד את המשרד ויחידותיו לעבר עידן של תכנון מושכל, מדידה, למידה ואחריותיות.

תודה גם לעובדי האגף על הסיוע ביישום המהלכים ועל המשוב לנוסחים מוקדמים, ובעיקר לגב' אורלי מנזלי, לשעבר ראש תחום תכנון ומדיניות באגף ומי שהייתה אחראית למיזם, על השותפות בעשייה, על החשיבה היצירתית, על תבונת הלב ועל תרומתה הרבה לגיבוש המדריך.

לפרופ' ג'ק חביב, מנכ"ל מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל לשעבר, שותף ליוזמה ומי שהניח את היסודות המקצועיים למיזם. תודה על ימים ולילות של חשיבה משותפת, על שפע של חוכמה ודעת ועל התמיכה לכל אורך הדרך.

תודה לכל עמיתינו במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל על הסיוע בהובלת המהלכים ובפיתוח כלים ועל תובנותיהם החשובות בכל הקשור למדידה והערכה של תוצאות. תודה מיוחדת לחברי צוות "החשיבה התוצאתית" לאורך השנים שבזכות עבודתם ותובנותיהם גובשה התפיסה.

תודה מיוחדת לנועה שר, חברת הצוות לשעבר, שלצד הובלת מהלכים משמעותיים להטמעת החשיבה התוצאתית חתרה לגיבוש התורה והניחה את יסודות המדריך – תרומתה לא תסולא בפז.

תוכן עניינים

1	פתח דבר
5	החשיבה התוצאתית בזירת הרווחה והשירותים החברתיים
5	רקע
7	מהי חשיבה תוצאתית?
9	עקרונות בפיתוח, ביישום ובהטמעה של חשיבה תוצאתית
9	מושגי מפתח בחשיבה תוצאתית
17	ארבע זירות ליישום של חשיבה תוצאתית
20	רגע לפני: דגשים לניהול המהלך
23	החשיבה התוצאתית בניהול המקרה: פרט-משפחה
24	תכנון
43	ניטור, מדידה והערכה
51	למידה, שימוש במידע ועדכון
55	החשיבה התוצאתית עבור תוכניות מובנות
58	תכנון
79	ניטור, מדידה והערכה
92	למידה, שימוש במידע ועדכון
103	החשיבה התוצאתית עבור אוכלוסיית יעד
105	תכנון
129	ניטור, מדידה והערכה
140	למידה, שימוש במידע ועדכון
154	החשיבה התוצאתית עבור רמת הארגון
156	תכנון
177	ניטור, מדידה והערכה
188	למידה, שימוש במידע ועדכון

רשימת תרשימים ולוחות

8	תרשים 1: התהליך הספירלי העומד בבסיס החשיבה התוצאתית
10	תרשים 2: המודל הלוגי של תאוריית השינוי
	תרשים 3: מדד המודעות למעגל הפגיעה ומדדי השליטה בכעסים ובדחפים מיניים – שינוי בציון הממוצע של אוכלוסיית הנערים בין המדידה הראשונה ($t-0$) לשנייה ($t-1$)
97	תרשים 4: מספר הלקוחות שבקרבתם חלו שינויים מסוגים שונים, בתחומי התוצאה: מודעות למעגל הפגיעה ושימוש באסטרטגיות להתמודדות
148	תרשים 5: מדד המודעות למעגל הפגיעה ומדדי השליטה בכעסים ובדחפים מיניים – שינוי בציון הממוצע של אוכלוסיית הנערים בין המדידה הראשונה ($t-0$) למדידה השנייה ($t-1$)
148	תרשים 6: שינוי בממוצע ציוני המדדים המסכמים 'מוכנות לשינוי' ו'מודעות למעגל הפגיעה' בין המדידה הראשונה ($t-0$) למדידה השנייה ($t-1$)
149	לוח 1: מספר הלקוחות שבקרבתם חלו שינויים מסוגים שונים בתחומי התוצאה: מודעות למעגל הפגיעה ושימוש באסטרטגיות להתמודדות
147	

פתח דבר

משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים (להלן: משרד הרווחה) פועל להשגרה של "חשיבה תוצאתית" בכלל יחידות המשרד ובכל רמות העבודה, ממטה המשרד ועד לעובדי השדה.

במסגרת מאמצים אלו, אנו, האגף למחקר, תכנון והכשרה במשרד, והצוות לחשיבה תוצאתית בחטיבה לאיכות בשירותים חברתיים במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, שותפים:

- בפיתוח של התורה והפרקטיקה של החשיבה התוצאתית בשדה החברתי
- בגיבוש תשתיות ידע, מידע, כלים וטכנולוגיה שיקדמו את ההטמעה ויתמכו בה
- בליווי ארגונים וגופים בתהליכי פיתוח והשגרה של חשיבה תוצאתית

מטרת מדריך זה היא לאגם ולהנגיש את הידע והתובנות שהצטברו מעיסוק של כעשר שנים בחשיבה התוצאתית ובתהליכי הטמעתה במשרד הרווחה. ידע זה הצטבר ברובו במסגרת "מיזם התוצאות" – מהלך אסטרטגי שהוביל אגף מחקר, תכנון והכשרה במשרד הרווחה בשותפות עם מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בשנים 2007-2018.

המיזם כלל שלושה שלבים מובחנים מבחינה מעשית ורעיונית:

שלב א'. התנסות ולמידה (2007-2009): התחלנו במהלך חלוצי שנועד לאפשר ליחידות במטה המשרד לעבור משפה של "משאבים" ו"פעילויות", שהייתה שגורה במשרד, לשפה של "תוצאות". ליווינו את כלל היחידות במטה המשרד שהתנסו בתהליכי מדידה. מטרת ההתנסות הייתה ללמוד על הצרכים המערכתיים להטמעת מדידת תוצאות שוטפת בשירותי הרווחה.

שלב ב'. פיתוח, מיסוד והטמעה (2009-2014): חידדנו את העקרונות המנחים וגיבשנו תוכנית ליישום שלב ב' של המיזם. יחידות המשרד הונחו לבחור תוכניות מרכזיות, להתמקד ראשית בתכנון או בחשיפה של תאוריית השינוי שלהן באמצעות המודל הלוגי ורק לאחר מכן למדוד את תוצאותיהן. בשלב זה הרחבנו את הפעילות גם למחלקות לשירותים חברתיים במחוז תל אביב והמרכז. כמו כן, תגברנו את מערך ההכשרה והתמיכה והחלו ניסיונות לקדם פיתוח של תשתיות תומכות של ידע וכלים, הכשרה וטכנולוגיה.

שלב ג'. הרחבה ויצירה של תשתיות (2014-2018): שלב זה הביא עימו שינוי תפיסתי שעיקרו העברת הדגש ממדידה של "תוכניות מדף" מובנות ולמידה עליהן אל עבר תכנון, מדידה ולמידה על אוכלוסיות היעד שיחידות המשרד מטפלות בהן. במקביל נעשה פיתוח של החשיבה התוצאתית בהקשר הארגוני – המעבר לאוכלוסיות יעד חידד את ההבנה כי השגת תוצאות טובות יותר עבור לקוחות, מחייבת הפניית המבט פנימה, לעבר יחידות המשרד עצמן, עובדיהן ושותפיהן. כל אלה נעשו תוך מתן דגש על מהלכים של תיאום וסינרגיה לחיזוק הקשר שבין המיזם ובין תהליכים אחרים במשרד המכוונים אף הם לשיפור באיכות השירותים.

בתום פרק ה"מיזם", החלה פעילות להשגרת החשיבה התוצאתית בעבודה השוטפת של יחידות המשרד. תהליך זה כלל פיתוח כלים ומנגנונים שהיוו את התשתית הארגונית לעבודה המבוססת על החשיבה התוצאתית. מדריך זה הוא אחד מכלים אלה.

מה כולל המדריך?

מסמך זה נועד להיות מדריך נגיש וידידותי המציע שיטה לקידום התכנון של התערבות מכוונת תוצאות, להטמעת תהליכי מדידה שוטפת של תוצאות ושימוש מיטבי במידע שהצטבר לצורך למידה, הפקת לקחים ויישום תהליכי שיפור מתמיד. הוא כולל הצגה של הרקע לתהליך הפיתוח של החשיבה התוצאתית ורכיביה, המשגה של השפה והמונחים המרכזיים, פירוט השלבים בתהליך מדידה שוטפת של תוצאות ותיאור הסוגיות המרכזיות בכל שלב.

המדריך מחולק לארבעה שערים. בכל שער תוצג זירה אחת מבין ארבע זירות הפעילות שבהן מיושמת חשיבה תוצאתית: ניהול המקרה (פרט/משפחה); תוכניות מובנות; מדיניות התערבות עבור אוכלוסיית יעד; הרובד הארגוני-מערכתי. בכל זירה יובאו הדגשים המרכזיים ביישום החשיבה התוצאתית, בחלוקה לשלושה רכיבים: תכנון ההתערבות; ניטור, מדידת תוצאות והערכת ההתערבות; למידה, שימוש במידע ועדכון.

המדריך כולל הסבר על כל רכיב, דוגמאות, שאלות מנחות וכלי עזר. מקורות מידע נוספים העוסקים בתכנים המובאים במדריך, לאלה המבקשים להרחיב את הידע ואת ההבנה, יוצגו קישורים (לינקים) בגוף הטקסט.

למי מיועד המדריך?

המדריך נועד לסייע לכם – מי שמבקשים לשלב את החשיבה התוצאתית בעבודתם השוטפת, מי שחותרים להוביל תהליכי השגרה של חשיבה תוצאתית או מי

שמסייעים ומייעצים בכך – להבין לעומק את התפיסה הרעיונית, את העקרונות המנחים ואת דרכי הפעולה המיטביות.

- מנהלים שרוצים להטמיע חשיבה תוצאתית בארגון שלהם או ביחידתם
- עובדים ומנהלים במגזר החברתי שרוצים להכיר את תורת החשיבה התוצאתית ולפעול לאורה
- יועצים ושותפים אחרים לתהליך

מדריך זה הוא חלק ממכלול כלים ועזרים שמציעים האגף למחקר, תכנון והכשרה במשרד הרווחה והיחידה לחשיבה תוצאתית בחטיבה לאיכות בשירותים חברתיים במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. אלה כוללים אתר מקוון, מגוון חומרים כתובים, קורסים, הרצאות מוזמנות, ליווי תהליכי פיתוח ויישום, ייעוץ בפיתוח מערכות לניהול מידע, ייעוץ מתודולוגי ועוד.

מדריך זה נכתב על סמך ידע וניסיון רב שצברנו במשך שנים של עבודה משותפת ובשיח מתמיד עם מנהלים ועובדים בשירותי הרווחה. אך מבחינתנו, אנו עדיין נמצאים בעיצומו של תהליך למידה מתמיד. מכל תוכנית ופרויקט שבו אנו שותפים, אנו משתדלים ללמוד ולשפר את דרכי העבודה שלנו, לדייק ולהתייעל.

נשמח לשמוע תובנות על המדריך; על הניסיון בתכנון התערבויות מכוונות תוצאות, בהטמעת תהליכי מדידה ובדרכים לשימוש יעיל במידע שהצטבר. כל הערה והארה יתקבלו בברכה. כמו כן, לקבלת סיוע וליווי בתהליכי הטמעת חשיבה תוצאתית אנו מזמינים אתכם לפנות אלינו:

אגף תכנון מדיניות ואסטרטגיה במשרד הרווחה בדוא"ל tsachif@molsa.gov.il

צוות חשיבה תוצאתית במכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל בדוא"ל tal@jdc.org

חומרי רקע להרחבה ודוחות לדוגמה

על רבים מן הנושאים המוצגים במדריך זה נכתבו במשך השנים סקירות ומסמכים מפורטים, המאפשרים למי שרוצה להעמיק בנושא ולהעשיר את ההבנה בתחום לעשות זאת. מסמכים אלה כוללים בין היתר:

חומרי רקע להרחבה

- [מערכות לניהול מידע על לקוחות והתערבויות עימם בשירותי הרווחה: תובנות וקווים מנחים לפיתוח מערכות התומכות בחשיבה התוצאתית \(2017\)](#)
- [תכנון התערבות עם משפחות: סקירת ספרות, לקחים ותובנות. מסמך רקע לקראת מיסוד התערבות מתוכננת עם משפחות בשירותי הרווחה \(2016\)](#)
- ["החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון \(2016\)](#)
- [תדריך יישומי – מדידה משותפת בשדה החברתי \(2014\)](#)
- [מדידה משותפת של תוצאות בתחום החברתי: סקירת הספרות, המשגה ופיתוח קונספטואלי \(2013\)](#)
- [מיזם התוצאות של משרד הרווחה והשירותים החברתיים: סיכום הפעילות בין השנים 2007-2012 - משרד הרווחה \(2013\)](#)
- [פיתוח תפיסה ופרקטיקה של מדידה מתמשכת של תוצאות במערכות שירות: לקחים וקווים מנחים מהספרות \(2010\)](#)

דוחות לדוגמה

- [מערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות בשירות נוצ"ץ: פיתוח רעיוני ותובנות מן ההתנסות – שלב ב' \(2018\)](#)
- [מיזם התוצאות מחוז ת"א והמרכז סיכום שלב א+ב \(2018\)](#)
- [מערכת לתכנון התערבות ולמידת תוצאות בשירות "נוצץ": פיתוח רעיוני ותובנות מן ההתנסות – שלב א' \(2017\)](#)
- [תוכנית הטיפול הקבוצתי הייעודי בקרב עברייני מין: סיכום ממצאי המדידה בפילוט "מיזם תוצאות" \(2017\)](#)
- [תוכנית הטיפול הקבוצתי בנערים פוגעים מינית: סיכום ממצאי מדידה בפילוט "מיזם תוצאות" \(2017\)](#)
- [מיזם התוצאות מחוז ת"א והמרכז סיכום שלב ג' \(2017\)](#)

החשיבה התוצאתית בזירת הרווחה והשירותים החברתיים

רקע

אחד מערכי היסוד המנחים עובדים סוציאליים בשירותי הרווחה הוא המחויבות למתן השירות הטוב ביותר ללקוחות. שירות טוב יכול להיות מוגדר באופנים שונים וכולל רכיבים רבים. רכיב משמעותי הוא המידה שבה השירות משיג את תכליתו, כלומר מסייע ללקוחות לענות על הצרכים שבגינם הם מטופלים בשירותי הרווחה ולהשיג את השינויים והתועלות שלשמן נועדה ההתערבות. עם זאת, הזירה המורכבת, רצופת ההתמודדויות ומצבי החירום, שבה פועלים עובדים סוציאליים בשירותי הרווחה, מקשה מאוד על בירור שיטתי של שאלת המועילות והתרומה של תוכניות ההתערבות המופעלות. בשנים האחרונות מתרחשות תמורות שונות בזירת שירותי הרווחה ונעשים ניסיונות להשגיר חשיבה תוצאתית ולהטמיע תהליכי מדידת תוצאות. אלה יתוארו בפרק זה.

כבר למעלה מעשור אנו עוסקים בהתאמת החשיבה התוצאתית לזירת הרווחה והשירותים החברתיים ובגיבוש העקרונות המנחים אותה, במסגרת "מיזם התוצאות". זהו תהליך פיתוח ייחודי, המשלב תפיסות עולם מתחום הניהול ומתחום העבודה הסוציאלית.

ברקע לכך עמדו שלושה תהליכי מפתח:

■ התמקצעות ואחריותיות בניהול הציבורי

בעשורים האחרונים עובר המנהל הציבורי בארץ ובעולם תהליך התמקצעות שעיקרו הצבתם של יעדים והשגתם. בבסיס התהליך יש דרישה לאחריותיות (accountability), שקיפות, מועילות ויעילות. במסגרת זו פורסמה בשנת 2007 גרסתו הראשונה של "מדריך התכנון הממשלתי" החדש, שעסק בעבודה מתוכננת של משרדי ממשלה ובדרישה לשלב תהליכי הערכה ומדידת תוצאות. במקביל החל במשרד הרווחה תהליך של התאמת השפה ועקרונות

התכנון, המדידה והשימוש במידע, לאופייה הייחודי של זירת שירותי הרווחה, לצרכיה ולגישות העדכניות בתחום העבודה הסוציאלית. תהליך זה כונה "מיזם התוצאות". כיום עבר המיזם לשלב ההשגרה, כאשר במקביל להטמעה במגוון יחידות המשרד, ממשיך להתקיים פיתוח של תשתית רעיונית ומעשית לכך.

■ **מגמות מקצועיות בעבודה הסוציאלית**

מראשיתה ועד היום, עוברת העבודה הסוציאלית תהליך של מיסוד והתמקצעות. תהליך זה כולל היבטים מקצועיים, אתיים, חוקיים ומוסדיים ופיתוח ידע באמצעות מחקרים מסוגים שונים. עקרונות החשיבה התוצאתית עומדים בהלימה עם מגמות החותרות להתערבות מקצועית מתוכננת, מנומקת ומוערכת. במובן זה החשיבה התוצאתית נשענת על הניסיונות כמו גם תורמת להם ליצור ולהסתמך על גוף ידע מקצועי, הנתמך על ידי ממצאי מחקר (evidence informed practice) ואיסוף שיטתי של תובנות מקצועיות ("חוכמת המעשה"). כמו כן, החשיבה התוצאתית נמצאת בזיקה הדוקה עם תפיסות מקצועיות השמות דגש על גישות אקולוגיות מערכתיות, על השותפות עם הלקוח ועל הזכות להכרעה עצמית.

■ **התפתחות טכנולוגית ותהליכי מחשוב**

בעשורים האחרונים מתחוללות בעולם תמורות חשובות הנוגעות לשימוש במחשב ולתקשורת האלקטרונית – "המהפכה הדיגיטלית". תמורות אלו מביאות עימן מרחב אפשרויות עצום הנוגע לאיסוף ידע ומידע, תיעודם, הפצתם והשימוש בהם. תמורות אלה הובילו לשינוי בתפיסות ובציפיות הנוגעות לידע ומידע לצד חידוד ההזדמנויות והסיכונים הגלומים בכך. ברור כיום כי השגרת חשיבה תוצאתית מחייבת פיתוח תשתיות טכנולוגיות שיתמכו באיסוף המידע, בארגונו ובניתוחו.

מהי חשיבה תוצאתית?

חשיבה תוצאתית בשירותים חברתיים היא חתירה לשיפור מתמיד של השירותים ושל תוצאותיהם באמצעות תכנון מנומק להשגת תוצאות, ניטור שוטף של מידת השגתן ושימוש מושכל ורגיש בידע ובמידע.

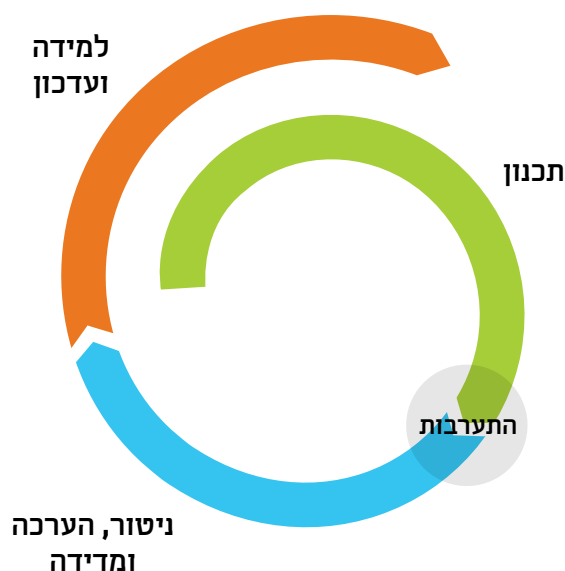
החשיבה התוצאתית כוללת מסגרת מושגית, תפיסתית ומעשית המאחדת בין שלושת הרכיבים שהזכרנו לעיל: תכנון ההתערבות, המדידה והלמידה בכל רמות ההתייחסות. היא מושתתת על מהלך חקרני ומושכל שבו שמים דגש על רפלקציה והנמקה בכל צומתי קבלת ההחלטות. הייצוג הגרפי של התהליך הספירלי העומד בבסיס החשיבה התוצאתית מוצג בתרשים 1.

 **שלב התכנון** כולל: זיהוי של מי שעבורו ולמענו נועדה תוכנית ההתערבות, מאפייניו וכוחותיו; הגדרת הבעיות שמבקשים לפתור ותיעדופן; הגדרה של התוצאות הרצויות ואבני הדרך להשגתן; בחירת דרכי הפעולה להשגת התוצאות; הקצאת משאבים ליישום ההתערבות.

 **שלב המדידה** כולל: גיבוש מערך המדידה ובכלל זה הכרעות הנוגעות לשאלות: מה יימדד? באילו גישות וכלים ימדדו? מי יהיו מקורות המידע? באיזה אופן ייאסף המידע? באיזה עיתוי ותדירות הוא ייאסף?

 **שלב הלמידה** כולל: עיבוד המידע והבנתו, הפקת מסקנות ולקחים ועדכון תוכנית ההתערבות על בסיסם.

תרשים 1: התהליך הספירלי העומד בבסיס החשיבה התוצאתית



שימו לב

החשיבה התוצאתית:

- מציבה את השינוי המתוכנן במוקד עבודת שירותי הרווחה.
- מבנה תהליכים שיטתיים לאיסוף מידע, הערכה ומדידה, לצורך תכנון, למידה ושיפור.
- תומכת בתהליכי קבלת החלטות ובהפעלת שיקול הדעת המקצועי של עובדים ומנהלים.
- מציעה היגיון מארגן רב-שכבתי לעבודת שירותי הרווחה: עקרונותיה חלים על כל דרגי השירותים החברתיים, מניהול המקרה, דרך הערכה של מסגרות טיפול ותוכניות מובנות ועד תכנון מדיניות עבור אוכלוסיות יעד. העקרונות אף חלים על תהליכי שינוי ארגוני והתמקצעות ביחידות עצמן.
- דורשת הקפדה על שמירת עקרונות מקצועיים ואתיים.

חשיבה תוצאתית הופכת שירותים חברתיים ליותר

מועילים | שקופים | מקצועיים | משתפרים | מצליחים

עקרונות בפיתוח, ביישום ובהטמעה של חשיבה תוצאתית

החשיבה התוצאתית בשירותים החברתיים מתפתחת כל העת, ואנו עוסקים באופן שוטף בהמשך גיבושה כמכלול, וכן בהתאמתה לצרכים השונים העולים מן השטח ולתפיסות מקצועיות חדשות. אלה הם העקרונות שגיבשנו על בסיס הספרות המקצועית והניסיון הנצבר במסגרת "מיזם התוצאות", המנחים אותנו בעבודתנו:

- הובלת המהלך על פי מתודולוגיה סדורה ושפה אחידה, תוך התאמה רגישה לעולם התוכן ולמסגרת הארגונית
- מהלכים חקרניים – מתן דגש על רפלקציה והנמקה
- התבססות על ידע ומידע ממגוון מקורות ובהם פרקטיקה מבוססת ראיות (Evidence Based Practice) לצד חוכמת המעשה (practice wisdom)
- איזון בין צורכי השדה לצורכי המטה
- מהלך שתפני בין היועצים ואנשי המקצוע בכל הדרגים ובכל שלבי התהליך
- פיתוח יכולת עצמית (self-capacity) לצד הענקת סיוע ותמיכה בנדבכים השונים
- פיתוח מתמיד של התורה על בסיס הערכה שיטתית ולמידה (walk the talk)

מושגי מפתח בחשיבה תוצאתית

כעת נציג כמה מושגי מפתח מעולם החשיבה התוצאתית בזירת השירותים החברתיים. חלק מן המושגים עשויים להיות מוכרים לכם מתחום העבודה הסוציאלית, וחלקם עשויים להיות מוכרים מתחומים אחרים. לחלקם יכולים להיות פירושים או דגשים שונים. כדי "ליישר קו" ולבסס שפה אחידה, נבקש להשתמש במושגים אלה כפי שהם מובאים כאן, כאשר אתם עוסקים בחשיבה תוצאתית או מציגים את הנושא לאחרים. במסגרת העיסוק בחשיבה תוצאתית, אלה הם המושגים שישמשו אותנו:

מערכת לקוח (client system) ומערכת פעולה (action system)

מערכת הלקוח היא הגורם הנמצא במוקד תהליך ההתערבות ושעבורו אמור להתחולל השינוי השאלה "מהי מערכת הלקוח?" היא שאלת מפתח בתכנון ההתערבות. עבודה יוגדרו תוצאות ההתערבות והדרכים להשגתן. מערכת לקוח עשויה להיות אדם בודד, משפחה, קהילה ואף ארגון. התערבות יכולה לחתור גם לגיוס **מערכות פעולה**: מערכות חיצוניות ללקוח שיכולות להשתתף בתהליך ההתערבות כדי לסייע ביצירת שינוי עבור מערכת הלקוח, למשל עבודה עם צוות בית ספר או עם בני משפחה.

תאוריית השינוי (theory of change)

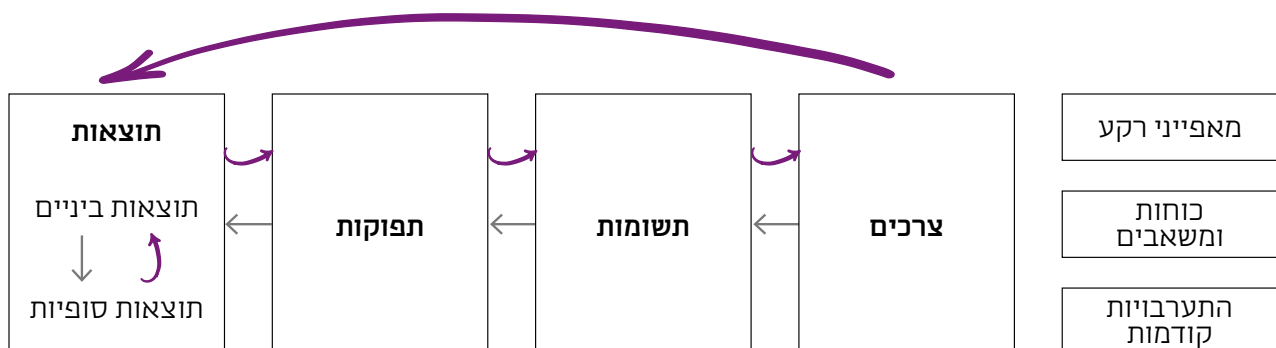
תאוריית השינוי היא מסגרת מושגית המסייעת לתאר כיצד תוכניות ההתערבות ואסטרטגיות הפעולה שבהן אמורות להביא להשגת התוצאות הרצויות ומדוע. היא באה להסביר ולענות על השאלות: מי הלקוח? מה הבעיות שאיתן הוא מתמודד? לאן מנסים להגיע? מה ואיך עושים כדי להגיע לשם? כמה זה יעלה? וכו'. תאוריית השינוי מבוססת על הנחות היסוד, הידע המקצועי והמחקרי, האתיקה והניסיון הנצבר על הקשרים בין הרכיבים. פעמים רבות תאוריית השינוי קיימת אך לא מומשגת, והמהלך עוזר להפוך את הידע מסמיו לגלוי.

מודל הלוגי

המודל הלוגי הוא כלי עבודה בצורת תבנית ויזואלית שמסייע לנסח, לחשוף ולהציג את תאוריית השינוי. הוא מציג את רכיבי תוכנית ההתערבות ואת הקשרים ביניהם ויכול לשמש לייצוג תוכנית התערבות החל מרמת הלקוח הבודד, דרך היחידה הארגונית ועד לאוכלוסיית הלקוחות. הוא מסייע לתהליך התכנון, להצגת תוכניות וכבסיס לגיבוש מערך המדידה והבנת ממצאיה. זהו כלי דינמי הנתון לשינויים ולעדכונים בעקבות מידע חדש, תובנות חדשות, התפתחויות בתאוריית השינוי, שינויים חברתיים, התפתחות במגמות מקצועיות ועוד. חשוב לחזור למודל הלוגי מדי פעם בפעם, גם לאחר שהושלמה הכנתו הראשונית, ולבחון האם נדרשים שינויים ועדכונים.

יש מגוון רחב של גרסאות למודל הלוגי. הגרסה המלווה את החשיבה התוצאתית מוצגת בתרשים 2.

תרשים 2: המודל הלוגי של תאוריית השינוי



בתרשים המודל הלוגי שתי מערכות חיצים: **החיצים הסגולים** מייצגים את תהליך התכנון או תהליך חקירת תאוריית השינוי לפי החשיבה התוצאתית: מתחילים בזיהוי

מערכת הלקוח – מאפייניה וכוחותיה והגדרת צרכיה; מהם גוזרים את התוצאות הרצויות ואת אבני הדרך להשגתן; ורק לאחר מכן בוחרים את התפוקות ומעריכים את עלותן – התשומות. עם השלמת המהלך מתקבל תרשים זרימה המציג את המהלך הכרונולוגי ליישום התוכנית, המיוצג באמצעות **החיצים האפורים**: מערכת הלקוח – מאפייניה וכוחותיה; צרכיה; המשאבים הנדרשים להפעלתה; והתפוקות המתבצעות במסגרת אותם משאבים ושבאמצעותן צפוי כי יושגו התוצאות הרצויות.

רכיבי המודל הלוגי

מאפייני רקע

נתונים על מערכת הלקוח – הפרט, המשפחה, משתתפי תוכנית התערבות מסוימת או הארגון עצמו. אלה נתונים שאינם מושא תוכנית ההתערבות ואינם צפויים להשתנות בעקבותיה, אך יש להם חשיבות:

א. **כגורמים מגבירי סיכון**. דוגמה: גיל – קשישים מצויים בסיכון מוגבר לבדידות, ילדים בגיל הרך מצויים בסיכון מוגבר להתעללות ולהזנחה. כשמדובר בתוכניות להובלת שינויים ארגוניים יש להביא בחשבון גורמים כמו מצב ביטחוני רגיש במרחב הגאוגרפי.

ב. **כנתונים שיש להתחשב בהם בתכנון ההתערבות**. דוגמה: כשמדובר באימהות חד-הוריות, התוכנית תכלול פעילות לילדים בזמן ההתערבות. כשמדובר בתוכניות להובלת שינויים ארגוניים, יש להתחשב במאפיינים כגון כפיפות מנהלית או השתייכות למגזר הציבורי.

ג. **כנתונים שיש לבחון בתהליכי הלמידה שבעקבות המדידה**. יש לבחון אם היה בהם כדי להסביר את סוג התוצאות שהושגו או את היקף השגת התוצאות, או אם היה בהם כדי להכשיל או לקדם את יישום התפוקות. דוגמה: ילידי הארץ השתלבו טוב יותר בתעסוקה בעקבות השתתפותם בתוכנית הכשרה לתעסוקה מאשר עולים חדשים.

כוחות ומשאבים

גישות עדכניות בעבודה הסוציאלית שמות דגש על מיפוי הכוחות והמשאבים של הלקוחות כשהם לעצמם וכמפתח לבניית תוכנית ההתערבות. הכוחות והמשאבים הם כלים היכולים לסייע בקיום ההתערבות ובקידום השגת תוצאותיה. עשויים להיות כוחות ומשאבים קיימים, לצד כאלו שפיתוחם וחיזוקם הוא חלק מתוכנית ההתערבות עצמה. כמו כן, נבחין בין כוחות ומשאבים פנימיים, כגון תכונות אישיות,

יכולות וכישורים, ובין כוחות ומשאבים בסביבה החיצונית, כמו דמויות תומכות או מערכות מטפלות משמעותיות. יש גישות שונות באשר למיקום הכוחות בתהליך ההתערבות. במדריך זה ההתייחסות לכוחות תהיה כחלק מהערכת המצב, לאחר הגדרת הצרכים ומתוך הבנת החשיבות של מתן דגש להיבטי החוסן בראייה כוללת (הוליסטית). לחלופין, ניתן למקם את ההתייחסות אליהם בתהליך התכנון לאחר הגדרת התוצאות, וזאת מתוך תפיסה שיש לשים דגש מיוחד על אותם כוחות והזדמנויות שיתמכו בהשגת התוצאות שנבחרו.

התערבויות קודמות ומקבילות

הניסיונות הקודמים והמקבילים לטפל בצרכים העכשוויים וכן בצרכים אחרים שהיו. יש למפות ולהגדיר אילו אסטרטגיות התערבות נוסו בעבר, מהי חווית הלקוחות בנוגע להן, האם נחלו הצלחה או אי-הצלחה ומהן הסיבות לכך. מיפוי ההתערבויות הקודמות חשוב הן ברמת ניהול המקרה והן בזירות האחרות: בפיתוח או בהערכה של תוכניות מובנות יש לבחון תוכניות קודמות או מקבילות אשר מנסות לתת מענה לבעיה דומה ולהעלות שאלות בדבר קשרים סיבתיים אפשריים בין ההתערבויות לתוצאות; בתכנון עבור אוכלוסיית יעד כדאי לבצע בחינה של מדיניות ההתערבות הקיימת אשר עשויה להתייחס לכל אחד מרכיבי המודל הלוגי; ברמת הארגון, חשוב למפות ולהגדיר אילו אסטרטגיות נוסו בעבר בהתמודדות עם צרכים זהים או דומים, האם מדיניות ההתערבות הקודמת הייתה מועילה או לא מועילה ומהם התנאים שהובילו לכך.

צרכים

הבעיות, הדאגות או הקשיים של מערכת הלקוח. אלו יהוו על פי רוב את המוקד להתערבות ואת הבסיס להגדרת התוצאות הרצויות. הצרכים ינוסחו במונחים של חסר, ריבוי, קושי או כמצב בעייתי טעון שינוי (חוסר במיומנויות, קושי בתפקוד יום-יומי, בדידות, אלימות, מצוקה רגשית ועוד).

במסגרת פיתוח התשתיות להשגרת החשיבה התוצאתית פותחה [רשימת הנזקקויות והמאפיינים](#). רשימה זו משקפת את כלל הצרכים של לקוחות שירותי הרווחה. היא פותחה בתהליך שתפני עם מנהלים, עובדים מכל הדרגים ומומחים. הרשימה מתבססת על מגוון עשיר של מקורות ובהם חוקים, תקנות, הוראות תע"ס, מסמכי מדיניות וניירות עמדה, ספרות מקצועית ומחקרים עדכניים. הרשימה כוללת צרכים ברמת הפרט והמשפחה, המחולקים לאשכולות ומלווים במקרא הכולל הגדרות ודוגמאות. רשימה זו, והמקרא שלצידה, יכולים לשמש עוגן לניסוח צורכי הלקוחות.

להגדרת צרכים ברמת הארגון ניתן לעשות שימוש במאגר הדוגמאות שבמסמך ["החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון](#).

תוצאות סופיות רצויות

השינויים שההתערבות מנסה לקדם ושלשום נועדה. לרוב, התוצאות הרצויות הן תמונת ראי של הצרכים או שהן מגדירות את מהות השינוי ואת מגמתו. התוצאות עשויות להתייחס לשינויים במצב הלקוח, בהתנהגותו, בעמדותיו, ברגשותיו וכיו"ב. דוגמאות: קיום מערכות תמיכה מספקות, הפחתת הבדידות, הגברת הערך העצמי, הפסקת שימוש בסמים ואלכוהול.

תוצאות ביניים

אלה הן אבני הדרך להשגתן של התוצאות הרצויות. הן מתייחסות לשינויים הנדרשים אצל הלקוח עצמו, בסביבתו או במערכות שעימן הוא בקשר. על פי תאוריית השינוי, השגת שינויים אלה היא תנאי להשגת התוצאות הרצויות.

כאשר אבני הדרך להשגת התוצאות הסופיות הרצויות הן ברמת הלקוח נבחין בין:

- "תוצאות ביניים אוניברסליות", שהן חלק שגור בכל תהליכי ההתערבות. למשל: הגברת המוטיבציה לשינוי, הגברת ידע ומודעות, הגברת האמון בגורם המטפל.
- תוצאות ביניים שהן ייחודיות לתחום הבעיה או לאוכלוסיית היעד. למשל: הגברת השליטה בשפה בקרב מהגרים כאבן דרך להשתלבות בתעסוקה איכותית.

כאשר אבני הדרך הנדרשות להשגת התוצאות הסופיות הרצויות הן במערכת הארגונית המטפלת, בעובדים או במערכות משיקות, הן יכונן "תוצאות ארגוניות". להרחבה על סוגי תוצאות ארגוניות ראו במסמך ["החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון](#).

יש חלוקה נוספת של התוצאות – תוצאות בטווח הקצר (כאלה שאפשר להבחין בהן מיד או בתוך פרק זמן קצר מתחילת ההשתתפות בתוכנית ההתערבות) ותוצאות בטווח הארוך (אשר ניתן להבחין בהן רק פרק זמן ממושך לאחר יישום התוכנית), אך לא נתעמק בחלוקה זו במסגרת פרקי המדריך.

סמנים (אינדיקטורים)

הסמנים (מכונים לעיתים אינדיקטורים) נועדו לסייע בזיהוי השגתן או אי-השגתן של התוצאות הרצויות. אלה הם הביטויים הנצפים והמדידים לשינוי ויש לזהותם כבר בעת הגדרת התוצאות הרצויות או אפילו בשלב הגדרת הצרכים. בניסוח הסמנים

ניתן מענה על השאלה: איך השינוי נראה במציאות? (במצב, בהתנהגות, ברגשות, בעמדות וכדומה). לדוגמה: סמנים לתוצאה של השתלבות טובה במסגרת של תעסוקה יכולים להיות הגעה בקביעות לעבודה, ביצוע המטלות באופן מלא, התנהלות על פי הנורמות המקובלות במסגרת וכו'. סמנים טובים הם סמנים מוסכמים, מדידים, עקיבים, נגישים ומובנים, שהגדרתם מכלילה ומבדילה.

תפוקות

הסוג וההיקף של הפעילויות והאסטרטגיות הנכללות במסגרת תוכנית ההתערבות שבאמצעותן פועלים שירותי הרווחה ואנשי המקצוע כדי לקדם את השגת התוצאות מבחינים בין:

- אסטרטגיות התערבות שהן **ברמת הלקוח**: סיוע חומרי בכסף ובעין, התערבות פרטנית, משפחתית, קבוצתית, קהילתית, מיצוי זכויות או סנגור ותיווך וכיו"ב.²
- אסטרטגיות התערבות שהן **ברובד הארגוני**: הכשרות עובדים, הדרכה, ניסוח נהלים, פיקוח ובקרה, פעולות לתיאום בין-ארגוני וכיו"ב.

ניטור אחר התפוקות צריך להתבצע כחלק מתהליך המדידה וההערכה, תוך התייחסות לשאלת יישום רכיבי ההתערבות בהתאם לתכנון – האם התפוקות התקיימו כמתוכנן, באיזה היקף ובאיזו רמת איכות. מעקב אחר התפוקות הוא חשוב במטרה לקשור בין מידת השגת התוצאות ובין התפוקות שאליהן נחשפו המשתתפים.

תשומות

המשאבים הנדרשים לקיום התפוקות: עלויות כלכליות, מבנים, כוח אדם ושעות עבודה.

הערכת מצב (assessment)

תיאור שיטתי של מצב הלקוח. מטרת הערכת המצב היא למידה על קשיים ותחומים שטעונים שיפור, והיא הבסיס לתכנון ההתערבות. היא כוללת את זיהוי מערכת הלקוח, את מאפייניה ואת הכוחות העומדים לרשותה, את הגדרת הצרכים ואת הניסיונות הקודמים לטיפול בהם. הערכת מצב מחודשת (reassessment) יכולה להתבצע בשלבים שונים במהלך ההתערבות וכן בסופה. אם היא מלווה בניטור התפוקות, היא יכולה לשמש גם למדידת תוצאות ההתערבות.

² רשימה אחידה ומפורטת של אסטרטגיות ההתערבות הנהוגות בשירותי הרווחה נמצאת בתהליכי פיתוח.

מדידת תוצאות

הערכה שיטתית אשר נועדה לענות על השאלות: האם, באיזו מידה ועבור מי הושגו השינויים שבמוקד תהליך ההתערבות. במילים אחרות, מדידת התוצאות מאפשרת מענה לשאלת מועילות התוכנית עבור משתתפיה. אמצעי ההערכה האפשריים מגוונים, ונעים ממדידה בכלים סטדנדרטיים, כגון שאלונים וראיונות מובנים, ועד לדרכים יצירתיות, כגון ציור או משחק. אפשר לערוך מדידה איכותנית או כמותית. מדידה כמותית מאפשרת גם **איגום** של נתונים מלקוחות שונים והשוואה לפי חתכים שונים של מאפיינים וצרכים לצורך זיהוי מגמות, גיבוש מדיניות ופיתוח מענים מתאימים.

מדידת תוצאות מחייבת תמיד ניטור אחר יישום התפוקות וזאת כדי לבסס קשר בין ההתערבות לבין שינויים שחלו בעקבותיה. מדידת תוצאות ההתערבות יכולה להיעשות כחלק ממהלך ההתערבות, ולשרת גם את תהליך הטיפול. מדידת תוצאות יכולה להיעשות גם עבור תוכנית לשינוי ברמת הארגון. למשל, ניתן למדוד באיזו מידה חלה הפחתה בשחיקת העובדים או גבר התיאום ושיתוף הפעולה בין הגורמים המטפלים.

יעד תוצאה

הגדרה מדויקת במספרים או באחוזים של היקף השינוי או עוצמתו. פעמים רבות יש דרישה חיצונית להגדרה של "יעד התוצאה". מומלץ להגדיר יעד תוצאה רק כאשר יש עדויות מבוססות על היקף השינוי המצופה, שכן בהיעדרן עלולות להיות השלכות שליליות למהלך כולו: החל מתחושות תסכול וייאוש של עובדים במקרה של אי-עמידה ביעדים, עבור בהיעדר חתירה לשיפור במקרה של עמידה ביעדים וכלה בניסיונות למניפולציות ולמצגי שווא בהזנת המידע או בעיבודו ובהצגתו.

מדדים משותפים

מדדים משותפים הם תשתית תומכת-מדידה הכוללת תפריט של תוצאות, מדדי תוצאה וכלי מדידה בתחום חברתי מוגדר. אפשר להשתמש במדדים משותפים כ"תפריט פתוח", אשר ממנו ניתן לבחור תוצאות ומדדים שארגון מסוים מעוניין למדוד. במקרים אחרים אפשר לבחור מערך ליבה של תוצאות ומדדים אשר ישמשו למדידה באופן אחיד בכל הארגונים, לצד מערך ליבה מורחב אופציונלי שאותו אפשר להוסיף למדידה בארגון, על פי העניין והצורך. השימוש במדדים משותפים יכול להיעשות עבור תוכניות שונות המיועדות להשגת תוצאות זהות הן בין ארגונים המשתפים פעולה והן בין ארגונים שאינם משתפים פעולה אך מעוניינים להשתמש במדדים מקובלים שנמצאים בשימוש רחב. להרחבה, ראו [פיתוח תפיסה ופרקטיקה](#)

[של מדידה מתמשכת של תוצאות במערכות שירות: לקחים וקווים מנחים מהספרות.](#)
[דוגמה למערכת של מדדים משותפים של צרכים היא רשימת הנזקקויות והמאפיינים.](#)

מערכות ממוחשבות לניהול מידע התומכות בחשיבה תוצאתית

מערכות לניהול מידע על לקוחות ועל ההתערבויות עימם, המאורגנות בדרך המעודדת תכנון התערבות ומעקב אחר השגת תוצאות לפי עקרונות החשיבה התוצאתית. מערכות כאלו נועדו לשרת הן את עובדי השדה והן את דרגי המטה וקובעי המדיניות. על כן עליהן לכלול גם רכיבים המשרתים את העובד ואת הלקוח בתכנון ההתערבות ובמעקב אחר ביצועה ואחר השגת תוצאותיה, וגם רכיבים הניתנים לאיגום, לצורך קבלת תמונת מצב של אוכלוסיות יעד בחתכים שונים. חשוב שמערכות אלו יהיו חלק ממערכות ניהול המידע הכלליות המשמשות לריכוז מידע מנהלי ואחר הנוגע לתיק, וכן שיעמדו בממשק עם המערכות המנהליות האחרות בשירותי הרווחה.

מערכות ממוחשבות המפותחות ובנויות על פי עקרונות החשיבה התוצאתית עשויות לסייע:

- בתכנון ההתערבות ובמידת תוצאותיה
- בתיעוד הידע במקרה של תחלופת עובדים, בשימורו ובהעברתו הלאה לגורמים חיצוניים במידת הצורך
- בהבניית ההדרכה סביב החשיבה התוצאתית
- בהתחקות אחר השתלשלות העניינים לצורך בחינה של תהליך קבלת ההחלטות במקרים חריגים
- בלמידת עמיתים

להרחבה, ראו [מערכות לניהול מידע על לקוחות וההתערבויות עימם בשירותי הרווחה.](#)

ארבע זירות ליישום של חשיבה תוצאתית

פיתחנו את עקרונות החשיבה התוצאתית בשירותים החברתיים כך שתתאים לארבע זירות פעילות המתקיימות במערכת שירותי הרווחה:

1. ניהול המקרה (פרט/משפחה)

2. תוכניות התערבות מובנות

3. מדיניות ההתערבות עבור אוכלוסיות יעד

4. הרובד הארגוני-מערכתי

ארבע זירות אלה, על אף שהן מובחנות זו מזו, מצויות בקשרי גומלין ביניהן ולכן חשובה השפה האחידה והעקרונות המשותפים שיסייעו בדיאלוג שמתקיים ביניהן. עם זאת, לכל זירה דגשים הייחודיים לה:

בניהול המקרה, מוקד השינוי הוא הפרט או המשפחה שפנו או שהופנו לקבלת סיוע. נערכת התאמה פרטנית של דרכי ההתערבות למאפייניו ונסיבות חייו של הלקוח, לבעיותיו ולמטרות הייחודיות שנקבעו לתהליך ההתערבות. חשוב שההערכת ההתערבות תהיה כוללת, רגישה ומותאמת באופן ייחודי לאדם או למשפחה שבטיפול. חלק מן ההתערבות בניהול המקרה יכול להיות שילוב הלקוח בתוכנית מדף מובנית ואפשר שהוא גם ישתייך לאוכלוסיית יעד שגובשה עבורה מדיניות התערבות.

בתוכניות התערבות מובנות, מוקד השינוי הוא קבוצת לקוחות שלהם מכנה משותף אחד או יותר, ובדרך-כלל מדובר בבעיה משותפת. התכנון נעשה עבור כלל המשתתפים הפוטנציאליים בתוכנית, וההתערבות לרוב כוללת סל מוגדר של מענים ואסטרטגיות התערבות. תוכניות אלה לרוב מקבלות שם גנרי שמאחוריו המשגה של מי הם הלקוחות, מהן הבעיות שאותה התוכנית מנסה לפתור ומהו מערך המענים המוצע בה. הערכת התוצאות בתוכנית התערבות מובנית תעשה הן עבור כל משתתף בנפרד והן עבור התוכנית עצמה באמצעות איגום המידע על אודות הפרטים המשתתפים בה.

במדיניות התערבות עבור אוכלוסיית יעד מדובר ב"מבט על" – רגישות נמוכה לצד רוחב יריעה: מגוון רחב של מאפייני רקע, בעיות, מטרות וגם מענים מסוגים שונים שכוללים את ניהול המקרה ותוכניות מדף מובנות ייעודיות. אוכלוסיית הלקוחות שעבורה מתוכננת מדיניות התערבות יכולה להיות מוגדרת על פי מכנים משותפים רחבים, כמו ילדים על רצף הסיכון, או על פי המערך הארגוני המטפל, כמו מטופלי

שירות המבחן לנוער. הערכה של תוצאות המדיניות הכוללת מדידה רחבת היקף ושוטפת, מסייעת בזיהוי מגמות, בהתפתחות של תחומי צורך וכן בהשוואת מידת המועילות של המענים השונים עבור תחומי בעיה שונים ותוך הבחנה בין קבוצות מובחנות בקרב אוכלוסיית היעד.

ברובד הארגוני-מערכתי, מוקד השינוי הוא ביחידה הארגונית המטפלת עצמה: התרבות הארגונית, דרכי העבודה בתוך הארגון והממשקים עם גורמים מחוצה לו, הגדרת תפקידים, ידע, מיומנויות, עמדות העובדים וכיו"ב. עם זאת, חשוב לזכור כי בשדה החברתי, שינוי ברמת הארגון תמיד ייתפס כאמצעי לשיפור איכות השירות עבור הלקוחות, ולפיכך הוא חייב להיות בזיקה לתוצאות ולפעולות המוגדרות עבור האוכלוסייה שבאחריות הארגון. באותה מידה, התייחסות להקשרים ארגוניים חשובה ורלוונטית בכל הזירות שלעיל, ולפיכך נתייחס להיבטים ארגוניים ומערכתיים שעשויים להוות חסם ליישום ההתערבות או להשגת תוצאותיה, הן ברמת ניהול המקרה והן ברמת משתתפי התוכניות או אוכלוסיות יעד כלליות.

כאמור, המדריך מחולק לארבעה שערים לפי זירות הפעולות שפורטו לעיל:

- אם אתה עוסק בתכנון התערבות עבור פרט או משפחה כמנהל מקרה – ראה [שער החשיבה התוצאתית בניהול המקרה: פרט-משפחה](#)
- אם אתה יוזם או מוביל תוכניות חברתיות – ראה שער [החשיבה התוצאתית עבור תוכניות מובנות](#)
- אם אתה עוסק בתכנון מדיניות עבור אוכלוסיות – ראה שער [החשיבה התוצאתית עבור אוכלוסיית יעד](#)
- אם אתה פועל ברובד הארגוני-מערכתי – ראה שער [החשיבה התוצאתית עבור רמת הארגון](#)

כל שער יחולק לשלושה פרקים, לפי רכיבי החשיבה התוצאתית:



למידה,
שימוש במידע ועדכון



ניטור, מדידה
והערכה



תכנון

השערים ילוו בדגשים האלה:

להדגשת טיפים ונקודות חשובות

שימו לב ♥

דגשים ברמת המשפחה

דגשים ברמת המשפחה 🔄

בסיום כל שלב – שאלות מנחות

שאלות מנחות להגדרת מערכת הלקוח 📢

בסוף רכיבי התכנון והמדידה – סיכום

[לינקים והפניות](#) למאמרים / דוחות רלוונטיים או לשערים אחרים

רגע לפני: דגשים לניהול המהלך

יישום של חשיבה תוצאתית בעבודת שירותי הרווחה והטמעת תורת עבודה זו הם תהליכים מרתקים ומאתגרים. לפני תחילת העבודה, חשוב לתת את הדעת על הדגשים האלה:

- את המהלך צריך ללוות מנחה הבקיא בתהליכי עבודה של החשיבה התוצאתית. יש להכיר בכך שהידע מצוי אצל אנשי המקצוע ותפקידו של היועץ או המוביל לסייע בחשיפתו ובהבנייתו. המנחה יכול להיות חיצוני או פנימי, ובלבד שיכיר את עקרונות החשיבה התוצאתית ואת תהליכי העבודה להטמעתם, יפעל בתמיכה הלכה למעשה של ההנהלה ויהיה מקובל על בעלי העניין, כגון עובדים, מנהלים, גורמי פיקוח ומממנים.
- טרם הכניסה לתהליך, חשוב לזהות את בעלי העניין, להציג בפניהם את החשיבה התוצאתית ואת תהליכי מדידת התוצאות, למפות את עמדותיהם בנוגע למדידת תוצאות התוכנית, לערוך תיאום ציפיות ולהגדיר תחומי אחריות, תפקידים ומשימות. חשוב להדגיש כי יש ליצור ציפיות מציאותיות בקרב בעלי העניין. לצד הצגת התועלות שניתן להפיק מן התהליך יש לבסס הכרה במגבלות ובאתגרים הכרוכים בו. יש לנסות לרתום ולהניע, אך בו בזמן להבהיר את הצורך במאמץ מתמשך ובאורך רוח.
- יש להכיר בכך שכל רכיבי החשיבה התוצאתית – תכנון, מדידה והשימוש במידע, עשויים לעורר חשש או רתיעה בקרב מנהלים ועובדים. חשוב לתת על כך את הדעת, לקיים מהלך מקדים של הכשרת הלבבות ולהיערך מראש להתנגדויות סביב המוקדים השונים. כשמדובר ביחידה ארגונית שזו לה ההתנסות הראשונה בתהליכי חשיבה תוצאתית, מומלץ לאפשר התנסות בקנה מידה קטן כדי לבסס תחושת הצלחה ולהמחיש את התועלות.
- חשוב לוודא כי יש אקלים ארגוני תומך במדידת תוצאות, הכולל נכונות להטיל ספק במוכר ובידוע, פתיחות לתהליכי למידה ומנהיגות מגבה, תומכת ומעודדת. כמו כן, יש לבחון את התנאים המערכתיים ההכרחיים לתהליך, ובהם יציבות ארגונית וכלכלית בארגון, ביטחון תעסוקתי של בעלי תפקידים מרכזיים ביחידה, תנאי שגרה יחסיים בקהילה (היעדר מצבי חירום עקב מצב ביטחוני או חברתי) ותשתיות תומכות (זמן, כוח אדם, מערכות טכנולוגיות וכו').

- תהליך נכון של חשיבה תוצאתית מחייב שותפות אמיתית בין בעלי ענין שונים ובין חברי הדרגים השונים. לצורך כך חשוב ומומלץ להקים צוות רב-מדרגי, ואף רב-מקצועי אם רלוונטי, שיציגו את נקודות המבט השונות. מטבע הדברים, המהלך יכול להיות כרוך גם באי-הסכמות ובהתנגשויות. חשוב לזכור כי חשיפה של מחלוקות וסוגיות שיש לתת עליהן את הדעת היא בעלת ערך רב לתהליך. יש לחתור להכרעה ובו בזמן לתעד סוגיות ודילמות כדי שיהוו בסיס להמשך דיון ולעיתים גם לבדיקה, באמצעות מדידה וניתוח המידע שיערכו בהמשך.
- על התהליכים להיות בזיקה למגמות ולתפיסות מקצועיות עדכניות ולתהליכי רוחב גדולים יותר ברמה הכלל משרדית, הלאומית או המקומית. למשל, ברוח תפיסת "המשפחה במרכז" המקודמת בשנים האחרונות במשרד או תהליכי המחשוב המואצים.
- לפני תחילת העבודה יש לרכז את כלל החומרים הרלוונטיים, למשל: ספרות עדכנית, מחקרים עדכניים על תחומי הבעיה או שיטות התערבות מיטביות, מידע מנהלי קיים, ניירות עמדה וכלים ארגוניים כתובים הנמצאים בשימוש או בתהליכי הכנה/הטמעה (כמו טופסי קבלה והנחיות כתובות). חשוב שהמודל "ידבר את השפה" שכבר קיימת בנוגע לאוכלוסייה או לתחום הבעיה, ויעשה שימוש במושגים שהתבססו בנוגע אליה. אם מדובר במודל הנבנה על ידי גופים שונים במסגרת עבודה משותפת, חשוב לייצר שפה משותפת, ולכן הכרחי שכל אחד מן הגופים יכיר, לפחות ברמה בסיסית, את מערכת המושגים של שותפיו. המנחה צריך להכיר את החומרים ולוודא שמתקיימת זיקה בינם לבין המודל המתפתח.
- חשוב לתמוך את תהליכי החשיבה התוצאתית בתשתיות טכנולוגיות ואחרות, המאפשרות איסוף מידע שוטף. כחלק מן התהליך, מומלץ להטמיע מערכות לניהול מידע על לקוחות התומכות בחשיבה תוצאתית. מערכות כאלו כוללות רכיבים של הערכת מצב מתעדכנת, הגדרת תוצאות רצויות ונימוק הבחירות, תיעוד תוכניות ההתערבות הנבחרות והנימוקים לבחירתן, מעקב אחר יישומן ואחר השגת התוצאות. אמצעים אחרים וטובים פחות להחלת החשיבה התוצאתית ברמת האוכלוסייה הם סקרי מיפוי יעודיים תקופתיים. סקרים תקופתיים עשויים להניב מידע דומה, אך הביצוע שלהם מסורבל, חיצוני לעבודת העובדים ומהווה מעמסה עליהם. כמו כן, בסקרים יש קושי לחזור לאותם לקוחות בפרקי זמן שונים. בכל מקרה, סקרים קבועים מחייבים התקשרות ארוכת טווח עם גורם מקצועי מתאים.

חשוב לזכור: חשיבה תוצאתית היא לא מהלך או מיזם חד-פעמי אלא דרך חיים. בבואכם לקבל החלטה על כניסה למהלך הטמעה של חשיבה תוצאתית, היעזרו ברשימת התבחינים שלהלן.

בחינת התנאים המקדמים והמעכבים תהליך של מדידה והערכה: רשימת התבחינים

נושאים לבדיקה	באיזו מידה יש?	ביסוס	מה נדרש כדי לקדם?
בדוק באיזו מידה יש עניין במדידה והערכה בקרב אנשי המקצוע ביחידה			
סקרנות ועניין לקבל מענה על מידת השגת התוצאות בשירות או בתוכנית			
ספקנות וסימני שאלה על אודות השירות בכללותו, התוכניות השונות המופעלות בו והתאמתן לאוכלוסיית היעד			
רצון לתת ביטוי שיטתי ומבוסס לתחושת הצלחה			
רצון לגייס תמיכה של ממונים, מממנים והציבור הרחב			
צורך לענות על דרישות הולכות וגוברות למדידה והערכה			
בדוק באיזו מידה יש אקלים ארגוני תומך במדידה והערכה			
פתיחות ונכונות לתהליכי למידה ורפלקציה			
נכונות להטיל ספק בידוע ובמוכר			
שאיפה ללמידה ולהעמקת הידע			
אורך רוח לצד חתירה מתמדת להנעת הפעילות			
מנהיגות מגבה ותומכת הלכה למעשה			
בדוק באיזו מידה יש תשתיות תומכות למדידה והערכה			
משאבי זמן של כוח האדם			
תשתית טכנולוגית לאיסוף מידע, ריכוזו ועיבודו			
גורם בעל ידע ומיומנויות במדידה והערכה			
בדוק באיזו מידה יש תנאים מערכתניים אשר מקדמים תהליכי מדידה והערכה			
יציבות ארגונית וכלכלית בארגון			
ביטחון תעסוקתי של בעלי תפקידים מרכזיים ביחידה			
תנאי שגרה יחסיים בקהילה (היעדר מצבי חירום עקב מצב ביטחוני או חברתי)			
קשרי עבודה המאפשרים השגת שיתוף פעולה עם בעלי עניין אחרים			

החשיבה התוצאתית בניהול המקרה: פרט-משפחה

ניהול המקרה (case management) נמצא בלב העשייה של עובדים סוציאליים בשירותי הרווחה, וחזר בשנים האחרונות למוקד תשומת הלב המקצועית והארגונית כאחד. שער זה יעסוק ברכיבי החשיבה התוצאתית, כפי שהם באים לידי ביטוי בעבודתכם כמנהלי מקרה.

ניהול המקרה מתייחס להתערבות עם פרט או משפחה וכולל גם תיאום וקישור בין מערכת הלקוח לבין השירותים הפורמליים והבלתי פורמליים הנדרשים להבטחת מענה מיטבי, מקיף ומונגש. בחשיבה התוצאתית בזירת **ניהול המקרה**, מתאימים את ההתערבות המתוכננת לצרכים, למאפיינים, לכוחות ולמשאבים הייחודיים של מערכת לקוח מזהה וספציפית. זאת לעומת חשיבה תוצאתית ברובד של תוכניות מדף ממוסדות או אוכלוסיית לקוחות מוגדרת, שבהן התכנון הוא עבור לקוחות פוטנציאליים העונים על קריטריונים מסוימים בכל הקשור למאפייניהם, לצורכיהם או לשילוב ביניהם.

דגשים ברמת המשפחה

[מערכת לקוח](#) בניהול המקרה עשויה להיות פרט או משפחה שעבורם ואיתם מתוכנן השינוי. עם זאת, המשפחה יכולה להיות [מערכת פעולה](#) – מי שבאמצעותה יתחולל שינוי בפרט. מדיניות משרד הרווחה כיום היא לראות במשפחה כולה מערכת לקוח. במעבר מן הפרט למשפחה, יש עלייה במורכבות של תהליך התכנון. בתכנון עבור משפחה חשוב להתייחס להיבטים כלל משפחתיים לצד שונות בצרכים ובנקודות המבט של כל אחד מבני המשפחה. בשער זה נתייחס להתערבות עם הפרט תוך התייחסות לדגשים הייחודיים כשמדובר במשפחה. להרחבה על יישום חשיבה תוצאתית בדגש על משפחות ראו: [תכנון התערבות עם משפחות: סקירת ספרות, לקחים ותובנות. מסמך רקע לקראת מיסוד התערבות מתוכננת עם משפחות בשירותי הרווחה.](#)

תכנון התערבות במסגרת של ניהול מקרה הוא מהלך לניסוח [תאוריית השינוי](#) עבור לקוח מסוים. לתכנון אחראי העובד הסוציאלי המשמש מנהל המקרה (case manager) בשותפות עם הלקוח. רצוי וחשוב לשתף בתכנון גורמים נוספים המעורבים בהתערבות או כאלה היכולים לסייע בתכנון.

♡ שימו לב ♡

תכנון התערבות בניהול מקרה יכול להיתמך ב**[מערכת ממוחשבת לניהול מידע על לקוחות המבוססת על החשיבה התוצאתית](#)**, אם יש כזו. שימוש במערכת ממוחשבת עשוי לסייע לעובדים ולמנהלים בהיבטים האלה:

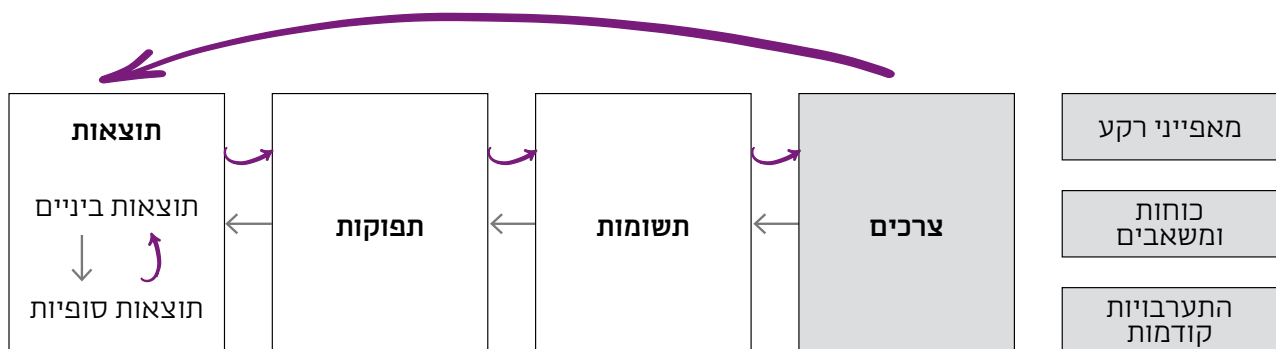
- הטמעת שפה אחידה
- הבניה של תהליך העבודה ותיעודו
- מעקב אחר השגת התוצאות, הן ברמת המקרה הפרטי והן ברמות הכוללות.
- להרחבה ראו: [מערכות לניהול מידע על לקוחות והתערבויות עימם בשירותי הרווחה: תובנות וקווים מנחים לפיתוח מערכות התומכות בחשיבה התוצאתית](#).

תהליך תכנון ההתערבות מבוסס על [המודל הלוגי](#), וכולל ארבעה שלבים:

1. הערכת מצב ([מאפייני רקע](#), [צרכים](#), [כוחות](#) ו**[התערבויות קודמות](#)**)
2. הגדרת [תוצאות סופיות](#), הגדרת [תוצאות ביניים](#) וזיהוי [הסמנים](#) להשגתן
3. בחירת ה**[תפוקות](#)** – בניית תוכנית ההתערבות: מיפוי המענים הקיימים והבניית המענים הנדרשים להשגת התוצאות
4. הערכת ה**[תשומות](#)** והמשאבים הנדרשים ליישום ההתערבות

1. הערכת מצב

[הערכת מצב](#) ראשונית מתייחסת לתהליך איסוף ועיבוד כלל המידע הנדרש לצורך הגדרת התוצאות הרצויות להתערבות, תעדופן ובחירת התפוקות שייסעו בהשגתן. היא נעשית סמוך לפנייה או להפניה לקבלת עזרה. הערכת המצב כוללת זיהוי של מערכת הלקוח ומאפייניה, הגדרת הצרכים והכוחות העומדים לרשותה וכן מיפוי של ניסיונות התערבות קודמים.



שימו לב

הערכת מצב מחודשת יכולה להתבצע בשלבים שונים במהלך ההתערבות וכן בסופה. היא יכולה, בשילוב ניטור התפוקות, לשמש גם ל**מדידת תוצאות** ההתערבות.

שלבי הכנה

הערכת המצב כוללת את **איסוף וריכוז החומרים**, ראשית, מנקודת המבט של הלקוח עצמו ושנית, ממקורות מידע שונים. כמו כן, יש לשים דגש על **שותפויות בתהליך** – מלבד שיתוף הלקוח, רצוי וחשוב לשתף בתהליך התכנון גורמים נוספים העשויים לסייע בראיית התמונה השלמה והעמקת ההבנה.

שלב א': הגדרת מערכת הלקוח

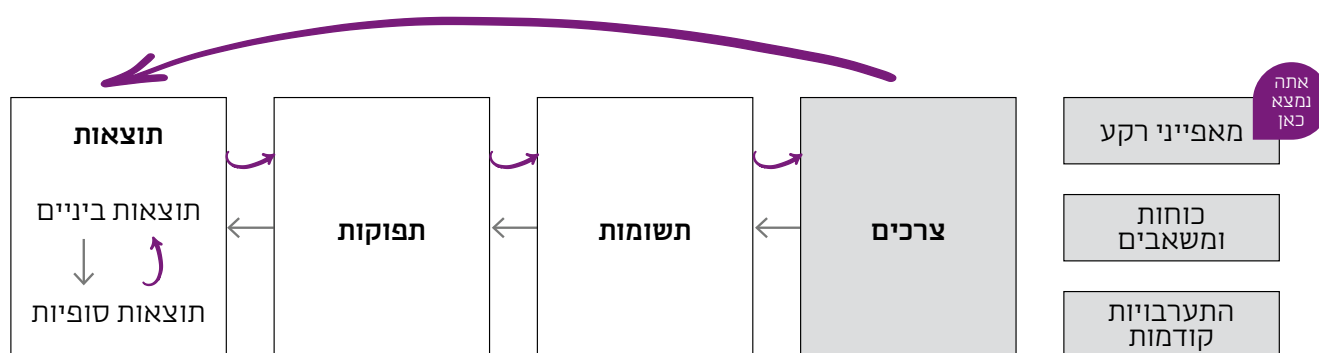
בניהול המקרה, מערכת הלקוח היא הגורם הנמצא במוקד תהליך ההתערבות שבו אמור להתחולל השינוי. מערכת לקוח עשויה להיות אדם בודד או משפחה. עבור מערכת הלקוח המזוהה יוגדרו תוצאות ההתערבות והדרכים להשגתן.

בניהול המקרה, חשוב גם להבחין בין מערכת הלקוח למערכות פעולה: מערכות פעולה הן מערכות חיצוניות ללקוח שיכולות להשתתף בתהליך ההתערבות או שיש לחולל בהן שינוי כדי לסייע ביצירת שינוי עבור מערכת הלקוח, למשל צוות בית הספר או בני המשפחה.

שאלות מנחות להגדרת מערכת הלקוח

1. עבור מי יש צורך בהתערבות? אצל מי נצפה לראות שינוי בעקבותיה?
2. האם מדובר בלקוח יחיד? במשפחה? מי נכלל בתוכה ומי לא?

שלב ב: זיהוי מאפייני הרקע



בניהול המקרה, מאפייני הרקע הם נתונים על מערכת הלקוח – הפרט או המשפחה, שאינם מושא תוכנית ההתערבות ואינם צפויים להשתנות בעקבותיה, אך יש להם חשיבות בשני מובנים:

א. **כגורמים מגבירי סיכון לצרכים ולבעיות.** לדוגמה: נכות פיזית (מאפיין רקע) עלולה להיות קשורה לקשיים בתפקוד היום-יומי, להשתלבות בתעסוקה ולהדירה חברתית. "הצטלבות מיקומי השוליים" (שייך ליותר מקבוצה אחת של סיכון מוגבר) במאפייני הרקע של הלקוח (נכות פיזית לצד שיוך לקבוצת מיעוט חברתי) עשויה להגביר את הקשיים שהוא חווה.

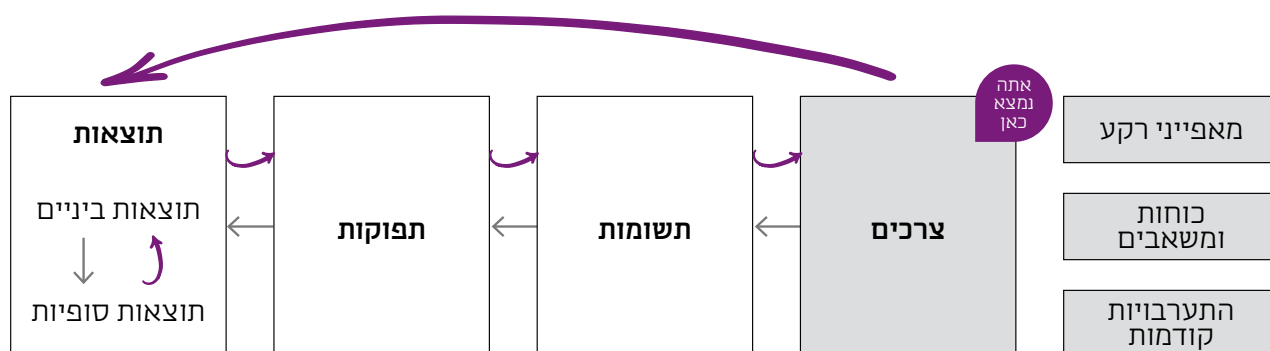
ב. **כנתונים שיש להתחשב בהם בבחירת דרכי ההתערבות.** דוגמאות: השתייכות לאוכלוסייה החרדית מחייבת התאמה תרבותית של השיח הטיפולי והתנאים שבהם הוא מתקיים; השתייכות לקבוצת גיל ההתבגרות עשויה להשפיע על בחירת אסטרטגיית התערבות מותאמת לקבוצת גיל זו.

בתהליך זיהוי מאפייני הרקע רצוי להתבסס על [רשימת הנזקקויות והמאפיינים](#) שפותחה על ידי האגף למחקר תכנון והכשרה ומכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל.

שאלות מנחות לזיהוי מאפייני הרקע

- האם יש מאפייני רקע ונסיבות שעלולים להוות גורמי סיכון?
 - האם הלקוח משתייך לקבוצות המוכרות כקבוצות בסיכון מוגבר?
 - האם הוא שייך ליותר מקבוצה אחת כזו ("הצטלבות מיקומי שוליים")?
- אילו נתונים על הלקוח וסביבתו יש להביא בחשבון בבחירת דרך ההתערבות?

שלב ג: הגדרת הצרכים והבעיות



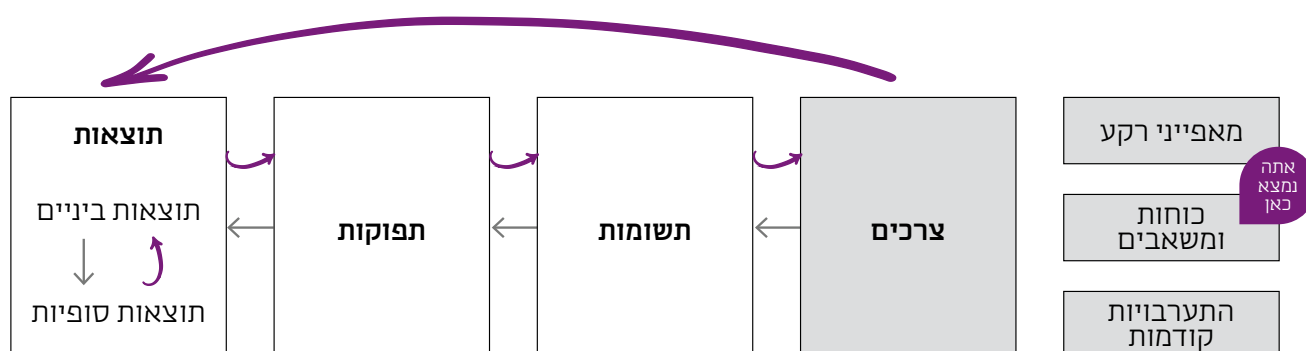
בניהול המקרה, הצרכים הם הבעיות, הדאגות או הקשיים של מערכת הלקוח. אלו יהוו על פי רוב את המוקד להתערבות ואת הבסיס להגדרת התוצאות הרצויות. ניתן לנסחם במונחים של "חסר ב...", "קושי ל..." או כמצב טעון שינוי. לדוגמה: היעדר מערכות תמיכה, קושי במיצוי זכויות, חשיפה לאלימות, ערך עצמי נמוך. לצד הצרכים והבעיות המזהים, חשוב לציין גם כאלה שעולה החשש לקיומם או שצפויים להיווצר ולצינן גם כן ובמובחן בעמודת הצרכים. לרוב יש יותר מצורך אחד, והבעיות השונות עשויות להיות קשורות זו לזו. בשלב זה, רצוי למפות את הצרכים כולם ורק לאחר מכן ניתן לתעדפם. בחירת הבעיות שבהן תתמקד תוכנית ההתערבות תיעשה בהתבסס על שיקולים שונים, כגון העדפת הלקוח או המשפחה, צורך חריף שמחייב מענה מיידי, בעיה שפתרונה עשוי לענות גם על צרכים אחרים או בעיה שקל לטפל בה ובכך תגרום להעלאת המוטיבציה. התעדוף יכול להיעשות גם בשלב הגדרת התוצאות, לפי קריטריונים דומים שיפורטו בהמשך.

במסגרת פיתוח התשתיות להשגרת החשיבה התוצאתית במשרד הרווחה פותחה [רשימת הנזקקויות והמאפיינים](#). רשימה זו, והמקרא שלצידה, יכולים לשמש עוגן לניסוח הצרכים. עם זאת, כשמדובר בניהול המקרה, חשוב לפרוט את הצרכים שברשימה זו ואת ביטויים הייחודי אצל הלקוח. כך למשל, כשהנזקקות הוגדרה כ"עבריינות" ומדובר בעבירות מין, יש להתייחס למכלול הבעיות והקשיים הכרוכים בנזקקות זו, כגון חוסר מודעות לטעויות החשיבה או אי-שליטה בדחפים. פירוט זה עשוי לשמש בהמשך להגדרת הסמנים להשגת התוצאות.

שאלות מנחות להגדרת הצרכים

1. מהם הקשיים, הבעיות והדאגות של הלקוח?
 - אילו בעיות וצרכים העלה הלקוח עצמו?
 - אילו בעיות וצרכים עלו בהתרשמות של העובד מנהל המקרה?
 - אילו בעיות וצרכים עלו מגורמים אחרים (למשל בני משפחה או מערכות מוסדיות משיקות בקהילה)?
2. האם יש בעיות וצרכים נוספים שחשוב להתייחס אליהם?
 - האם יש חשד כי יש בעיות נוספות, אך בשלב זה אין לכך אישוש?
 - האם יש חשש כי עלולות להיווצר בעיות נוספות?

שלב ד: זיהוי כוחות ומשאבים



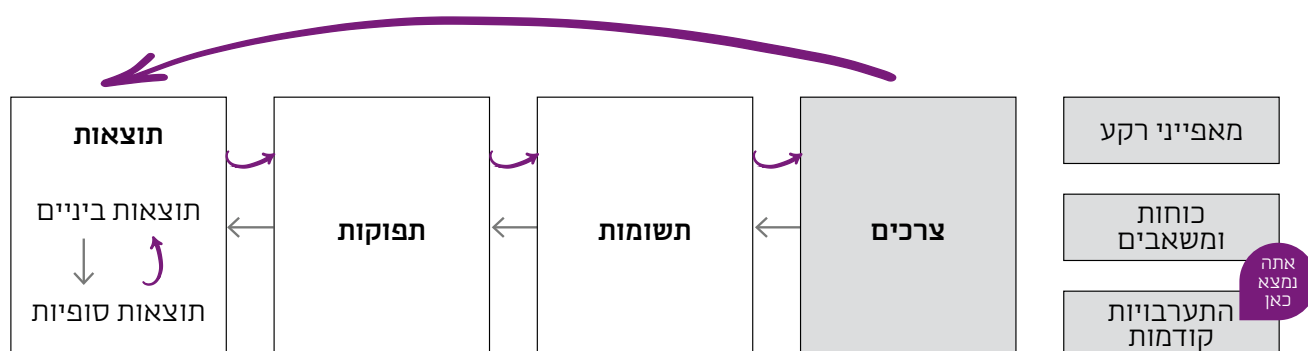
גישות עדכניות בעבודה הסוציאלית שמות דגש על מיפוי הכוחות והמשאבים של הלקוחות כשהם לעצמם וכמפתח בבניית תוכנית ההתערבות. בניהול המקרה, הכוחות והמשאבים הם עוגנים והזדמנויות היכולים לסייע בקיום ההתערבות ובקידום השגת תוצאותיה. יש חשיבות רבה לזיהוי הכוחות והמשאבים בשותפות עם הלקוח, שכן יש לכך ערך טיפולי בפני עצמו.

עשויים להיות כוחות ומשאבים קיימים, כמו יכולת מילולית גבוהה או כושר מנהיגות של הלקוח, לצד כאלו שפיתוחם וחיזוקם הוא חלק מתוכנית ההתערבות עצמה, כמו תמיכה משפחתית או תחושת חוללות עצמית. ניתן לייחד לכך מונח ולהתייחס לאותם כוחות שבנייתם או חיזוקם הם חלק מתוכנית ההתערבות כאל "הזדמנויות". כמו כן, נבחין בין כוחות ומשאבים פנימיים, כגון תכונות אישיות, יכולות וכישורים, ובין כוחות ומשאבים בסביבה החיצונית, כמו דמויות תומכות או מערכות פורמליות מטפלות המגויסות לסייע.

שאלות מנחות לזיהוי כוחות ומשאבים

1. אילו כישורים ויכולות של הלקוח עשויים לסייע לו בקידום השינוי?
2. האם יש כוחות שיכולים להיות מועצמים באמצעות שימוש בהתערבויות מסוימות?
3. אילו משאבים חיצוניים עומדים לרשות מערכת הלקוח?
4. האם יש משאבים פוטנציאליים בסביבת הלקוח שאפשר לפתח אותם ולקדם את השימוש בהם?

שלב ה: מיפוי התערבויות קודמות ומקבילות



בניהול המקרה, התערבויות קודמות כוללות את הניסיונות הקודמים והמקבילים לטפל בצרכים העכשוויים וכן בצרכים אחרים שהיו חשוב למפות ולהגדיר אילו התערבויות נוסו בעבר, מהי חווית הלקוח בנוגע להן, האם נחלו הצלחה או אי-הצלחה ומהן הסיבות לכך. למשל, התנסות מוצלחת של המשפחה בטיפול משפחתי על רקע משבר עם מתבגר שהביאה להפחתת התנהגות עבריינית ולשיפור היחסים בינו ובין הוריו. לעומת זאת, שילוב סומכת בהתערבות עם ההורה במשפחה סביב הזנחת הילדים נחוותה כשיפוטית ולא הביאה לתוצאות הרצויות.

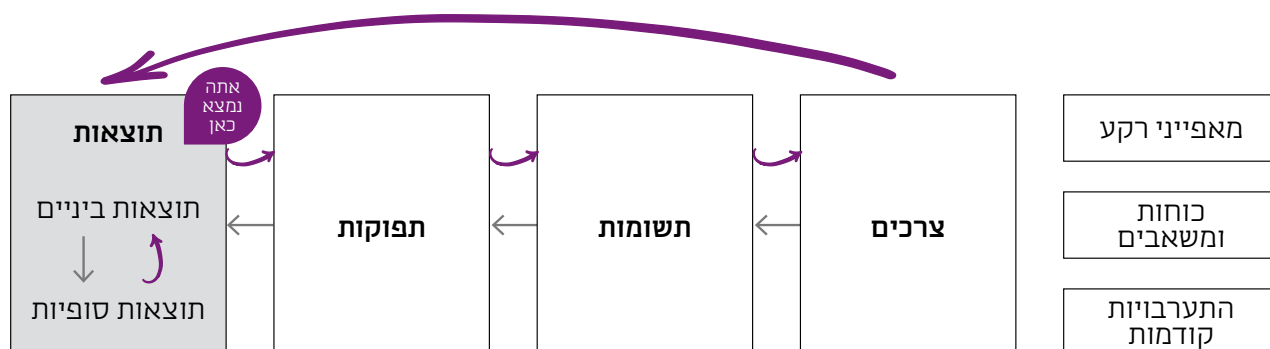
שאלות מנחות למיפוי התערבויות קודמות

1. עם אילו גורמי טיפול נוספים נמצא הלקוח בקשר או היה בקשר בעבר?
2. מה כללו ההתערבויות? באילו מסגרות התקיימו?
3. עד כמה ההתערבויות הקודמות סייעו לו בחוויה האישית שלו ובהפחתת בעיות וצרכים?
4. האם היו חסמים או קשיים בהתערבויות שהיו? ממה הם נבעו?
5. האם היו הצלחות? מה תרם להן?

דגשים ברמת המשפחה

- אתגר מרכזי בהגדרת המשפחה כמערכת הלקוח נוגע לשאלה מהי משפחה, מי נכלל בה ומהם גבולותיה. לכן, נביא בחשבון:
 - את האופן שבו משפחה מוגדרת פורמלית על ידי שירותי הרווחה לצורך זכאות לקבלת שירות
 - את ההגדרה העצמית של בני המשפחה באשר לגבולות משפחתם וזהות חבריה
- נתייחס הן למאפייני הרקע של כל אחד מבני המשפחה והן למאפייני המשפחה כמערכת (למשל, מבנה משפחתי של הורות יחידנית או של "משפחות מורכבות").
- נתייחס לכוחות ברמת הפרטים במשפחה וכן לכוחות המתקיימים במשפחה כולה כמערכת (למשל, תקשורת טובה או לכידות בין פרטיה).
- נגדיר בנפרד צרכים ובעיות ברמת הפרט עבור כל בן משפחה, וכן צרכים ובעיות ברמת המערכת המשפחתית. רצוי להיעזר [ברשימת הנזקקויות והמאפיינים](#).
- גם כאשר מערכת הלקוח כוללת פרט יחיד, נתייחס למקומה של המשפחה בתהליך ההתערבות, אם כמשאב ואם כחסם.
- תהליך הערכת המצב כשמדובר במשפחה מעלה ביתר שאת היבטים אתיים של סודיות וצנעת הפרט. יש להיות ערים לכך ולפעול על פי החוק וכללי האתיקה.

2. הגדרת תוצאות סופיות, הגדרת תוצאות ביניים וזיהוי הסמנים להשגתן



התוצאות נועדו לענות על השאלה: אילו שינויים צריכים להתחולל במצבו של הלקוח? בחשיבה תוצאתית אנו חותרים לתכנן את ההתערבות כך שתשיג את התוצאות הרצויות עבור הלקוח. הגדרת התוצאות משמשת מצפן, והיא מסייעת בהגדרת תכלית ההתערבות וכן בבחירת דרך ההתערבות ורכיביה, תוך התחשבות במאפייני הלקוח ובכוחותיו. הגדרה נכונה של התוצאות ושל הסמנים להן היא גם תנאי הכרחי לגיבוש מערך מדידה, כדי לאמוד את הצלחת ההתערבות.

התוצאות נגזרות ישירות מן הצרכים שזוהו ומשקפות את תמונת הראי שלהם. עם זאת, ואף על פי שהגדרת התוצאות נעשית לאחר זיהוי הצרכים ונגזרת מהם, פעמים רבות בעת העבודה על הגדרת התוצאות דווקא, מזוהים צרכים שטרם נוסחו או שצרכים משניים הופכים להיות צרכים שבמוקד. זהו תהליך מעגלי ודינמי, המאפשר יצירת תאוריית שינוי עשירה, מעמיקה ומהודקת יותר.

שימו לב

התוצאות הן בבחינת השינוי שבעקבות ההתערבות, וברור כי הן עשויות להביא עימן שרשרת של שינויים נוספים, חיוביים אך גם שליליים. על העובד הסוציאלי מנהל המקרה לתת את הדעת לסוג השינויים שייתכנו בעקבות השגת התוצאות ולתת להם ביטוי בבניית תוכנית ההתערבות. למשל: תוצאה של הגברת העצמאות הכלכלית של אישה יכולה להביא עימה סכנה להגברת סכסוכים זוגיים ואף לאלימות.

התוצאות הרצויות בניהול המקרה נחלקות לשני סוגים: **תוצאות סופיות ותוצאות ביניים.**

שלב א: הגדרת התוצאות הסופיות

התוצאות הסופיות מתארות את תמונת המצב הרצויה בתום ההתערבות, או בסוף תהליך השינוי, ולרוב הן נגזרות מתוך הצרכים והבעיות. לדוגמה: השתלבות בתעסוקה מיטבית או הפסקת אלימות. בחירת התוצאות הרצויות הסופיות היא חלק מתכנון ההתערבות, והיא מגדירה את תכליתה ואת המיקוד שלה גם אם יש בהן כדי לחולל שינויים נוספים. רצוי לגבש את התוצאות הרצויות בשותפות עם הלקוח ובמידת האפשר עם בעלי עניין נוספים (משפחת הלקוח ומערכות פורמליות ובלתי פורמליות נוספות). בחירת התוצאות הסופיות בניהול המקרה מותאמת לכל לקוח, והן נבחרות ומתועדפות על פי מכלול שיקולים, כגון העדפת הלקוח, רמת הסכנה הנשקפת ללקוח או לאחרים אם לא יתחולל השינוי, הסיכוי לשינוי.

דגשים ברמת המשפחה

- כמו בהגדרת צרכים, גם כאן אפשר ורצוי להגדיר תוצאות רצויות ברמת כל אחד מן הפרטים, לצד תוצאות רצויות ברמת המשפחה כמערכת.
- חשוב לשים לב שהשגת תוצאות עבור חלק מבני המשפחה עשויה להשפיע בדרכים שונות על יתר בני המשפחה. השפעות אלו עשויות להיות חיוביות או שליליות. יש להביא בחשבון השפעות כאלו ולהיערך לקראתן.
- בעבודה עם משפחה ייתכן קושי משמעותי בהשגת הסכמה בין בני המשפחה השונים בנוגע לתוצאות הרצויות. חשוב בהקשר זה לוודא כי קולות כל בני המשפחה באים לידי ביטוי.
- גם הגדרת התוצאות, כשמדובר במשפחה, עשויה להעלות דילמות אתיות המתייחסות למתח המתקיים בין פרטים, בכל הקשור לזכות להכרעה עצמית, הגנה וסודיות. על העובדים להיות ערים לאינטרסים השונים של פרטים שונים ולפעול לאיזון ביניהם.

שאלות מנחות להגדרת התוצאות הסופיות

1. לשם מה נועדה ההתערבות? מהם השינויים הרצויים? לאיזה מצב שואפים להגיע?
2. תעדוף התוצאות הרצויות: מהם השיקולים להתמקד דווקא בתוצאה זו? למשל:
 - הלקוח בחר להתמקד בתוצאה זו
 - המשפחה תומכת בהשגתה
 - התוצאה קשורה ל"בעיית מפתח" ששינוי בה עשוי להביא לשינוי גם בתחומים אחרים
 - התוצאה קלה יחסית להשגה והשגתה תגביר את המוטיבציה להמשך
 - התוצאה קשורה לבעיה חריפה שמחייבת מענה מיידי
 - אי-שינוי בה מסכן את הלקוח או מסכן אחרים
 - התוצאה רלוונטית לשלב שבו נמצא הקשר הטיפולי
 - יש מענים מתאימים להשגת תוצאה זו

שלב ב: גזירת תוצאות ביניים

תוצאות הביניים הן "אבני הדרך" להשגת התוצאות הסופיות. הן נגזרות מתאוריית השינוי בנוגע למקרה שעבורו מתוכננת ההתערבות, ועונות על השאלה: אילו שינויים צריכים להתחולל כדי לקדם את השגת התוצאות הסופיות הרצויות?

בניהול המקרה, זיהוי תוצאות הביניים מתייחס תמיד ללקוח מסוים ומתוך ההיכרות עימו. עם זאת, חשוב להפעיל שיקול דעת מקצועי ולהתבסס על למידה ממקרים דומים בעבר, על ספרות מקצועית – כמו מחקרים העוסקים במערך הסיבות (אטיולוגיה) של בעיות ומסייעים במיפוי גורמי סיכון להיווצרותן או להסלמתן, ועל מחקרי הערכה של תוכניות התערבות המסייעים בתיקוף אבני הדרך לשינוי.

סוגי תוצאות ביניים

אוניברסליות. אלה הן אבני דרך הנכללות ברבות מן ההתערבויות, והן לרוב הכרחיות לקיום תהליך התערבות מוצלח. לפיכך, ניתן לכנותן "אוניברסליות". לדוגמה:

- ביסוס קשר של אמון
- הגברת המודעות לבעיות
- הגברת המוטיבציה לשינוי

■ רכישת מיומנויות

■ שינוי עמדות

ייעודיות. אלה הן אבני דרך שעל בסיס עדויות הן תנאי מקדים לשינוי הרצוי בתחומי בעיה מסוימים: בהיותן חסם לשינוי או בהיותן גורמי סיכון להיווצרות או להסלמה של הצרכים שבמוקד, או שהן נובעות ממאפייניו הייחודיים של הלקוח. למשל, שליטה בשפה היא תנאי להשתלבות בתעסוקה מיטבית; ניתוק קשרים חברתיים עם גורמים עבריינים הוא תנאי להפסקת פעילות עבריינית.

מערכתיות. אלה הן אבני דרך המתייחסות לשינויים הנדרשים במערכות החיצוניות שהן תנאי לשינוי במערכת הלקוח. למשל, הגברת תמיכת המשפחה או פרטים מתוכה; הגברת שיתוף הפעולה של גורמים בבית ספר עם תהליך הטיפול. לעיתים נדרש שינוי גם בגורם המטפל (כמו רכישת ידע, הגברת מיומנויות טיפול או שינוי בעמדות).

דגשים ברמת המשפחה

מדיניות "המשפחה במרכז" שמה דגש על ראיית המשפחה כמערכת, אם כמערכת לקוח ואם כמערכת פעולה. להבחנה זו חשיבות רבה סביב הגדרת התוצאות, ובעיקר סביב השאלה אם תוצאות ברמת המשפחה יהיו בבחינת תוצאות סופיות או תוצאות ביניים. ראיית המשפחה כולה, על מערכות היחסים שבה, כמערכת לקוח משמעה ששינויים בה יוגדרו תוצאות סופיות. לעומת זאת, שימת הדגש על הפרט, משמעה כי שינויים ברמת המשפחה הם אבן דרך להשגת תוצאה ברמת הלקוח ולפיכך הם יוגדרו תוצאות ביניים.

שאלות מנחות להגדרת תוצאות הביניים

- מהם השינויים הנדרשים כתנאי להשגת התוצאות הסופיות?
1. האם נדרשת הגברה של האמון במטפל או בתהליך? של המודעות לבעיות? של המוטיבציה? האם יש צורך ברכישת מיומנויות? בשינוי עמדות? האם יש אבני דרך נוספות החיוניות לקיום של תהליך התערבות מוצלח?
 2. האם יש אבני דרך ייחודיות הנדרשות עבור הלקוח שלו מאפייני רקע או צרכים מסוימים, בדרך להשגת התוצאות הסופיות?
 3. האם יש אבני דרך ייחודיות שהניסיון והספרות מצביעים עליהן כעל תנאים להשגת תוצאה מסוימת?

4. האם יש חסמים הנובעים מן המערכות המטפלות או מסביבת הלקוח, שכדאי לפעול להסירם או לצמצמם לצורך הצלחת ההתערבות?

שלב ג: זיהוי הסמנים להשגת התוצאות

הסמנים (מכונים לעיתים אינדיקטורים) נועדו לסייע בזיהוי השגתן או אי-השגתן של התוצאות הרצויות. אלו הם הביטויים הנצפים והמדידים לשינוי. בניסוח הסמנים ניתן מענה על השאלה: **איך השינוי נראה?** (במצב, בהתנהגות, ברגשות, בעמדות וכדומה).

אחת הדרכים לזהות סמנים אפשריים היא באמצעות מענה על השאלה: **איך ידעתם שיש בעיה?** הפחתת אותם ביטויים לקיומה של בעיה או הגברת הביטויים המצביעים על מצב הפוך עשויים להיות סמנים.

בניהול המקרה חשוב להגדיר סמנים בשותפות עם הלקוח, ולהתאים אותם למקרה הייחודי.

דוגמה: התוצאה – הפחתת תחושת הבדידות. הסמנים – הנער מדווח על אירועים או על תחושות כגון "מרגיש בעניינים", שיש לו למי לפנות בבקשת עזרה, שיכול לשתף מישהו בחוויות או שמזמינים אותו לפעילות חברתיות אחר הצהריים.

📢 שאלות מנחות לבחירת הסמנים 📢

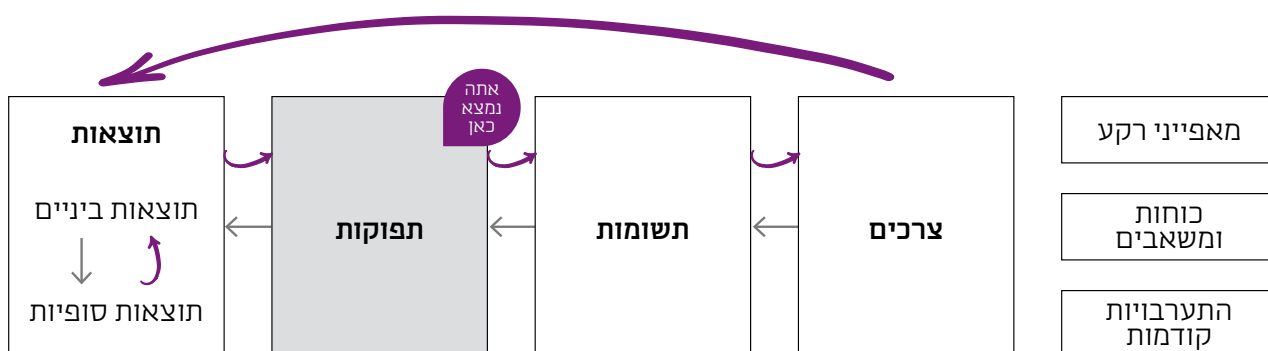
1. איך צפוי להיראות השינוי במציאות? למשל:

- שינוי במצב
- שינוי באמירות
- שינוי בהתנהגות
- שינוי בדיווחים מגורמים שונים

2. האם יש הסכמה על הסמנים שנבחרו: בין הלקוח ובין העובד מנהל המקרה? בין הלקוח לבעלי עניין שונים בחייו כמו המשפחה או בית הספר?

הגדרה משותפת של הסמנים להשגת התוצאות עשויה לסייע בתיאום הציפיות בין העובד המטפל לבין המשפחה, ובין כלל בני המשפחה, ולאפשר בהמשך הסכמה רחבה יותר בנוגע למידת השגת התוצאות.

3. בניית תוכנית ההתערבות



על פי החשיבה התוצאתית, תוכנית התערבות היא תרגום של "תאוריית השינוי" לשפת המעשה: מה יש לעשות בפועל, באיזה היקף וכיצד, כדי לסייע להשגת התוצאות. קיומה של תוכנית מובנית ותיעודה מסייעים בשלב מאוחר יותר להעריך את מידת הצלחתה ולזהות נקודות לשינוי או לשימור. כמו כן, בעת בניית תוכנית התערבות ברוח החשיבה התוצאתית, עשויים להיחשף חסמים ומגבלות המקשים על מתן מענים מתאימים לצורכי הלקוח ולמאפייניו. במקרים כאלה, ובעיקר אם מתגלה חסם שיטתי המשותף ללקוחות רבים או ללקוחות עם מאפיינים או צרכים דומים, עולה האפשרות לבחון האם נדרשים שינויים ברמה המערכתית.

תוכנית ההתערבות בניהול מקרה נבנית על בסיס "חוכמת המעשה" והספרות המקצועית, תוך התאמה רגישה ללקוח. היא יכולה וצריכה להביא בחשבון מגוון נסיבות ומשתנים כמו: העדפת הלקוח, התאמה למאפייניו הייחודיים ולכוחותיו, השלב שהקשר הטיפולי נמצא בו, מידת שיתוף הפעולה שלו ושל סביבתו, הצלחה או אי-הצלחה של ניסיונות קודמים, חסמים אפשריים, סמכות הארגון, הסמכויות והמשאבים הקיימים בשירות או בשירותים אחרים בקהילה ושיקולים רבים נוספים.

מה כוללת בניית תוכנית התערבות?

לפי עקרונות החשיבה התוצאתית, על כל הבחירות סביב תוכנית ההתערבות להתבסס על עדויות מן הספרות המקצועית והניסיון המעשי ולהיות מנומקות.

התוכנית צריכה לכלול התייחסות להיבטים האלה:

- הגישה והאסטרטגיות להתערבות
- מסגרות ההתערבות: גורמים מעורבים ואופי מעורבותם
- משך ההתערבות
- דחיפות ההתערבות והיקפה
- דגשים ייחודיים ללקוח

שימו לב

את התפוקות עבור לקוחות ניתן יהיה להגדיר באמצעות רשימת אסטרטגיות ההתערבות והמקרא שלצידה, אשר נמצאת בתהליך פיתוח על ידי מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל והאגף למחקר, תכנון והכשרה. רשימה סדורה ואחידה של אסטרטגיות ההתערבות המופעלות בשירותי הרווחה תשמש ליצירת תשתית של שפה אחידה ומוסכמת בין יחידות המשרד, בין הדרגים ובתוכם בכל הקשור לאסטרטגיות ההתערבות.

שאלות מנחות לבחירת הגישה והאסטרטגיות להתערבות

1. מהן העדפותיו של הלקוח ו/או של משפחתו?
2. מה מתאים למאפייני הלקוח, לתכונותיו וליכולותיו?
3. אילו תפוקות מתאימות לסוג הבעיה ולביטוייה? מה הבסיס לטענה בדבר התאמתן?
4. אילו תפוקות מתאימות להשגת התוצאות שהוגדרו?
5. אילו התערבויות נחלו הצלחה בעבר (בחוויית הלקוח, בהשגת השינוי)?
6. מה מתאים לשלב הטיפול?
7. אילו כוחות ומשאבים יש בסביבת הלקוח שניתן לגייסם בשירות ההתערבות? (משפחה תומכת, קהילה מגויסת, קשר עם גורמי טיפול)
8. מה יקדם את ביסוס הכוחות והמשאבים הדרושים להצלחת ההתערבות?

שאלות מנחות לבחירת מסגרות ההתערבות:

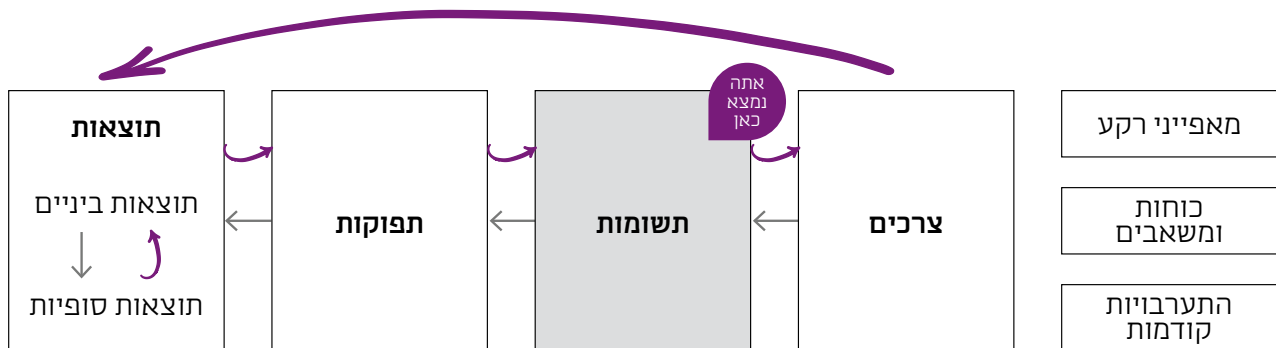
גורמים מעורבים ואופי מעורבותם

1. האם יש מסגרות המועדפות על הלקוח ו/או על משפחתו?
2. אילו מסגרות מתאימות לעולם התוכן של הצרכים המרכזיים?
3. אילו מסגרות מותאמות למאפייני הלקוח (למשל התאמה שפתית, מגדרית, תרבותית)?
4. אילו התערבויות מתקיימות במסגרות הזמינות ללקוח?
5. האם יש מסגרת שהייתה מוצלחת עבור הלקוח בעבר?
6. האם יש מסגרות שלמנהל המקרה יש קשרי עבודה טובים עימן?
7. האם יש מסגרת המתחייבת על פי חוק או על פי נהלים?

דגשים ברמת המשפחה

- האם יש תחומי צורך או בני משפחה הזוכים למענים רבים יותר מאחרים? מה הסיבות לכך?
- האם המענים המוצעים מותאמים למאפייני כל הפרטים במשפחה? האם יש בני משפחה שלהם מאפיינים ייחודיים הדורשים מענים מותאמים?
- האם המענים מותאמים לבני משפחה עם צרכים ייחודיים?

4. הערכת התשומות הנדרשות ליישום ההתערבות



בניהול המקרה, התשומות הן כלל המשאבים הנדרשים לצורך יישום ההתערבות שתוכננה, במונחים של תקציב, כוח אדם, ציוד וכדומה. חשוב להביא בחשבון הן את העלויות הכלכליות של רכיבי הסיוע החומרי אם הוגדרו כחלק מן ההתערבות, והן את משאבי הזמן של הגורמים המטפלים. בהתאם לכך יש לבצע תיעדוף של ההתערבויות והתפוקות, לאור המשאבים הקיימים ועל פי חיוניותן של ההתערבויות להשגת התוצאות שהוגדרו. כדאי לבדוק האם יש כוחות ומשאבים חיצוניים שעשויים לשמש כתשומות, למשל המשפחה המורחבת, מתנדבים ועמותות סיוע שיכולים לסייע ולתמוך.

שאלות מנחות להגדרת התשומות

1. אילו משאבים נדרשים כדי לקיים את ההתערבות?
2. האם הם קיימים? האם ניתן לגייסם מתוך משאבי הארגון או באמצעות שותפויות?
3. האם הקצאת המשאבים נעשית בהתאם לתיעדוף ותואמת את התוצאות הרצויות שנבחרו?
4. כיצד אפשר לנצל באופן היעיל ביותר את המשאבים הקיימים, בהתחשב בתוצאות שנבחרו ובסדרי העדיפויות שהוגדרו?

סיכום תהליך התכנון: בחינת הקשרים בין הרכיבים השונים של תוכנית ההתערבות

לאחר השלמת תהליך התכנון בניהול המקרה באמצעות המודל הלוגי, בחנו אותו שוב וגבשו את תאוריית השינוי:

1. כיצד מוגדרת מערכת הלקוח? האם מדובר בלקוח יחיד או במשפחה?
2. מהם מאפייני הלקוח?
3. מהם הצרכים, הקשיים והבעיות?
4. מהם הכוחות והמשאבים, הפנימיים והחיצוניים, העומדים לטובת הלקוח?
5. אילו התערבויות נוסו בעבר? האם נחלו הצלחה או אי-הצלחה ומהן הסיבות לכך?
6. מהן התוצאות הסופיות הרצויות? האם הן תואמות לצרכים המרכזיים?
7. מהן תוצאות הביניים הרצויות? האם הן משקפות את התפיסות הקיימות בספרות המקצועית ובשדה כאבני הדרך להשגת השינוי?
8. האם התפוקות המוצעות משקפות את התפיסות הקיימות בספרות המקצועית ובשדה להשגת התוצאות (ביניים וסופיות)?
9. האם התפוקות המוצעות אכן תואמות לתוצאות (ביניים וסופיות)?
 - האם לכל התוצאות שנבחרו יש מענה?
 - האם היקף המענים בפועל תואם את סדר העדיפויות, כפי שהוגדר באמצעות התוצאות?
 - האם יש צורך בשילוב מענים נוספים, בשינוי במענים קיימים או בהיקפם?
 - האם התפוקות המתוכננות מתחשבות במאפייני הייחודיים של הלקוח ומתאימות להם?
 - האם התפוקות המתוכננות מביאות בחשבון את כוחותיו של הלקוח?
10. האם המשאבים הקיימים (תשומות) מספיקים לקיום התפוקות? האם יש דרך לגייס משאבים נוספים? האם קיימים כוחות או משאבים שיכולים לייעל או להחליף תשומות?

11. האם חלוקת המשאבים (תשומות) משקפת את סדר העדיפויות של השגת התוצאות?

12. האם נדרש שינוי באופן העבודה של היחידה או באופן העבודה של גופים שונים הנותנים שירות ללקוח – ובפרט בהיבטים של שיתוף פעולה וחלוקת העבודה ביניהם? אם כן – רצוי לעבור לשער [החשיבה התוצאתית עבור רמת הארגון](#) הבוחן זאת ומסייע בתכנון השינוי הנדרש.

למה מודדים?

ניטור אחר יישום ההתערבות ומדידת תוצאותיה נועדו:

- לעצור ולבחון מה נעשה עד כה, מה לא נעשה, ומדוע?
- לבחון את המועילות של תוכנית ההתערבות; באיזו מידה היא מסייעת או לא מסייעת בהתקדמות לעבר פתרון הבעיות שהוגדרו במסגרת הערכת המצב?
- לתת קריאת כיוון בסיום ההתערבות המתוכננת: האם יש צורך בהמשך ההתערבות? בעדכון התוכנית? האם תוצאותיה הושגו ואפשר לסיימה?
- לייצג את מצב ההתקדמות לעובד הסוציאלי המנהל את המקרה, ללקוח ולגורמים מעורבים אחרים
- לתרום ללמידה מתמשכת ולהתמקצעות של העובד
- לסייע בגיבוש מדיניות ופיתוח מענים מתאימים באמצעות ריכוז המידע, עיבודו והעברתו

חשוב לזכור כי המדידה אינה מטרת התהליך אלא כלי חשוב בשירותו. המדידה נועדה לוודא כי אכן מתקיים התהליך, כי הוא יעיל להשגת השינוי הרצוי וכי אפשר להסיק מסקנות בנוגע אליו. מדידה עשויה לסייע לתקף, או להפריך, את "תאוריית השינוי" שבבסיס ההתערבות באמצעות חשיפת הקשרים שבין ביצוע ההתערבות ובין מידת ההצלחה או אי-ההצלחה. לכן, השאלות "מה למדוד?" ו"איך למדוד?" הן שאלות מפתח.

מה מודדים?

מדידת תוצאות סופיות ותוצאות ביניים

הערכת תוצאות ההתערבות צריכה להתייחס לתוצאות הסופיות שהוגדרו לה. עם זאת, חשוב לפעמים למדוד גם את תוצאות הביניים של התוכנית, לעיתים אף במקום התוצאות הסופיות:

- כשלא ניתן למדוד באופן מהימן את התוצאות הסופיות (למשל, הפסקת ביצוע עברות מין)
- כשיש חסמים מקצועיים ו/או אתיים ו/או יישומיים במדידת התוצאות הסופיות (למשל, כשמקור המידע הרלוונטי לא יכול למסור את המידע)

- כשהתוצאות הסופיות צפויות לבוא לידי ביטוי זמן רב לאחר סיום ההתערבות (למשל, העברה בין-דורית של אלימות)
- כאשר יש שאלות בדבר תאוריית השינוי ויש לאשש את תוצאות הביניים כאבני דרך להשגת התוצאות הסופיות
- כשמדובר בהתערבות ממושכת וחשוב על כן לבחון שהיא אכן מתקדמת בכיוון הרצוי

♥ שימו לב ♥

- בחירה מושכלת של התוצאות למדידה:
- נבחר תוצאות שיסייעו באיתור נקודות החוזק והחולשה של תוכנית ההתערבות ושעשויות לתרום לשיפורה.
 - תוצאה שמודדים או עוקבים אחר השגתה נוטה לקבל משנה חשיבות. לכן, כדי להימנע מ"התקת מטרות" (goal displacement) ומהתמקדות רק במה שנמדד גם אם אינו בעל חשיבות, חשוב לבחור תוצאות שהן מרכזיות ובליבת "תאוריית השינוי" – תוצאות שמאמינים כי השגתן תתרום במידה המרבית ללקוח.
 - תוצאות מסוימות קשות במיוחד למדידה. לפיכך, נבחר תוצאות שניתן למדוד במאמץ סביר תוך שמירה על עקרונות של אתיקה מקצועית. אם יש תוצאות חשובות שעולה קושי במדידתן, יש לבחון דרכים אחרות לבחון את השגתן או את ההתקדמות לעברן, למשל באמצעות מדידה של אבני הדרך להשגתן – תוצאות הביניים.

ניטור התפוקות

ניטור התפוקות מתייחס לשאלת יישום רכיבי ההתערבות בהתאם לתכנון – האם התפוקות התקיימו באופן שתוכננו? מה היה היקף ואיכות ההשתתפות במפגשים או בפעילויות מסוימות? האם הלקוח היה שבע רצון מהן? וכו'. שילוב של מעקב אחר התפוקות עם מדידה של תוצאות ההתערבות נועד לוודא שתוכנית ההתערבות אכן מתקיימת כפי שתוכננה, ולבדוק האם היא משיגה את תוצאותיה. זאת כדי להחליט אם יש צורך בעדכונה או בסיום ההתערבות.

ניטור התפוקות הוא חשוב מאחר שללא ידיעה ברורה מה מבין התפוקות התקיים בפועל, באיזה היקף ובאיזו רמת איכות, קשה לומר מה הביא למצב הנוכחי (השגת התוצאות הרצויות או אי-השגתן). כמו כן, אם סוגי תפוקות מסוימים לא התקיימו, או

שהיו לא איכותיות או שונות מן המתוכנן, ייתכן כי יש מגבלות המונעות את קיומן ולכן יש צורך לפעול להסרת המגבלות או לשנות את התפוקות.

ניטור התפוקות יתייחס להיבטים האלה:

1. קיום סוג התפוקות שתוכננו
2. היקף התפוקות – כמות, משך, עצימות (אינטנסיביות)
3. איכות התפוקות

ניטור המאפיינים

ניטור המאפיינים מתייחס למעקב אחר נתונים שאינם במוקד ההתערבות אולם הם בעלי חשיבות בהיותם גורמי סיכון או כאלה המחייבים התאמה של דרך ההתערבות. ברמת ניהול המקרה, שינוי במאפיינים עשוי להסביר את השגת התוצאות או יישום התפוקות, או שיחייב התאמה מחדשת של ההתערבות. למשל, שינוי בסטטוס המשפחתי כמו גירושין או לידת ילד יכול לשמש הסבר לקושי בקיום התפוקות כפי שתוכננו או לחייב עדכון של תוכנית ההתערבות בהתחשב בהרכב המשפחתי החדש.

כיצד מודדים?

מדידת התוצאות יכולה להתבצע בשתי דרכים:

1. הישענות על הסמנים (אינדיקטורים) הייחודיים לשינוי שהוגדרו מראש בעת בחירת התוצאות
 2. שימוש בכלים סטנדרטים או ייעודיים למדידת השינוי (למשל: ריאיון, תצפית)
- בכל מקרה, חשוב שהמדידה תלואה גם בהערכה התרשמותית כוללת של העובד והלקוח בדבר עצם השינוי והיקפו.

שימו לב ♥

חשוב שהגדרת הסמנים לשינוי תעשה כבר בשלב הגדרת התוצאות. דיון בסמנים הוא בעל ערך רב לניסוח מדויק ומוסכם של מהות התוצאה הרצויה. עם זאת, ובסמוך לגיבוש מערך המדידה, חשוב לחזור לעדכן ולדייק את הסמנים שכן הם הבסיס לבחירת כלי המדידה או לגיבושו, לבחירת מקור המידע וכיו"ב.

אופן ההערכה וכלי המדידה

הערכה מילולית

העובד המטפל והלקוח יכולים להתבונן בתוצאות הרצויות שהוגדרו ולתאר מילולית את התחושות בנוגע להשגתן או לאי-השגתן. הערכה מילולית עשויה להיות חופשית לגמרי (נרטיבית) או מובנית ושיטתית, על פי שאלות קבועות מראש או באמצעות כלי סטנדרטי. לצורך ההערכה אפשר להיעזר בסמנים שהוגדרו בשלב בחירת התוצאות הרצויות להתערבות. הערכה מילולית מקלה על הבנת ההקשר ומאפשרת לעובד וללקוח להביע את התרשמותם המלאה.

מדידה כמותית

העובד והלקוח יכולים לעגן את התוצאות גם באופן כמותי. כאשר יש מערכות למעקב אחר **מדדים משותפים**, שילוב של מדידה כמותית עשוי לשמש לאיסוף נתונים מכמה לקוחות. אם יש תשתית מחשוב מתאימה, אפשר אף לבצע איגום של נתונים ממספר גדול של לקוחות. כך, שילוב מדידה כמותית עשוי לסייע בהפקת תובנות ובזיהוי התהוותן של מגמות בקרב אוכלוסיות שלמות, כגון כלל הלקוחות של עובד מסוים ואף כלל הלקוחות ביישוב, במחוז או בשירות כלשהו, או כלל הלקוחות בעלי מאפיינים ייחודיים או הסובלים מתחום בעיה מסוים.

למדידה כמותית של תוצאות יתרונות נוספים: המידע הכמותי מועד פחות להטיות ולפרשנות סובייקטיבית, הוא ניתן להשוואה ביתר קלות וניתן בקלות רבה יותר להעבירו הלאה. במקרים מסוימים, מדידה כמותית יכולה לשרת גם את תהליך הטיפול הפרטני באמצעות הצגה ברורה של התקדמות, לצד זיהוי נקודות של נסיגה או דריכה במקום, עם הלקוח ובשיתופו.

גם המדידה הכמותית וגם ההערכה המילולית יכולות להתבסס על כלים סטנדרטים שפותחו לצורך מדידת מצב או שינוי. בבחירת כלי מדידה סטנדרטי חשוב לבחון את התאמתו להיבטים האלה:

1. התוצאה הספציפית שהוגדרה
2. התאמה לתהליכי מדידת תוצאות בתהליך טיפולי (לעומת כלים שנועדו למחקר)
3. העדפות הלקוח ומאפייניו (יכולותיו, עמדותיו לשימוש ב"שאלון", נגישות שפתית ורגישות תרבותית)
4. אופי הקשר הטיפולי

♡ שימו לב ♡

מערכות לניהול מידע על לקוחות, הבנויות על פי עקרונות החשיבה התוצאתית, כוללות בתוכן כלים מובנים למדידה ולהערכה של תוצאות.

מי מבצע את ההערכה?

הערכה יכולה להתבצע על ידי:

- העובד והלקוח במשותף
- העובד מנהל המקרה בלבד
- מנהל המקרה בשיתוף גורמי טיפול נוספים

החשיבה התוצאתית מדגישה את החשיבות של ההערכה על ידי העובד עצמו, כחלק בלתי נפרד מתהליך ההתערבות ובשירותו. כמו כן, שותפות עם הלקוח נתפסת כערך מנחה, ולכן דרך ההערכה המועדפת היא הערכה משותפת על ידי העובד והלקוח (פרט/משפחה/נציגי הקהילה).

היתרונות בביצוע ההערכה בשותפות עם הלקוח הם:

- הגברת תחושת השותפות של הלקוח בהתערבות
- אפשרות לבחון במשותף את ההתקדמות ולהשפיע על החלטות בנוגע להמשך ההתערבות
- העלאת הדימוי העצמי ותחושת ההעצמה של הלקוח
- ביסוס האמון בין הלקוח ובין המטפל

♡ שימו לב ♡

שותפות אין משמעה בהכרח הסכמה. השתתפות הלקוח ומשפחתו בתהליך ההערכה יכולה לסייע בקבלת תמונת המצב מנקודת מבטם, העשויה להיות שונה מזו של המטפל, וכך תהליך השותפות יכול לאפשר דיאלוג על נקודות המבט השונות. כאמור, חלק מתהליך התכנון והגדרת התוצאות הוא הגדרה מראש של סמנים (אינדיקטורים) מוסכמים, ואלו אמורים לסייע גם בתיאום ציפיות בין העובד המטפל ובין הלקוח, ולאפשר הסכמה רחבה יותר על מידת השגת התוצאות.

מיהו מקור המידע?

גם כשהערכת השגת התוצאות נעשית בשותפות עם הלקוח, לעיתים עולה הצורך לאסוף מידע שיעיד על השגת התוצאות ממקורות אחרים. אלה עשויים להיות בני משפחה או גורמים פורמליים ובלתי פורמליים בסביבתו של הלקוח. הבחירה במקור המידע תלויה בסוג המידע הרצוי, באמינותו ובזמינותו, והיא כפופה לכללי האתיקה. כך למשל, היבטים חווייתיים סובייקטיביים כמו בדידות וערך עצמי חייבים להתבסס על דיווח הלקוח עצמו. לעומת זאת, בנוגע להיבטים הקשורים בתפקוד במסגרות חשוב לקבל מידע מן הגורמים האחראיים במסגרת, בכפוף לכללי השמירה על צנעת הפרט.

שימו לב

הלקוח הוא מקור מידע חשוב ומהימן. יש להבחין בין הערכת הלקוח את מצבו ואת מידת השגת המטרות ובין תפיסת הלקוח את חווית ההתערבות ואת מידת שביעות רצונו ממנה.

מתי מבצעים את ההערכה?

על ההערכה להתבצע בתום ההתערבות המתוכננת ובשלב שבו ניתן לצפות כי יתחולל השינוי הרצוי. אולם לעיתים רצוי וחשוב לבצע את ההערכה תוך כדי ההתערבות וכחלק בלתי נפרד ממנה, וכשניתן, גם זמן מסוים לאחר סיום ההתערבות, כדי לבחון את מידת שימור השינוי לאורך זמן.

הערכה במהלך ההתערבות יכולה להיעשות תקופתית, בזמנים קבועים מראש, בזיקה למנגנונים ארגוניים קיימים כמו מיון תיקים וועדות או בהתאם להתרחשויות ולאירועים במהלכה. היא תתייחס לתוצאות הסופיות – מהן ובאיזו מידה הושגו, ולתוצאות הביניים שהוגדרו כאבני דרך משמעותיות, אם הוחלט למדוד גם אותן.

סיכום תהליך ההערכה והמדידה

לאחר השלמת גיבוש מערך המדידה, בחנו אותו שוב וענו על השאלות האלה:

1. **למה מודדים?** האם יש צורך לקבל החלטה בנוגע לסיום ההתערבות או לעדכונה? האם המדידה מסייעת לבחון את המועילות של תוכנית ההתערבות ולבחון מה נעשה עד כה? האם המדידה תשמש את העובד עצמו או גם את הלקוח וגורמים נוספים? כיצד ניתן להשתמש במידע לסיוע בגיבוש מדיניות ופיתוח מענים?

2. מה מודדים?

א. תוצאות סופיות ותוצאות ביניים

- האם יש אפשרות למדוד מדידה מהימנה את התוצאות הסופיות שהוגדרו, או שיש חסמים שמאלצים מדידת תוצאות ביניים בלבד?
- האם עולה צורך נוסף שמחייב מדידת תוצאות ביניים כאבן דרך להשגת התוצאות הסופיות, או האם יש ערך מוסף במדידתן?
- האם בחרתם במדידת התוצאות החשובות ביותר ולא דווקא הקלות ביותר למדידה? האם ניתן למדוד את התוצאות במאמץ סביר?
- האם נתתם את הדעת על מדידת תוצאות שליליות של ההתערבות או של השגת התוצאות הרצויות?

ב. ניטור התפוקות

- האם יש התייחסות להיבטים הקשורים לקיום סוג התפוקות שתוכננו, היקף התפוקות ואיכותן?
- האם התקיימו תפוקות שונות מן המתוכננות?
- אם לא התקיימו התפוקות המתוכננות – מדוע?
- האם יש סטנדרטים של איכות המקובלים להתערבויות מסוג זה?

ג. ניטור המאפיינים

- האם יש מאפיינים שאינם במוקד ההתערבות אולם יש להם חשיבות כגורמי סיכון או כמחייבים התאמה של דרך ההתערבות?
- האם שינוי במאפייני רקע מסוימים עשוי להסביר את השגת התוצאות או את יישום התפוקות?

3. כיצד מודדים?

- האם יש כלים סטנדרטים או ייעודיים להערכת השינוי? האם יש יתרון לשימוש במדדים משותפים?
- האם מדידת התוצאות מתבססת על הסמנים (אינדיקטורים) הייחודיים לשינוי שהוגדרו מראש בעת בחירת התוצאות?
- האם המדידה מלאה גם בהערכה התרשמותית כוללת של העובד והלקוח בדבר עצם השינוי והיקפו?
- האם בחרתם להשתמש בשיטה של הערכה מילולית ו/או במדידה כמותית?
- מה היו השיקולים המנחים בבחירת כלי המדידה? האם הובאו בחשבון התוצאות הספציפיות שהוגדרו? העדפות הלקוח ומאפייניו? אופי הקשר הטיפולי?

4. מי מבצע את ההערכה?

- האם העובד והלקוח במשותף? האם העובד מנהל המקרה בלבד? האם מנהל המקרה בשיתוף גורמי טיפול נוספים?
- האם ההערכה מתבצעת בשותפות עם הלקוח? באילו אופנים אפשר לשתף את הלקוח בהערכת התוצאות?

5. מיהו מקור המידע?

- מהם מקורות המידע המיטביים?
- האם נדרש איסוף מידע גם ממקורות אחרים מלבד הלקוח עצמו (בני משפחה, גורמים פורמליים ובלתי פורמליים בסביבתו של הלקוח וכו')?
- האם המידע מרוכז אצל גורם מקצועי אחד? אם לא, האם יש אפשרות להעברת המידע או להתייעצות משותפת?
- האם בחירת מקור המידע הביאה בחשבון את סוג המידע הרצוי, את אמינותו ואת זמינותו?
- האם עלולות להתעורר בעיות אתיות באיסוף המידע ממקור המידע שנבחר?

6. מתי מבצעים את ההערכה?

- האם המדידה תתבצע כל פרק זמן קבוע מראש? (פעם ב-x זמן / בזיקה למנגנונים ארגוניים קיימים / בנקודות זמן קבועות במהלך תוכנית ההתערבות)?
- האם המדידה תלויה מקרה ותתבצע בפרק זמן שיאפשר לשינוי שהוגדר להתרחש?
- האם עולה צורך במדידה תוך כדי תוכנית ההתערבות ו/או בזמן מסוים לאחר סיומה לצורך מתן קריאת כיוון ולבחינת שימור השינוי?

למידה, שימוש במידע ועדכון

למידה

לאחר הערכת תוצאות ההתערבות, חשוב לערוך תהליך למידה סדור ושיטתי ולהפיק לקחים ומסקנות. במסגרת חשיבה תוצאתית בניהול מקרה, מתמקד תהליך הלמידה בהיבטים האלה:

1. האם הושגו תוצאות ההתערבות, כולן או חלקן?
2. הקשרים שבין השגת התוצאות או אי-השגתן ובין:
 - קיום תוכנית ההתערבות, היקפה ואיכותה
 - שימוש באסטרטגיות התערבות שונות
 - שינויים במאפיינים ובנסיבות החיים, וכן אירועים משמעותיים בחיי הלקוח שארעו במשך תקופת ההתערבות
 - שינויים בצרכים עקב נסיבות חיצוניות להתערבות או דווקא בעקבותיה
 - שינויים בהיקף התשומות הזמינות
3. השפעות שליליות של ההתערבות, אם היו כאלה
4. בחינה מחודשת של תאוריית השינוי: לצורך קבלת החלטות עבור המשך ההתערבות במקרה זה, ולצורך למידה עבור מקרים אחרים

מדידה והערכה של תוצאות ההתערבות ברמת ניהול המקרה מאפשרות לבצע תהליך למידה והפקת לקחים עבור לקוח מסוים, לשם עדכון תוכנית ההתערבות ושיפורה. איסוף מידע מסוג זה על מספר רב של לקוחות יאפשר לעשות שימוש בנתונים ברמות השונות ולסייע בתהליכים רחבים יותר של זיהוי מגמות חברתיות בקרב אוכלוסיית לקוחות, גיבוש ועדכון מדיניות, הקצאת משאבים, הכוונת עובדים ופיתוח מענים מתאימים חדשים.

שימו לב ♥

יש לשתף את הלקוח ו/או את הקרובים לו בתהליך הלמידה סביב המקרה לקראת קבלת החלטות להמשך. כמו כן כדאי לשקול את שיתוף התובנות במסגרת למידת עמיתים: כחלק משיבות צוות, במסגרת קהילות ידע מקצועיות או במסגרות אחרות, בכפוף לאתיקה וסודיות.

שאלות מנחות לתהליך הלמידה

1. מה תרם להצלחתה של תוכנית ההתערבות ולהשגת התוצאות?
2. האם היו דברים שפגעו ביישום תוכנית ההתערבות או בהשגת תוצאותיה?
3. האם מה שחשבנו שיקדם את השגת התוצאות אכן קידם זאת?
4. מה אפשר להשליך ממקרה זה למקרים אחרים? מה ייחודי למקרה הזה?
5. האם מישהו נוסף יכול להיתרם מן הלקחים שהופקו? האם כדאי לשתף גורמים נוספים? באילו אמצעים? האם כחלק מן הלקחים שהופקו יש צורך לפעול לשינוי מדיניות?

עדכון תוכנית ההתערבות ושיפורה

- לאחר תקופה של התערבות ולאחר הערכת מצב מחודשת ומדידת התוצאות, צריך לבחון מחדש את תוכנית ההתערבות. ייתכנו כמה אפשרויות:
- מדידת התוצאות ממחישה כי התוצאות שהוגדרו הושגו, ובשלב זה כדאי לבחון האם יש להמשיך את ההתערבות לצורך השגת תוצאות אחרות או שאפשר לסיימה.
 - חל שינוי מהותי עקב נסיבות חיצוניות במאפיינים או בצרכים, וחשוב לבנות תוכנית חדשה המותאמת למצב הנוכחי.
 - תהליך ההתערבות הביא להרחבת ההבנה על אודות מאפייני הלקוח וצרכיו ויש צורך בשינוי התוצאות ו/או התאמת תוכנית ההתערבות.
 - ניטור התפוקות מעיד כי התוכנית לא יושמה כפי שתוכננה, מסיבות שונות. ייתכן כי נמצא בדיעבד שהתפוקות שהוגדרו אינן מתאימות ושיש צורך לעדכן את סוג התפוקות, היקפן או איכותן. לחלופין, אפשר שנגלה כי התשומות שהוקצבו לתוכנית אינן מתאימות או לא מספיקות ליישום התפוקות ויש צורך להגדילן או לשנותן.
 - מדידת התוצאות ממחישה כי ההתערבות "תקועה" ואינה משיגה את תוצאותיה, וכדאי לבחון מחדש את תאוריית השינוי – האם יש אבני דרך נוספות שנדרש לעבור כדי להתקדם לקראת התוכנית, ולכן צריך להגדיר תוצאות ביניים חדשות? האם יש דרכים טובות יותר שיסייעו בהשגת התוצאות הרצויות?

מה כולל עדכון תוכנית ההתערבות?

עדכון תוכנית ההתערבות נעשה בעקבות תהליך הערכת התוצאות והלמידה. הוא כולל בחירה באחת מן האפשרויות האלה:

1. המשך ההתערבות במתכונתה הנוכחית
2. המשך ההתערבות ושינוי רכיבים בתוכה, כגון אסטרטגיות התערבות, מידת העצימות (אינטנסיביות), הרחבה או צמצום של מערכת הלקוח, שיתוף גורמים נוספים
3. החלטה על סיום ההתערבות במתכונתה הנוכחית ובניית תוכנית להשגת תוצאות אחרות
4. סיום ההתערבות

בחירה בכל אחת מן האפשרויות צריכה להיות מנומקת ומתועדת, ולהתבצע בשותפות עם הלקוח.

דגשים ברמת המשפחה

- האם היו שינויים בהרכב המשפחה או בהרכב שההתערבות מתקיימת עימו? מי צריך להשתתף בהתערבות ובאיזה תפקיד?
- האם עלו צרכים נוספים ברמת המשפחה? האם התגלו צרכים נוספים בקרב בני משפחה אחרים?
- האם בעקבות ההתערבות או בעקבות נסיבות חיצוניות לה, נוצרו כוחות ומשאבים נוספים שניתן להסתמך עליהם ולרתום אותם להמשך ההתערבות?
- האם בעקבות ההתערבות והשגת התוצאות חלו גם שינויים לרעה במשפחה כולה או באחד מפרטיה?

שאלות מנחות לעדכון תוכנית ההתערבות ושיפורה

1. האם רצוי להמשיך את ההתערבות עם הלקוח? מדוע?
2. אילו רכיבים בתוכנית ההתערבות כדאי לשמר להמשך? מדוע?
3. על אילו רכיבים אפשר או רצוי לוותר? מדוע?
4. האם נדרשים שינויים ברכיבים כמו:
 - אסטרטגיות ההתערבות
 - מידת העצימות של ההתערבות
 - הגורמים המעורבים בהתערבות

לסיכום

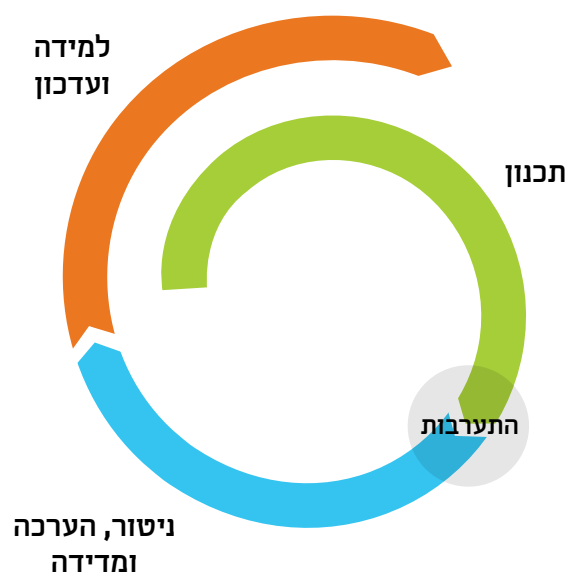
אחד מערכי היסוד המנחים עובדים סוציאליים בשירותי הרווחה הוא המחויבות למתן השירות הטוב ביותר ללקוחות. שירות טוב יכול להיות מוגדר באופנים שונים ולכלול רכיבים רבים. החשוב ביותר הוא המידה שבה השירות משיג את תכליתו – מסייע לענות על הצרכים ולהשיג את השינויים והתועלות שלשמן נועדה ההתערבות.

החשיבה התוצאתית כוללת מסגרת מושגית, תפיסתית ומעשית המאחדת בין שלושת הרכיבים שהזכרנו לעיל: תכנון ההתערבות, המדידה והלמידה. היא מושתתת על מהלך חקרני ומושכל שבו שמים דגש על רפלקציה והנמקה בכל צומתי קבלת ההחלטות.

שלב **התכנון** כולל: זיהוי של מי שעבורו ולמענו נועדה תוכנית ההתערבות, מאפייניו וכוחותיו; הגדרת הבעיות שמבקשים לפתור ותיעדופן; הגדרה של התוצאות הרצויות ואבני הדרך להשגתן; בחירת דרכי הפעולה להשגת התוצאות; הקצאת משאבים ליישום ההתערבות.

שלב **המדידה** כולל: גיבוש מערך המדידה ובכלל זה הכרעות הנוגעות לשאלות: מה יימדד? באילו גישות וכלים ימדדו? מי יהיו מקורות המידע? באיזה אופן ייאסף המידע? באיזה עיתוי ותדירות הוא ייאסף?

שלב **הלמידה** כולל: עיבוד המידע והבנתו, הפקת מסקנות ולקחים ועדכון תוכנית ההתערבות על בסיסם.



בבסיס החשיבה התוצאתית עומד תהליך ספירלי. זהו תהליך מעגלי הכולל את ביצוע השלבים מחדש, בכל פעם מנקודת מוצא מעט שונה. הלמידה והעדכון שנעשים בסיום התהליך מסייעים להעמקת ההבנה ומובילים תהליכים של חיזוק, שיפור, תיקון והתפתחות מתמדת.

החשיבה התוצאתית עבור תוכניות מובנות

תוכניות מובנות הן תוכניות שנועדו להשיג תוצאות מוגדרות עבור לקוחות שלהם צרכים ומאפיינים משותפים, באמצעות סל מוגדר של מענים ואסטרטגיות התערבות. חשיבה תוצאתית עבור תוכניות מובנות היא למעשה תהליך של תכנון או של חשיפה בדיעבד של תאוריית השינוי שמאחורי תוכנית התערבות, מעקב אחר יישומה ואחר מידת מועילותה בקידום התוצאות הרצויות עבור משתתפי התוכנית, והפקת לקחים לצורך עדכון התוכנית ושיפורה. שער זה יעסוק ברכיבי החשיבה התוצאתית, כפי שהם באים לידי ביטוי בעבודתכם כמנהלים ועובדים בשירותי הרווחה היוזמים או המובילים תוכניות חברתיות.

שירותי הרווחה בישראל כוללים מאות רבות של תוכניות התערבות. לעיתים קרובות מדובר בתוכניות דומות ואף זהות מבחינת תוכן, אך נבדלות אחת מן האחרת מבחינת אוכלוסיית היעד או הגורם המפעיל (אגפים שונים, שירותים שונים, ספקים ורשויות מקומיות שונות). לחלופין, יש עדויות כי "תוכניות מדף" ממוסדות, בעלות שם זהה, מיושמות הלכה למעשה באופן שונה בתכלית מבחינת סוגי ההתערבויות ולעיתים גם בכל הקשור למאפייני האוכלוסייה והתוצאות המצופות.

השגרת החשיבה התוצאתית עבור **תוכניות מובנות** היא הזדמנות לבסס שפה אחידה בהתייחסות אליהן, לחדד את גבולות הגזרה של כל תוכנית ואת אוכלוסיות היעד שלהן היא מיועדת, לאתר מגמות המתקיימות בתוכה, להשוות בין מענים שונים המהווים חלק מן התוכנית ולהתאימם, לזהות פערים וחסרים לצד כפילויות או סתירות, לשפר את הקצאת המשאבים ולעדכן את מדיניות ההתערבות בהתאם.

בחשיבה תוצאתית עבור תוכניות מובנות, התכנון הוא עבור קבוצת לקוחות פוטנציאליים העונים לקריטריונים מסוימים ותחומים בכל הקשור למאפייניהם, לצורכיהם או לשילוב ביניהם. זאת בשונה מחשיבה תוצאתית בזירת ניהול המקרה, שבה מתאימים את ההתערבות המתוכננת לצרכים, למאפיינים, לכוחות ולמשאבים הייחודיים של מערכת לקוח מזהה וספציפית.

מוקד השינוי אם כך הוא קבוצת לקוחות שלהם מכנה משותף אחד או יותר. התכנון נעשה עבור כלל המשתתפים הפוטנציאליים בתוכנית, וההתערבות לרוב כוללת סל מוגדר של מענים ואסטרטגיות התערבות שנועדו להשיג תוצאות משותפות. תוכניות אלה מקבלות בדרך כלל שם גנרי שמאחוריו המשגה של מיהם הלקוחות, מהן הבעיות שאותן התוכנית מנסה לפתור ומהו מערך המענים שמוצע בה. הערכת התוצאות בתוכנית התערבות מובנית תעשה עבור כל משתתף בנפרד ועבור התוכנית עצמה, לרוב באמצעות איגום המידע על אודות הפרטים המשתתפים בה.

יישום החשיבה התוצאתית לרמת התוכניות המובנות היה הבסיס למיזם התוצאות בשלב ב'. במסגרתו פותחה החשיבה התוצאתית סביב תוכניות מובנות, והיחידות המקצועיות הונחו לבחור תוכניות מרכזיות על פי תבחנים ברורים, להתמקד ראשית בתכנון או בחשיפה של תאוריית השינוי שלהן באמצעות המודל הלוגי ורק לאחר מכן למדוד את תוצאותיהן. שלב זה לאה בהרחבת הפעילות גם למחלקות לשירותים חברתיים במחוז תל אביב והמרכז, בתגבור מערך ההכשרה והתמיכה, תוך מאמץ לפיתוח תשתיות תומכות של ידע וכלים, הכשרה ותשתית טכנולוגית.

[רשימת הנזקקיות והמאפיינים](#) היא חלק ממאמצים אלה ועשויה לשמש עוגן להגדרת אוכלוסיית היעד של תוכנית והצרכים שעליהם היא נועדה לענות. בעת הזו, כחלק מן החתירה לבסס שפה אחידה, נעשים מאמצים במשרד הרווחה להבנות גם רשימה סדורה ואחידה של תוכניות ההתערבות הקיימות. במקביל, נעשה ניסיון לגבש רשימה כוללת של אסטרטגיות התערבות שתלאה במקרא ותשמש ליצירת תשתית של שפה אחידה ומוסכמת בכל הקשור לאסטרטגיות שאותן מיישמים.

יישום חשיבה תוצאתית עבור תוכניות מובנות חשוב במיוחד בנסיבות האלה:

- עם הקמתה של תוכנית או בשלבים הראשוניים של הפעלתה
- כשיש ספק בדבר מועילותה של תוכנית ההתערבות
- כשיש דרישה חיצונית של גורמי פיקוח ו/או מימון של התוכנית
- בעקבות שינויים במערך הארגוני המעורב בתוכנית
- בעקבות עדויות על שינוי בשכיחות או באופיין של הבעיות החברתיות שבהן עוסקת התוכנית
- כשיש תהודה ציבורית סביב אוכלוסייה, תופעה חברתית או תחום בעיה
- בעקבות התפתחויות בידע ובתפיסות מקצועיות

♡ שימו לב ♡

ניתן להשתמש במדריך לפיתוח החשיבה התוצאתית ו**מדידת תוצאות** בכל שלב במהלך יישום תוכנית התערבות. רצוי וכדאי לחתור לקראת הטמעת החשיבה התוצאתית כבר בשלבי התכנון הראשונים של התוכנית. תכנון שיטתי, רפלקטיבי ומכוון תוצאות יסייע במיקוד הפעילות לקראת השגת התוצאות, יגביר את תחושת השותפות בין בעלי העניין בתוכנית וישמש בסיס לניטור ולמעקב אחר ההתקדמות ואחר מועילות ההתערבות הטיפולית לשם חיזוק או שינוי התוכנית. עם זאת, יש חשיבות רבה ליישום התהליך גם בתוכניות הפועלות שנים רבות, משום שכך ניתנת הזדמנות לבחון מחדש את הנחות היסוד של התוכנית ולהבטיח זיהוי של רכיבים הדורשים חשיבה מחודשת, תיקון ושיפור.

תכנון עבור תוכניות מובנות מתייחס למגוון החלופות האפשריות בתוכנית מסוימת בכל הקשור למאפייני המשתתפים בה, לצורכיהם, לתוצאות הרצויות, למענים להשגתן ולתשומות הנדרשות כדי להוציאן אל הפועל. לצד ההתייחסות לרמת אוכלוסיית הלקוחות של התוכנית, יש לשים דגש בתכנון גם על המערכת הארגונית המטפלת ולבחון במידת הצורך את הרכיבים הקשורים לתוכנית עצמה ולמעטפת הארגונית שלה.

♡ שימו לב ♡

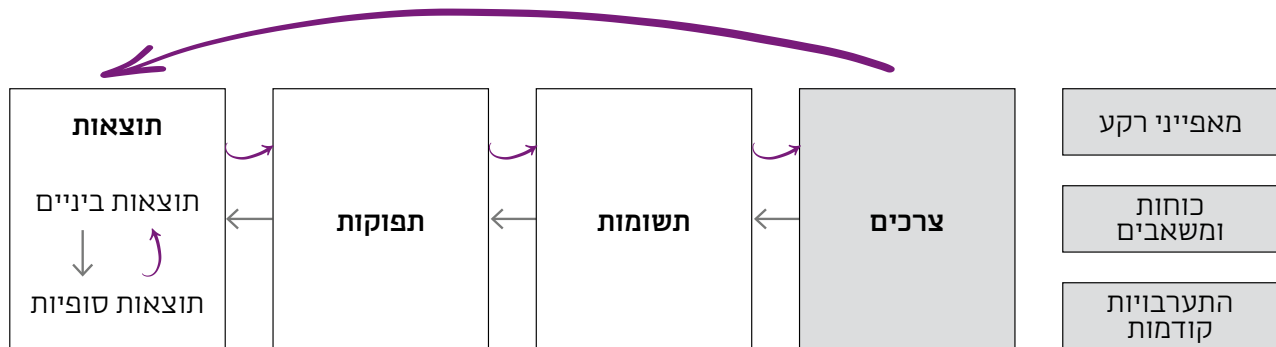
שלב התכנון בזירת התוכניות המובנות, המתייחס לרכיבי החשיבה התוצאתית, חופף במידה רבה לתהליך המקביל ברמת האוכלוסייה. עם זאת, יש לשים לב להבדלים בין שני הרבדים האלה, כאשר ברמת האוכלוסייה יש הסתכלות רחבה על הרכיבים השונים – מאפיינים, צרכים, תוצאות ומכלול התערבויות, ולעומת זאת ברמת התוכנית, ההסתכלות מלכתחילה ממוקדת יותר. בבואכם ליישם את שלב התכנון עבור תוכנית מובנית, מומלץ לבחון האם נערך תהליך חשיבה דומה גם ברמת אוכלוסיות היעד שלהן התוכנית מספקת מענים. למשל, במקרה של תוכנית מסוימת להתערבות עם ילדים ומשפחות בסיכון לאלימות, נבחן כיצד היא עומדת ביחס ל-360° התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון ולמדיניות ההתערבות עבור אוכלוסיית הילדים והמשפחות בסיכון. להרחבה ראו: [החשיבה התוצאתית עבור אוכלוסיית יעד](#).

תהליך התכנון לתוכנית מבוסס על [המודל הלוגי](#), וכולל ארבעה שלבים:

1. הערכת מצב ([מאפייני רקע](#), [צרכים](#), [כוחות](#) ו[התערבויות קודמות](#))
2. הגדרת [תוצאות סופיות](#), הגדרת [תוצאות ביניים](#) וזיהוי [הסמנים](#) להשגתן
3. בחירת [התפוקות](#) – בניית תוכנית ההתערבות: מיפוי המענים הקיימים והבניית המענים הנדרשים להשגת התוצאות
4. הערכת [התשומות](#) והמשאבים הנדרשים ליישום ההתערבות

1. הערכת מצב

[הערכת המצב](#) מתייחסת לתאים: מאפייני הרקע, הכוחות, ההתערבויות הקודמות / תוכניות קיימות, וכן לעמודת הצרכים שבמודל הלוגי.



שלבי הכנה

שותפויות בתהליך

ההנעה למדוד תוצאות יכולה לבוא מגורמים מתוך הארגון המבקשים ללמוד ולהרחיב את הידע המקצועי שלהם בנוגע למועילותן של תוכניות שהם מפעילים – החל מיוזמה של גורם זוטר בארגון ועד הובלת המהלך על ידי דרגות בכירות. היא עשויה גם לצמוח מחוץ לארגון, למשל עקב דרישות מגורמי פיקוח או מימון. רצוי וחשוב לכלול בתהליך שותפים מכל הדרגים כדי לסייע בראיית התמונה השלמה והעמקת ההבנה. עקרון שותפות הלקוחות אף הוא בעל ערך רב בכל הקשור לתכנון מדיניות ההתערבות ופיתוח תוכניות בהתבסס על מדיניות זו ויש לוודא כי מביאים לידי ביטוי את קולם: תפיסתם, ערכיהם והעדפותיהם.

טרם הכניסה לתהליך, חשוב לזהות את בעלי העניין בתוכנית, להציג בפניהם את החשיבה התוצאתית ואת תהליכי מדידת התוצאות, למפות את עמדותיהם בנוגע למדידת תוצאות התוכנית, לערוך תיאום ציפיות ולהגדיר תחומי אחריות, תפקידים ומשימות. חשוב להדגיש כי יש ליצור ציפיות מציאותיות בקרב בעלי העניין. לצד הצגת התועלות שניתן להפיק מן התהליך יש לנסות לרתום ולהניע, ובו בזמן לבסס הכרה באתגרים הכרוכים בו ולהבהיר את הצורך במאמץ מתמשך ובאורך רוח.

אלה הם בעלי העניין האפשריים:

- הצוות המפעיל של התוכנית
- לקוחות ישירים ועקיפים
- מטה המשרד, גופים מתקצבים, המפקחים על התוכנית
- גורמים מקצועיים ממערכות משיקות אשר שותפים להפעלת התוכנית ו/או למימונה (מערכת החינוך, הבריאות, משטרה)
- גורמים נוספים בעלי עניין בתוכנית (ראש הרשות, נציגי עמותות, תורמים)

ריכוז חומרים, אם ישנם

בתכנון עבור תוכנית מובנית חשוב לאסוף ולרכז את החומרים האלה, אם ישנם:

1. מידע מנהלי על מאפייני אוכלוסיית היעד של התוכנית ועל צרכיה, מתוך מערכות לניהול מידע על לקוחות או מערכות פיקוח ובקרה
2. חוקים, תקנות ונהלים רשמיים המתייחסים לאוכלוסיית היעד של התוכנית או לתחומי הבעיה שלהם התוכנית נועדה לספק מענה
3. מידע על תוכניות משיקות קיימות בכל הקשור למאפייני האוכלוסייה, לתחום הבעיה או למטרות התוכנית ולסוגי התוצאות הרצויות
4. מסמכי מדיניות וניירות עמדה רלוונטיים
5. כלים ארגוניים כתובים, כמו טופסי קבלה או הנחיות ארגוניות
6. ממצאים מסקר יזום למיפוי מאפיינים וצרכים הרלוונטיים לתוכנית המוצעת
7. מידע מגופים שונים הקשורים לתוכנית
8. ספרות מקצועית העוסקת בתחומי הבעיות או במאפייני הלקוחות הרלוונטיים לתוכנית וכן מחקרי הערכה של תוכניות התערבות דומות

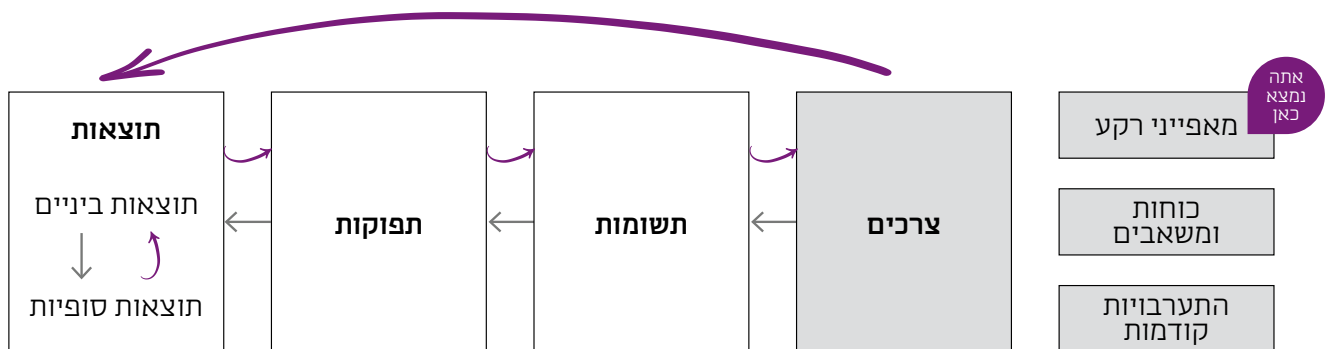
שלב א: הגדרת מערכת הלקוח

ברמת התוכנית, יש להגדיר מי אוכלוסיית היעד הנמצאת במוקד תהליך ההתערבות. ייתכן שתוכנית מסוימת או רכיבים מתוכה יהיו רלוונטיים לכמה אוכלוסיות, ובמקרה כזה יש להתייחס לכלל האוכלוסיות האפשריות ולעמוד על ההבדלים ביניהן.

שאלות מנחות להגדרת מערכת הלקוח

1. עבור מי מבקשים לתכנן התערבות?
2. האם מדובר בפרטים או במשפחות?
3. מה המשותף לקבוצת לקוחות זו? מהם גבולותיה? מה מבחין בינה לבין שאר האוכלוסייה?
4. האם התוכנית או רכיבים מתוכה רלוונטיים לכמה אוכלוסיות? אם כן, מהם ההבדלים ביניהן?

שלב ב: זיהוי מאפייני הרקע



ברמת התוכנית, נבחן את המאפיינים בשני רבדים:

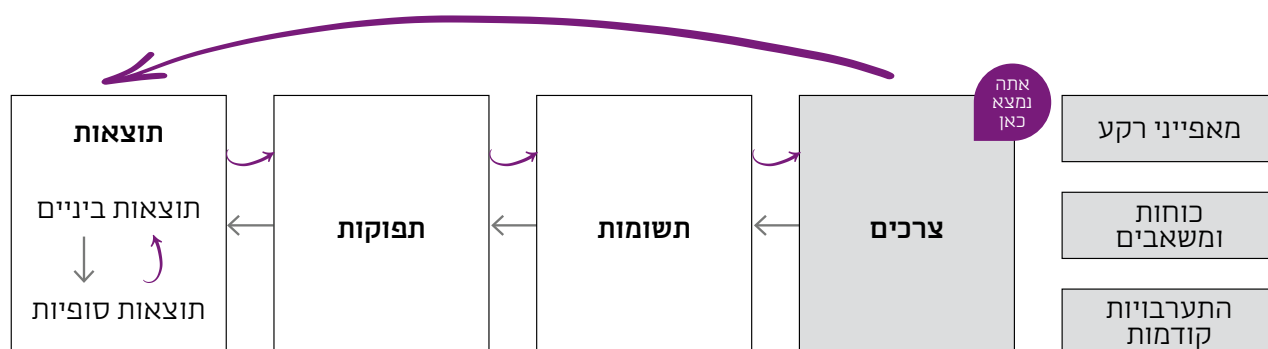
1. נתונים על אוכלוסיית הלקוחות, שאינם מושא ההתערבות ואינם צפויים להשתנות בעקבות ההשתתפות בתוכנית, אך יש להם חשיבות **כגורמי סיכון** או **כמחייבי התערבות מותאמת**. בתהליך זיהוי מאפייני הלקוחות רצוי להתבסס על [רשימת הנזקקויות והמאפיינים](#) שפותחה על ידי האגף למחקר תכנון והכשרה ומכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. יש לשים לב לקבוצות קטנות שדורשות התייחסות ייחודית, אם בשל צורכיהן הייחודיים ואם בשל צורך בהתאמת המענים (לדוגמה: בתוכנית לעידוד תעסוקה לאימהות – כאלה שהן דתיות מאוד; עולות חדשות; בעלות לקויות קוגניטיביות או נפשיות).

2. נתונים על ההיבטים הארגוניים של התוכנית, כגון מועד הקמתה, מיקום הפעלתה, גורמים אחראים; או נתונים על המערכת הארגונית המטפלת, למשל עובדים צעירים מאוד או עובדים בעלי השתייכות מקצועית מסוימת.

שאלות מנחות לזיהוי מאפייני הרקע

1. האם יש מאפייני רקע ונסיבות שעלולים להוות גורמי סיכון?
 - האם הלקוחות משתייכים לקבוצות המוכרות כקבוצות בסיכון מוגבר?
 - האם הם שייכים ליותר מקבוצה אחת כזו (הצטלבות מיקומי שוליים)?
2. אילו נתונים על הלקוחות וסביבתם יש להביא בחשבון בבחירת דרך ההתערבות?
3. מיהן הקבוצות המיוצגות בשכיחות גבוהה והמהוות את ליבת האוכלוסייה שאליה מיועדת תוכנית ההתערבות?
4. האם יש קבוצות קטנות הדורשות התייחסות ייחודית בשל צורכיהן הייחודיים או בשל צורך בהתאמת המענים?
5. מהם מאפייני הרקע של המערכת הארגונית המטפלת שיש להביא בחשבון?

שלב ג: הגדרת הצרכים והבעיות



בתכנון המתייחס לתוכנית מובנית, הצרכים הם הקשיים, הבעיות או הדאגות של הלקוחות ושעליהן באה התוכנית לענות. אלו יהוו לרוב את הבסיס להגדרת התוצאות ולגזירת ההתערבות שתביא להשגתן. בתהליך הגדרת הצרכים, חשוב למינם על פי עולמות התוכן שאליהם הם משתייכים. ניתן ורצוי לצורך זה להתבסס על [רשימת הנזקקויות והמאפיינים](#) והמקרא שלצידה, המשמשים עוגן לניסוח הצרכים, ולחדד את רמת הפירוט בהתאם. לרוב יש יותר מצורך אחד והבעיות השונות עשויות להיות קשורות האחת לשנייה. בשלב זה, רצוי למפות את הצרכים כולם ורק לאחר מכן ניתן

לתעדפם. בחירת הבעיות שבהן תתמקד תוכנית ההתערבות תיעשה בהתבסס על שיקולים שונים, כגון העדפת הלקוח או המשפחה, צורך חריף שמחייב מענה מיידי, בעיה שפתרונה עשוי לענות גם על צרכים אחרים או בעיה שקל לטפל בה ובכך תגרום להעלאת המוטיבציה. התעדוף יכול להיעשות גם בשלב הגדרת התוצאות, לפי קריטריונים דומים שיפורטו בהמשך. בתכנון הנעשה כחלק מתוכנית מובנית, יש להתייחס לשתי קבוצות של צרכים:

1. צרכים ברמת הלקוח

לעומת הגדרת הצרכים עבור אוכלוסיית יעד רחבה, שיכולים להיות רבים ולהתייחס למכלול חייו של האדם, כשמדובר בתוכנית מובנית יש להגדיר את הצרכים המסוימים שעליהם מיועדת התוכנית לתת מענה, ולצידם ניתן ורצוי לציין צרכים נוספים של האוכלוסייה שאינם מטופלים במסגרת התוכנית. לכן נבחין בין:

- הצרכים, הבעיות, הקשיים והדאגות שעליהם נועדה התוכנית לענות. אלה יכוננו **"צרכים שבמוקד"**. לדוגמה: חסמים וקשיים בתעסוקה בתוכנית שנועדה לשלב בתעסוקה. אלו יהוו על פי רוב את הבסיס להגדרת התוצאות הסופיות הרצויות.
- **צרכים נוספים משמעותיים** שעלולים להיות ללקוחות התוכנית אולם הם אינם במוקד ההתערבות. צרכים אלה יכוננו גם **"צרכים משניים"**, למשל: בתוכנית שמטרתה לענות על צרכים של אלימות במשפחה, חשוב לציין לצד אלה צרכים שעשויים להיות קשורים בצורך זה, כמו עוני ומצוקה כלכלית. זיהוי הצרכים המשניים חשוב בשל הסיבות האלה:

◦ הם קשורים לקיומם או לעוצמתם של צרכים אחרים

■ כגורמי סיכון

■ כהשלכות של צרכים אחרים

◦ הם עלולים לשמש חסמים ליישום תפוקות התוכנית או להשגת תוצאותיה.

◦ כחלק מתפיסת "התערבות" בעבודה הסוציאלית שאינה מצמצמת את עצמה להתערבות ישירה, אלא כוללת אסטרטגיות כמו הפניה, תיווך וסנגור ומיצוי זכויות עם גורמים טיפוליים ומוסדיים אחרים.

2. צרכים ברמת הארגון

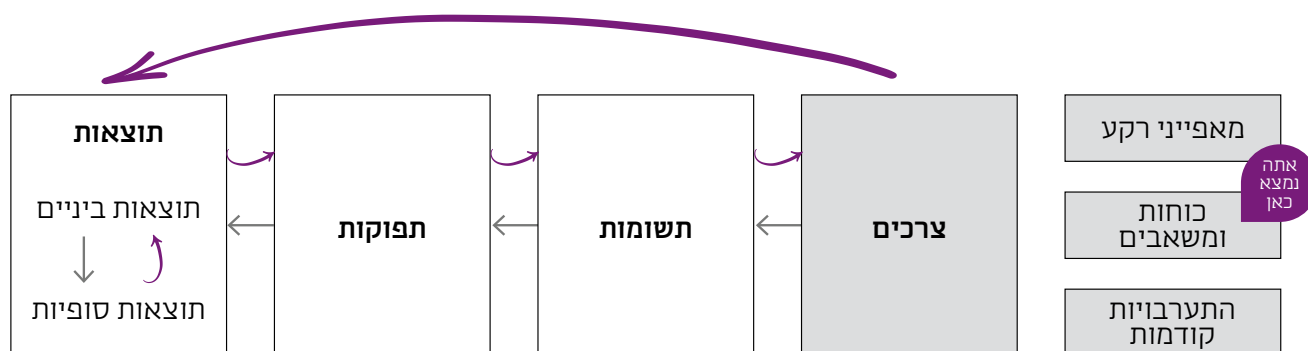
כשמדובר בתוכנית מובנית, ההיבטים הארגוניים הם חלק בלתי נפרד מן התוכנית. לפיכך יש לזהות צרכים הקשורים בחסמים או בקשיים של היחידה הארגונית האחראית לפיתוח ולהפעלת התוכנית. לדוגמה: עמדות שליליות של הצוות כלפי

מאפייני הלקוחות או צורכיהם, או נגישות נמוכה של התוכנית ללקוחות מסוימים כמו אנשים עם מוגבלות או חרדים. אלה צריכים להיות מצוינים במודל הלוגי של התוכנית המובנית ובהמשך לקבל התייחסות ממוקדת המשלימה את המהלך. למידע נוסף עברו לשער [החשיבה התוצאתית עבור רמת הארגון](#) ולהרחבה ראו ["החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון](#).

📢 שאלות מנחות להגדרת הצרכים 📢

1. מהם הקשיים, הבעיות והדאגות שעליהם נועדה התוכנית לענות?
2. האם יש בעיות וצרכים נוספים שחשוב להתייחס אליהם? האם יש צרכים משמעותיים שאינם בתחום האחריות של התוכנית אך מחייבים מענה בהיותם גורמי סיכון לצרכים אחרים או שנובעים מהם?
 - צרכים נוספים העלולים להיות בבחינת חסמים ליישום התוכנית?
 - צרכים נוספים העלולים להשפיע על מידת השגת התוצאות ללקוחות התוכנית?
3. מהם הצרכים הקשורים במערך הארגוני המטפל?

שלב ד: זיהוי כוחות ומשאבים



גישות עדכניות בעבודה הסוציאלית שמות דגש על מיפוי הכוחות והמשאבים של הלקוחות כשהם לעצמם וכמפתח בבניית תוכנית ההתערבות.

כשמדובר בלקוחות של תוכנית, נתייחס לכוחות ולמשאבים פוטנציאליים העשויים להוות עוגנים והזדמנויות עשויים לסייע להתערבות ולקדם את השגת התוצאות. אלו יכולים להיות כוחות ומשאבים קיימים, לצד כוחות ומשאבים שניתן וחשוב לפתח כחלק מתוכנית ההתערבות. ניתן לייחד לכך מונח ולהתייחס לאותם כוחות שבנייתם

או חיזוקם הם חלק מתוכנית ההתערבות כאל "הזדמנויות". כמו כן, נבחין בין כוחות ומשאבים פנימיים, כגון תכונות אישיות, יכולות וכישורים, ובין כוחות ומשאבים בסביבה החיצונית, כמו דמויות תומכות או מערכות פורמליות מטפלות המגויסות לסייע.

נוסף לכך, נתייחס לחוזקות הארגוניות של התוכנית אשר יהוו נקודות לשימור באופן שבו התוכנית מוגדרת ופועלת כיום, כמו שיתופי פעולה טובים עם מערכות משיקות.

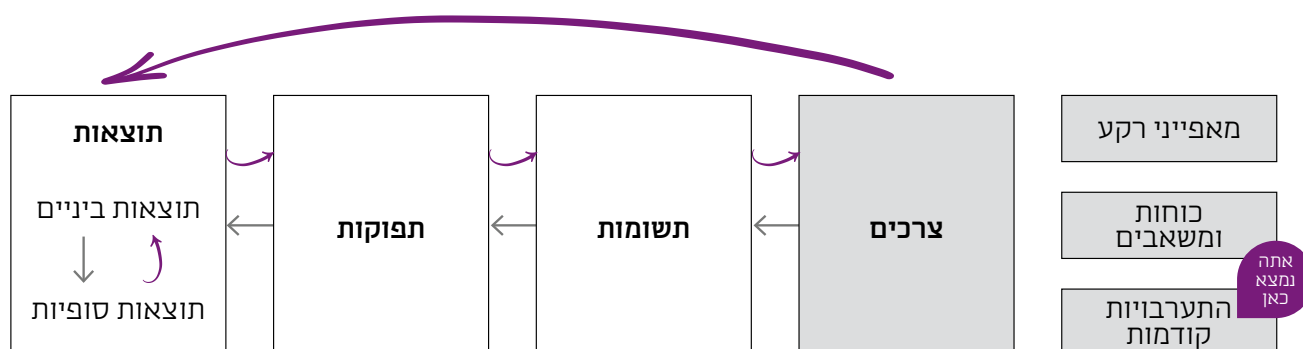
נסו לזהות:

- כוחות ומשאבים העשויים להיות לפרטים המרכיבים את האוכלוסייה או לקבוצות בתוכה, שהספרות המקצועית והניסיון המעשי מצביעים על תרומתם להשגת התוצאות בתחומי הבעיה שזוהו. למשל, קיומן של רשתות תמיכה חברתיות זמינות להורה כשמדובר בבעיות של הזנחת ילדים.
- כוחות ומשאבים ייחודיים ללקוחות אלו כקבוצה. למשל, קיומם של ארגונים חברתיים העובדים עם אוכלוסייה זו, קיומם של ארגונים או פעילים מקרב האוכלוסייה שניתן לעבוד עימם בשיתוף פעולה, שיח ציבורי אוהד.
- כוחות ומשאבים העומדים לרשות התוכנית עצמה, כגון תמיכה כלכלית, כוח אדם ברמה גבוהה, מיקום המאפשר נגישות גבוהה.

שאלות מנחות לזיהוי כוחות ומשאבים

1. אילו כוחות ומשאבים של הלקוחות או של התוכנית עשויים לסייע בקידום יישום התוכנית או בהשגת התוצאות?
 - כוחות ומשאבים שהספרות המקצועית והניסיון המעשי מצביעים על תרומתם להשגת התוצאות בתחומי הבעיה שזוהו
 - כוחות ומשאבים ייחודיים ללקוחות התוכנית כקבוצה
 - כוחות ומשאבים ארגוניים העומדים לרשות התוכנית
2. האם הכוחות קיימים או שמדובר בכוחות העשויים להיות מפותחים ומועצמים בעקבות יישום התוכנית?
3. אילו כוחות ומשאבים פנימיים קיימים אצל הלקוח? ולצידם, אילו משאבים חיצוניים עומדים לרשות מערכת הלקוח?
4. האם יש משאבים פוטנציאליים בסביבת הלקוח שאפשר לפתח אותם ולקדם את השימוש בהם?

שלב ה: מיפוי התערבויות קודמות ומקבילות

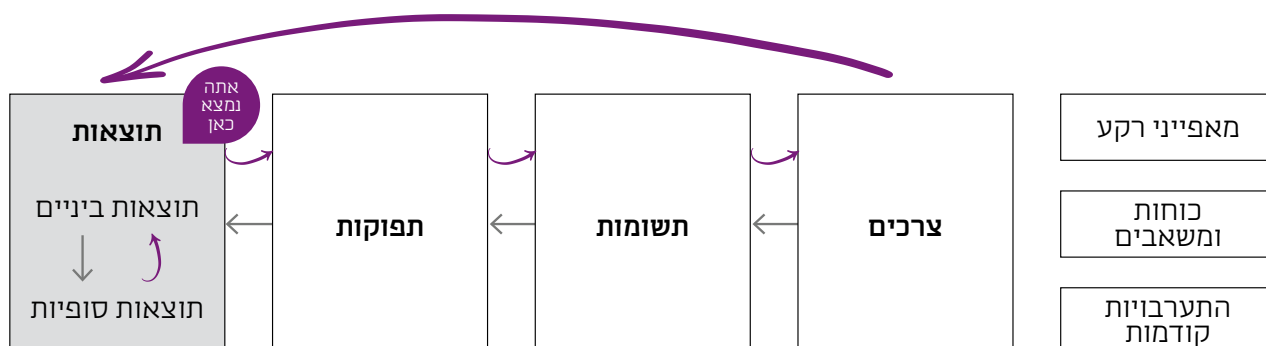


מעטים הם המקרים שבהם התכנון עבור אוכלוסיית לקוחות מתקיים בריק של מדיניות ומענים. לרוב, יוזמה לפיתוח תוכנית מובנית נשענת על תוכניות קודמות או מקבילות המנסות לתת מענה לבעיה דומה אשר מסיבות שונות, כגון שינוי בנסיבות החיצוניות, התפתחות בידע המקצועי או זיהוי של חוסר מועילות, מחייבת חשיבה מחודשת. חשוב לפיכך לתעד במסגרת המודל הלוגי את הגישות המקצועיות הנהוגות ואת התוכניות המקבילות, אם יש כאלה, מהי חווית הלקוחות בנוגע להן, האם נחלו הצלחה או אי-הצלחה ומהן הסיבות לכך.

שאלות מנחות למיפוי התערבויות קודמות

1. האם יש תוכניות קודמות או מקבילות המנסות לתת מענה לבעיה שעליה מדובר?
2. מה כללו התוכניות הללו? האם ובאיזו מידה הועילו בקידום הלקוחות?
3. מה היו החסמים והקשיים ביישום תוכניות קודמות?
4. האם יש שינויים נוספים, כגון שינוי בנסיבות חיצוניות או התפתחות בידע המקצועי, המצריכים התאמות?

2. הגדרת תוצאות סופיות, הגדרת תוצאות ביניים וזיהוי הסמנים להשגתן



התוצאות נועדו לענות על השאלה אילו שינויים צריכים להתחולל במצבם של לקוחות התוכנית. בחשיבה תוצאתית אנו חותרים לתכנן את ההתערבות כך שתשיג את התוצאות הרצויות עבור הלקוחות. הגדרת התוצאות משמשת עוגן, והיא מסייעת בהגדרת תכלית ההתערבות וכן בבחירת דרך ההתערבות ורכיביה, תוך התחשבות במאפייני הרקע ובכוחות. הגדרה נכונה של התוצאות ושל הסמנים להן היא גם תנאי הכרחי לגיבוש מערך מדידה, כדי לאמוד את הצלחת ההתערבות.

התוצאות נגזרות ישירות מן הצרכים שזוהו ומשקפות את תמונת הראי שלהם. עם זאת, ועל אף שהגדרת התוצאות נעשית לאחר זיהוי הצרכים ונגזרת מהם, פעמים רבות בעת העבודה על הגדרת התוצאות דווקא, מזוהים צרכים שטרם נוסחו או שצרכים משניים הופכים להיות צרכים שבמוקד. זהו תהליך מעגלי ודינמי, המאפשר יצירת [תאוריית שינוי](#) עשירה, מעמיקה ומהודקת יותר.

לעומת הגדרת התוצאות עבור אוכלוסיית יעד רחבה שעשויות להיות רבות ומגוונות, כשמדובר בתוכנית חשוב להגדיר את אותן תוצאות ייחודיות שאליהן התוכנית מכוונת. ניסוח התוצאה מתייחס למהות השינוי ולמגמתו. למשל, הפחתת התנהגות אלימה או הגברת סיפוק הצרכים הרגשיים של הילד.

פעמים רבות יש דרישה חיצונית להגדרה של "יעד התוצאה", קרי הגדרה מספרית מדויקת של היקף השינוי או עוצמתו. לגישתנו, יש להימנע מכך. קביעה כזו, בהיעדר עדויות מבוססות על היקף השינוי שניתן ורצוי לצפות לו, עלולה להביא עימה שלל השלכות שליליות למהלך כולו: החל מתחושות תסכול וייאוש של עובדים במקרה של אי-עמידה ביעדים, עבור בהיעדר חתירה לשיפור במקרה של עמידה ביעדים וכלה בניסיונות למניפולציות ומצגי שווא בהזנת המידע או בעיבודו ובהצגתו. לכן, מומלץ לקבוע יעדים כמותיים להיקף התוצאה הרצויה רק כאשר נאסף מידע מבוסס לצורך הקביעה ונרכשו המיומנויות לשימוש רגיש ומושכל בממצאי המדידה.

התוצאות הרצויות בתוכניות מובנות נחלקות לשני סוגים: **תוצאות סופיות ותוצאות ביניים**, שהן אבני הדרך להשגת התוצאות הסופיות. רבות מן התוצאות שהן תוצאות סופיות עשויות בנסיבות מסוימות להיות בבחינת אבן דרך להשגת תוצאות אחרות. עם זאת, לרוב תהליך השינוי, ובכללו סדר שרשרת השינויים, תלויים במידה רבה בנסיבות הייחודיות של הלקוח המסוים. לפיכך חשוב, במיוחד כשמדובר בתוכנית מובנית עבור קבוצת לקוחות פוטנציאלית, לכלול במסגרת התוצאות הסופיות את כל התוצאות שהן תכלית ההתערבות ואילו במסגרת תוצאות הביניים לכלול אך ורק כאלה שהשגתן היא תנאי להשגת התוצאות הסופיות ואינן סופיות כשהן לעצמן.

שלב א: הגדרת התוצאות הסופיות

התוצאות הסופיות מתארות את תמונת המצב הרצויה בתום ההתערבות, או בסוף תהליך השינוי. לרוב הן נגזרות מתוך הצרכים והבעיות. בחירת התוצאות הרצויות הסופיות היא חלק מתכנון ההתערבות, והיא מגדירה את תכליתה ואת המיקוד שלה.

בתכנון עבור תוכניות מובנות, התוצאות הסופיות הן השינויים הרצויים המתייחסים ללקוחות שעל צורכיהם התוכנית נותנת מענה. התוצאות עשויות להתייחס לשינויים במצב הלקוחות, בהתנהגותם, בעמדותיהם, ברגשותיהם וכיו"ב. לרוב התוצאות הרצויות הן תמונת ראי של הצרכים והן מגדירות את מהות השינוי ואת מגמתו (למשל, הפחתת תחושת בדידות או הגברת הרווחה הכלכלית). התוצאות נבחרות ומתועדפות על פי מכלול שיקולים, למשל אם הן נוגעות לצורך חריף שמחייב מענה מיידי, או שמדובר בבעיה שפתרונה עשוי לענות גם על צרכים אחרים או שמדובר בבעיה קלה לטיפול.

שאלות מנחות להגדרת התוצאות הסופיות

1. לשם מה נועדה התוכנית?
2. מהם השינויים הרצויים בקרב הלקוחות שאותם התוכנית מנסה לחולל?
3. לאיזה מצב שואפים להגיע בסיום התוכנית?
4. האם יש תוצאות מסוימות שלהן חשיבות מיוחדת?

שלב ב: גזירת תוצאות ביניים

תוצאות הביניים הן "אבני הדרך" להשגת התוצאות הסופיות. הן נגזרות מתאוריית השינוי ועונות על השאלה: אילו שינויים צריכים להתחולל בדרך כדי לקדם את השגת התוצאות הרצויות הסופיות, כולן או חלקן?

בתוכניות מובנות תוצאות הביניים מתחלקות לשניים: תוצאות ביניים ברמת הלקוחות ותוצאות ביניים ברמת הארגון והעובדים.

1. תוצאות ביניים ברמת הלקוחות

■ **אוניברסליות.** אלה הן תוצאות ביניים הנתפסות כאבני דרך הנכללות ברבות מן ההתערבויות, והן לרוב הכרחיות לקיום תהליך התערבות מוצלח. לפיכך, ניתן לכנותן "אוניברסליות". לדוגמה:

- ביסוס קשר של אמון וברית טיפולית
- הגברת המודעות לבעיות
- חיזוק ידע ומידע על הבעיה, על השלכותיה או על המענים הקיימים
- הגברת המוטיבציה לשינוי
- רכישת מיומנויות
- שינוי עמדות

■ **ייעודיות.** אלה הן תוצאות ביניים הנתפסות כאבני דרך לשינוי בתחום הבעיה שזוהתה או להשגת תוצאה מסוימת. תוצאות אלה, על בסיס עדויות, הן תנאי מקדים לשינוי הרצוי בתחומי בעיה מסוימים: בהיותן חסם לשינוי, או בהיותן גורמי סיכון להיווצרות או הסלמה של הצרכים שבמוקד, או שהן נובעות ממאפייניו הייחודיים של הלקוח. למשל, שליטה בשפה היא תנאי להשתלבות בתעסוקה מיטבית; ניתוק קשרים חברתיים עם גורמים עבריינים הוא תנאי להפסקת פעילות עבריינית.

- **מערכותיות.** יש אבני דרך המתייחסות לשינויים הנדרשים במערכות החיצוניות שהן תנאי לשינוי במערכת הלקוח. למשל, הגברת התמיכה של המשפחה או פרטים מתוכה.

2. תוצאות ביניים ברמת הארגון והעובדים

העבודה הסוציאלית מכירה בכך שהדרך ליצירת שינוי אינה מוגבלת לפעילויות או להתערבויות ישירות עם הלקוח עצמו. העבודה הסוציאלית מטרתה להביא לשינוי לחיוב במצבם של הלקוחות. לעיתים, שיפור זה עשוי להיות מושג על ידי שינוי במערכת המספקת את השירות, אם באמצעות חיזוק הקיים ואם באמצעות הסרת החסמים שמונעים שירות מיטבי. תוצאות ארגוניות הן שינויים בארגון המטפל או בעובדיו, הנדרשים כדי לקדם את השגת התוצאות ללקוחות או כדי לשפר את איכות ההתערבות עימם. למשל: הגברת שיתוף הפעולה בין המערכות המטפלות, שיפור ברמת ההנגשה של השירות, הגברת רמת הידע והמיומנויות שלרשות העובדים. אם זוהו חסמים משמעותיים בשלב זיהוי הצרכים הארגוניים וכאשר התוצאות הארגוניות מייצגות נתח ניכר מבין תוצאות הביניים כי אז ניתן ורצוי לייחד לתוצאות כאלה מהלך נפרד בדמות מודל לוגי ברמת הארגון. למידע נוסף עברו לשער [החשיבה התוצאתית](#) [עבור רמת הארגון](#) ולהרחבה ראו ["החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון](#).

♡ שימו לב ♡

כיוון שהרכיבים הארגוניים הם חלק בלתי נפרד מכל תוכנית, הכרחי שמהלך השגרת החשיבה התוצאתית המתייחס לתוכניות מובנות יכלול גם התייחסות מעמיקה לרכיבים הקשורים בארגון עצמו, בעובדים או בשיתוף פעולה שבין הגורמים המטפלים. חשוב במקרים כאלה להיעזר בתהליך המשלים המתייחס לרמה הארגונית והמערכתית. להרחבה ראו: ["החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון](#).

↻ דגשים ברמת המשפחה ↻

מדיניות "המשפחה במרכז" שמה דגש על ראיית המשפחה כמערכת, אם [כמערכת לקוח](#) ואם [כמערכת פעולה](#). להבחנה זו חשיבות רבה סביב הגדרת התוצאות ובעיקר סביב השאלה אם תוצאות ברמת המשפחה יהיו בבחינת תוצאות סופיות או תוצאות ביניים. ראיית המשפחה כולה על מערכות היחסים שבתוכה כמערכת לקוח משמעה ששינויים בה יוגדרו תוצאות סופיות. לעומת זאת, שימת הדגש על הפרט, משמעה כי שינויים ברמת המשפחה הם אבן דרך להשגת תוצאה ברמת הלקוח ולפיכך הם יוגדרו תוצאות ביניים.

🔊 שאלות מנחות להגדרת תוצאות ביניים 🔊

1. מהם השינויים ברמת הלקוחות הנדרשים כתנאי להשגת התוצאות הסופיות?
 - אבני דרך אוניברסליות הנכללות ברבות מן ההתערבויות והכרחיות לקיום תהליך התערבות מוצלח (למשל, ביסוס קשר של אמון או שינוי עמדות).
 - אבני דרך ייעודיות שעל בסיס עדויות הן תנאי מקדים לשינוי הרצוי בתחומי בעיה מסוימים כי הן מהוות חסם לשינוי או גורם סיכון להסלמת הצרכים שבמוקד.
 - אבני דרך סביבתיות המתייחסות לשינויים הנדרשים במערכות החיצוניות, הפורמליות והבלתי פורמליות, המהוות תנאי לשינוי במערכת הלקוח.
2. מהם השינויים ברמת הארגון או במערך המטפל כולו הנדרשים כדי לקדם את השגת התוצאות ללקוחות או כדי להגביר את איכות ההתערבות עימם?

שלב ג: זיהוי הסמנים להשגת התוצאות

הסמנים (מכונים לעיתים אינדיקטורים) נועדו לסייע בזיהוי השגתן או אי-השגתן של התוצאות הרצויות. אלה הם הביטויים הנצפים והמדידים לשינוי. בניסוח הסמנים ניתן מענה על השאלה: **איך השינוי נראה?** (במצב, בהתנהגות, ברגשות, בעמדות וכיו"ב).

אחת הדרכים לזהות סמנים אפשריים היא באמצעות מענה על השאלה: **איך ידעתם שיש בעיה?** הפחתת הביטויים לקיומה של בעיה או הגברת הביטויים המצביעים על מצב הפוך עשויים להיות סמנים.

לעומת ניהול המקרה עבור לקוח מסוים, במקרה של תוכניות מובנות חשוב שהסמנים עבור השגת התוצאות יהיו כוללים ונכונים ככל האפשר לכלל הלקוחות הפוטנציאליים של התוכנית. ניתן וחשוב לעשות זאת באמצעות דיון המשלב בין חוכמת המעשה של אנשי המקצוע לבין ספרות מקצועית העוסקת בהגדרת הביטויים הנצפים של בעיה. למשל, ניתן לעשות שימוש בכלים סטנדרטים להערכת קיומה של בעיה או להערכת עוצמתה.

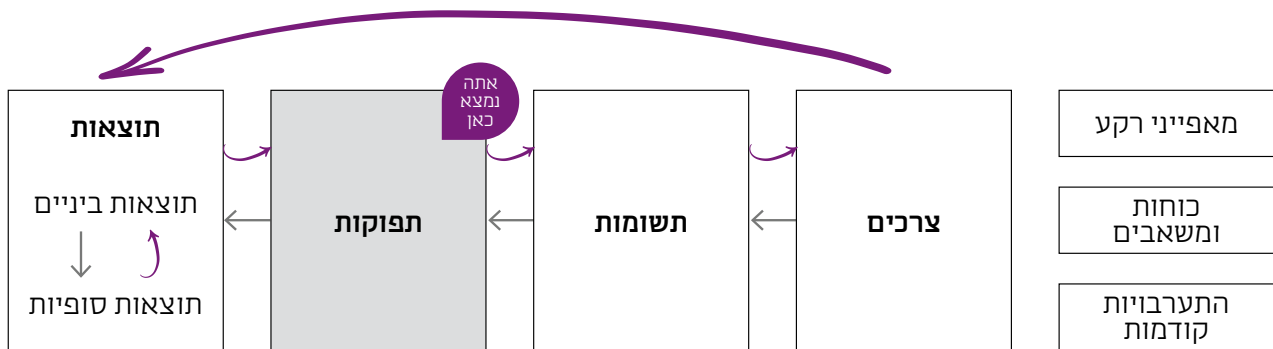
סמנים איכותיים:

- נגזרים מן התוצאות הרצויות של תוכנית ההתערבות
- הם ביטוי מוחשי לשינוי הרצוי
- מתבססים על הספרות המקצועית בתחום
- מוסכמים על כל בעלי העניין
- נגישים וברורים
- ממצים ומוציאים

שאלות מנחות לבחירת הסמנים

1. איך צפוי להיראות במציאות השינוי שהתוכנית מנסה לחולל? למשל:
 - שינוי במצב
 - שינוי באמירות
 - שינוי בהתנהגויות
 - שינוי בדיווחים מגורמים שונים
2. האם הסמנים שהוגדרו כוללים ונכונים לכלל הלקוחות הפוטנציאליים של התוכנית?
3. האם יש הסכמה על הסמנים שנבחרו בין בעלי עניין שונים?
4. האם הסמנים פשוטים וברורים? האם הם ממצים ומוציאים?

3. בניית תוכנית ההתערבות



לאחר הגדרת התוצאות ואבני הדרך להשגתן, מזהים את כלל המענים, הפעילויות ואסטרטגיות ההתערבות שבאמצעותן יתחולל השינוי – אלו הן התפוקות שעל בסיס הספרות המקצועית והניסיון המעשי צפוי כי יקדמו את השגת התוצאות עבור הלקוחות, במסגרת התוכנית. בניסוח התפוקות מתייחסים למה יש לעשות בפועל? מי עושה והיכן? באילו דגשים מקצועיים וערכיים? באיזה היקף ותדירות? על התפוקות להיות מותאמות למאפייני לקוחות התוכנית הפוטנציאליים ולכוחותיהם מבחינת תרבות, מגדר, גיל, זמינות, נגישות וכיו"ב, וכן עליהן להביא בחשבון היבטים טכניים ולוגיסטיים הקשורים למימוש התוכנית ולארגון שהיא מתבצעת בו.

מומלץ להפריד בין פעילויות מקדימות הקשורות לתשתית הנחוצה להפעלת התוכנית, כמו פיתוח רעיוני, הכשרת כוח אדם, גיוס לקוחות וכו', ובין פעילויות הקשורות להפעלתה השוטפת.

בתכנון התפוקות יש להביא בחשבון:

1. ידע מקצועי על:

- דרכי התערבות שנמצאו מוצלחות לטיפול בצורכיהם של לקוחות התוכנית ובבעיות שעמן הם מתמודדים (לדוגמה: התערבות משפחתית בגישת הכוחות שמתקיימת בבית המשפחה ומטרתה להשיג שיפור באיכות הטיפול ההורי)
- דרכי התערבות שנמצאו מתאימות למאפיינים של לקוחות התוכנית (למשל, התאמה שפתית, מגדרית, תרבותית)

2. העדפות הלקוחות או הארגונים המייצגים אותם

3. מאפייני הארגון המפעיל את התוכנית ומגבלותיו

4. כלל המשאבים והנכסים של הגורם המפעיל את התוכנית, ובהם מומחיות מקצועית, קשרים, תשתיות פיזיות, משאבים כלכליים
5. ההקשר החברתי והפוליטי
6. היבטים של חוק ואתיקה

♡ שימו לב ♡

תוכניות מובנות וממוסדות כוללות מערך מוגדר של תפוקות ואסטרטגיות התערבות. כשמדובר בהגדרת התפוקות עבור לקוחות בתוכניות כאלה, ניתן להגדיר באמצעות רשימת אסטרטגיות ההתערבות והמקרא שלצידה, אשר נמצאת בתהליך פיתוח על ידי מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל והאגף למחקר, תכנון והכשרה. רשימה סדורה ואחידה של אסטרטגיות ההתערבות המופעלות בשירותי הרווחה תשמש ליצירת תשתית של שפה אחידה ומוסכמת בין יחידות המשרד בין הדרגים ובתוכם בכל הקשור לאסטרטגיות ההתערבות.

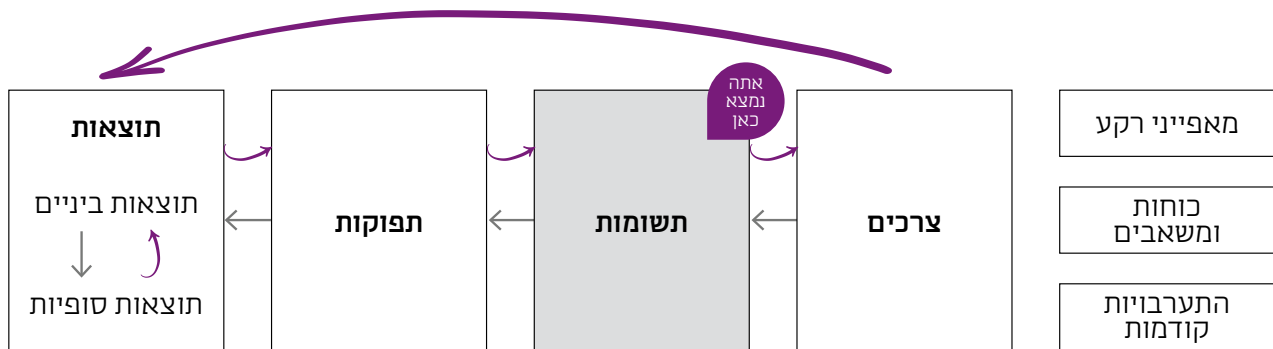
בניסוח התפוקות מומלץ להתייחס להיבטים האלה:

- אסטרטגיות ההתערבות המיושמות בתוכנית (טיפול משפחתי, קבוצתי, ייעוץ והדרכה, סנגור וכיו"ב)
- מרחב ההתערבות (היכן התוכנית מתקיימת)
- הגורם המטפל
- תדירות ההתערבות, משכה והיקפה
- גישת ההתערבות, הערכים והדגשים הייחודיים שבה (חוסן וכוחות, גישה סמכותנית, שותפות, התאמה תרבותית וכיו"ב)

🔊 שאלות מנחות בניסוח התפוקות 🔊

1. לפי עמודת **התוצאות** במודל הלוגי שאתם בונים:
 - אילו סוגי תפוקות מתאימים להשגת התוצאות שהוגדרו?
 - האם בתוכנית הקיימת מוצעות כיום תפוקות שאינן מתאימות כלל לתוצאות שהוגדרו?
2. לפי עמודת **הצרכים** במודל הלוגי שאתם בונים:
 - אילו התערבויות מתאימות לסוג הבעיה ולביטוייה? מה הבסיס לטענה בדבר התאמתן?
 - אילו התערבויות נחלו הצלחה בעבר בתוכניות דומות?
3. לפי עמודת **המאפיינים** במודל הלוגי שאתם בונים:
 - האם סוגי התפוקות המוצעים בתוכנית מתאימים למאפיינים של משתתפי התוכנית הפוטנציאליים?
4. לפי עמודת **הכוחות והמשאבים** במודל הלוגי שאתם בונים:
 - האם יש תפוקות העושות שימוש בכוחות ובמשאבים של הלקוחות?
 - האם יש תפוקות העשויות להיות מכוונות לבניית כוחות ומשאבים שאינם קיימים או שאינם מספיקים כיום?
 - מה יקדם את ביסוס הכוחות והמשאבים הדרושים להצלחת ההתערבות?

4. הערכת התשומות הנדרשות ליישום ההתערבות



התשומות הן כלל המשאבים הנדרשים לביצוע התוכנית במונחים של תקציב, כוח אדם, מבנה, ציוד ותשתיות טכנולוגיות. חשוב להביא בחשבון הן את העלויות הכלכליות של רכיבי הסיוע החומרי, אם הוגדרו חלק מן ההתערבות, והן את משאבי הזמן של הגורמים המטפלים. כמו כן, יש לכלול הן תשומות המיועדות להפעלה שוטפת של התוכנית והן תשומות הרלוונטיות לבנייה חד-פעמית של תשתית. כדאי לבדוק האם יש כוחות ומשאבים חיצוניים שיכולים לשמש תשומות ועשויים לחסוך עלויות נוספות.

חשוב לדון בחלוקת המשאבים של כלל הגופים המעורבים בתוכנית, ולבחון איך ניתן לבצע איגום טוב יותר של משאבים לצורך יישום התפוקות והתמקדות בהשגת התוצאות המרכזיות שהוגדרו. כמו כן, מומלץ לברר אילו מתוך התקציבים הם גמישים ולבחון האם במסגרת התקציבים הגמישים, הקצאת המשאבים נעשית לאור סדר העדיפויות של מפעילי התוכנית כפי שהוא משתקף מבחירת התוצאות הרצויות.

בהגדרת התשומות יש שתי אפשרויות:

1. תחילה, זיהוי התשומות הנדרשות לאור התפוקות המתוכננות בתוכנית, ולאחר מכן התמודדות עם הפער בין הרצוי לבין המצוי באמצעות תעדוף מצד אחד, ופעילויות להגדלת המשאבים מנגד – לחץ על קובעי מדיניות, גיוס כספים וכו'.
2. תחילה, זיהוי המשאבים הקיימים ולאחר מכן בחינת דרכי ניצולם באופן המועיל ביותר, לאור סדרי העדיפויות שהוגדרו.

שימו לב ♥

התשומות כוללות לא רק כסף, אלא כל משאב הדרוש לצורך הפעלת התוכניות וביצוע התפוקות הנדרשות: מבנים, ציוד, שעות עבודה של כוח אדם מקצועי חיצוני, כוח עזר מתנדב וכו'.

שאלות מנחות להגדרת התשומות

1. אילו משאבים נדרשים כדי לקיים את ההתערבויות השונות? (תקציב, כוח אדם, ציוד וכו')
2. האם הקצאת המשאבים נעשית בהתאם לסדר העדיפויות של היחידה הארגונית המפעילה את התוכנית? האם הקצאת המשאבים תואמת את התוצאות הרצויות שנבחרו?
3. האם יש פער בין התשומות הזמינות לבין המשאבים הנדרשים לתפוקות המתוכננות? האם ניתן לצמצם פער זה ולפעול להגדלת המשאבים?
4. כיצד ניתן לנצל באופן היעיל ביותר את המשאבים הקיימים, בהתחשב בתוצאות שנבחרו ובסדרי העדיפויות שהוגדרו?

סיכום תהליך התכנון: בחינת הקשרים בין הרכיבים השונים של תוכנית ההתערבות

לאחר השלמת תהליך התכנון ברמת תוכניות מובנות באמצעות המודל הלוגי, בחנו אותו שוב וגבשו את תאוריית השינוי:

1. מהי אוכלוסיית היעד הנמצאת במוקד תהליך ההתערבות בתוכנית?
2. מהם מאפייני הלקוחות הפוטנציאליים? מהם המאפיינים של הארגון המפעיל את התוכנית?
3. מהם הצרכים, הקשיים והבעיות של משתתפי התוכנית ושל הארגון המפעיל?
4. מהם הכוחות והמשאבים העומדים לטובת משתתפי התוכנית ולרשות הארגון המפעיל ועשויים לסייע בקידום השינוי?
5. מהן הגישות המקצועיות הנהוגות ומהן התוכניות המקבילות, אם יש כאלה? האם נחלו הצלחה או אי-הצלחה ומהן הסיבות לכך?
6. מהן התוצאות הסופיות הרצויות? האם הן תואמות לצרכים המרכזיים?
7. מהן תוצאות הביניים הרצויות, ברמת הלקוחות וברמת הארגון?
8. האם תוצאות הביניים משקפות את התפיסות שבספרות המקצועית ובשדה כאבני הדרך להשגת השינוי?
9. האם התפוקות המוצעות אכן תואמות לתוצאות?
 - האם המענים מותאמים למאפייניהם של לקוחות התוכנית ולצורכיהם?
 - האם לכל התוצאות שנבחרו יש מענה?
 - האם היקף המענים בפועל תואם את סדר העדיפויות, כפי שהוגדר באמצעות התוצאות?
 - האם יש צורך בפיתוח מענים נוספים, בשינוי במענים קיימים או בהיקפם?
 - האם התפוקות המתוכננות מביאות בחשבון את כוחותיהם של לקוחות התוכנית?
10. האם המשאבים הקיימים (תשומות) מספיקים לקיום התפוקות? האם יש דרך לגייס משאבים נוספים? האם יש כוחות או משאבים שיכולים לייעל או להחליף תשומות?
11. האם חלוקת המשאבים (תשומות) משקפת את סדר העדיפויות של השגת התוצאות?
12. האם נעשה או שיש צורך ליזום תהליך מקביל ברמת אוכלוסיית היעד וברמת הארגון? להרחבה ראו [החשיבה התוצאתית עבור אוכלוסיית יעד](#) ו[החשיבה התוצאתית עבור רמת הארגון](#).

ניטור, מדידה והערכה

יישום הלכה למעשה של מדידת תוצאות הוא מורכב וטומן בחובו את הצורך להתחשב בשיקולים אתיים, מקצועיים, מתודולוגיים ויישומיים. לכן, מתחייבת חשיבה מוקדמת, התייעצות עם אנשי מקצוע מתחום המדידה וההערכה, גיבוש מושכל של מערך מדידה והיערכות יסודית לקראתו. יש להפעיל שיקול דעת במטרה לנסות ליצור איזון ראוי בין השיקולים השונים, מתוך הכרה כי מדידת תוצאות של תוכניות חברתיות היא אמצעי לשיפור ההתערבות ואיננה מטרה כשלעצמה.

חשוב לזכור כי לרוב איסוף המידע כרוך במאמצים של אנשי השדה. שיתוף הפעולה שלהם עם תהליכי מדידה והערכה מותנה בעומס המוטל עליהם, במידת שיתופם בתהליכי התכנון, במידת הכרתם בתועלות של המדידה לעבודתם היום-יומית ובתרומת כלי המדידה לצורכי העבודה השוטפת וכן בעמדותיהם כלפי תהליכי מדידה והערכה שיטתיים. לכן, לעיתים כדאי לבחון מידע מנהלי קיים שנאסף כשגרה, למשל דיווחי תלונות. כמו כן, לעיתים עולה הצורך לבחור במערך מדידה מצומצם וצנוע יותר ובמדדים פשוטים שיבטיחו את האפשרות המעשית לאסוף את המידע ולעשות בו שימוש.

למה מודדים?

מדידה שוטפת של תוצאות ברמת התוכנית מוגדרת כמעקב שיטתי ומתמשך אחר המידה שבה חל שינוי לטובה בקרב המשתתפים בתוכנית ההתערבות, תוך ניטור סוג והיקף התפוקות שאליהם הם נחשפים.

ניטור אחר יישום ההתערבות ומדידת תוצאותיה נועדו:

- לבחון את המועילות של התוכנית; באיזו מידה היא מסייעת או לא מסייעת בהתקדמות לעבר פתרון הבעיות שהוגדרו עבור משתתפיה במסגרת הערכת המצב
- לבחון האם היא מועילה יותר או פחות עבור תת קבוצות בתוכה
- לעצור ולבחון מה נעשה עד כה והאם יש חסמים ביישום?
- לזהות רכיבים בתוכנית הדורשים שיפור
- לתת קריאת כיוון – האם יש צורך בעדכון התוכנית? האם יש תוכניות מקבילות או משלימות היכולות לתת מענה נוסף ללקוחות?

- לייצג את מצב ההתקדמות למפעילי התוכנית, ללקוחות ולגורמים מעורבים אחרים
- לתרום למדידה מתמשכת והתמקצעות
- לסייע בגיבוש מדיניות ופיתוח מענים מתאימים באמצעות ריכוז המידע, עיבודו והפצתו

חשוב לזכור כי המדידה אינה מטרת התהליך אלא כלי חשוב בשירותו. המדידה נועדה לוודא כי אכן מתקיים תהליך וכי הוא יעיל להשגת השינוי הרצוי, וכי אפשר להסיק מסקנות בנוגע אליו. מדידה עשויה לסייע לתקף או להפריך את "תאוריית השינוי" שמאחורי ההתערבות, באמצעות חשיפת הקשרים שבין ביצוע ההתערבות ובין מידת ההצלחה או אי-ההצלחה. לכן, השאלות "מה למדוד?" ו"איך למדוד?" הן שאלות מפתח להצלחת התהליך.

מה מודדים?

מדידת תוצאות סופיות ותוצאות ביניים

לעיתים תוכניות חברתיות מנסות להביא לשינויים בכמה היבטים של חיי הפרט, המשפחה והקהילה. לכן יש לתת את הדעת לריבוי תוצאות אפשריות ולבחור למדידה את המתאימות ביותר, תוך התחשבות במגוון שיקולים.

אילו תוצאות נמדוד?

- את התוצאות החשובות ביותר
- תוצאות שיסייעו באיתור נקודות החוזק והחולשה של התוכנית ושמדידתן עשויה לתרום לשיפור ההתערבות
- תוצאות שניתן למדוד במאמץ סביר, תוך שמירה על עקרונות של אתיקה מקצועית ובעלות מתקבלת על הדעת
- תוצאות שניתנות למדידה ברמה גבוהה של מהימנות
- יש להימנע מבחירת התוצאה הקלה למדידה, מאחר שכך עלולה להיווצר "התקת מטרות" (goal displacement) – נטייה למקד את הפעילות במה שנמדד גם אם אינו בעל חשיבות

הערכת תוצאות התוכנית צריכה להתייחס לתוצאות הסופיות שהוגדרו לה. עם זאת, נמדוד לעיתים גם את תוצאות הביניים של התוכנית, לעיתים אף במקום התוצאות הסופיות:

- כשלא ניתן למדוד מדידה מהימנה את התוצאות הסופיות שהוגדרו
 - כשיש חסמים מקצועיים ו/או אתיים ו/או יישומיים במדידת התוצאות הסופיות (למשל, הפסקת ביצוע עברות מין בקרב בני נוער מערימה קשיים מקצועיים, מתודולוגיים ויישומיים ולפיכך הוחלט למדוד את אבני הדרך לשינוי, שהן מודעות למעגל העבירה ורכישת אסטרטגיות התמודדות). חסם אפשרי נוסף הוא אי-יכולתו של מקור מידע רלוונטי למסור את המידע.
 - כשהתוצאות הסופיות צפויות לבוא לידי ביטוי זמן רב לאחר סיום ההתערבות (למשל, בתוכנית שמטרתה מניעת העברה בין-דורית של אלימות).
- כאשר יש שאלות בדבר תאוריית השינוי ויש לאשש את תוצאות הביניים כאבני דרך להשגת התוצאות הסופיות.
- כשרוצים למדוד תוצאות ברמת הארגון שהן אבני דרך להשגת התוצאות ברמת הלקוחות של התוכנית (למשל, הגברת שיתופי פעולה בין המערכות המטפלות, הסרת חסמים בירוקרטיים, שינוי עמדות או הגברת ידע ומיומנויות של עובדים).
- כשמדובר בהתערבות ממושכת וחשוב על כן לבחון שהיא אכן מתקדמת בכיוון הרצוי.
- כאשר מדידת התוצאות הסופיות דורשת מאמצים או תקציבים לא סבירים.

שימו לב ♥

- מדידה של תוצאות ומעקב שיטתי בתוכנית מובנית יכולים להתמקד בשני רבדים:
- הלקוח – מצבם של הלקוחות בעקבות ההשתתפות בתוכנית.
 - הארגון – אם מתעורר צורך ועולים סימני שאלה הנוגעים לחסמים ארגוניים שמקשים על יישום התוכנית והשגת תוצאותיה, מומלץ למדוד גם תוצאות הקשורות בארגון עצמו, בסביבה הארגונית ובמערך המטפל המפעיל את התוכנית. אלה הן תוצאות הביניים ברמת הארגון, ולרוב הן חלק בלתי נפרד מהפעלת תוכנית.

בחירה מושכלת של התוצאות למדידה:

- תוצאה שמודדים או עוקבים אחר השגתה נוטה לקבל משנה חשיבות. לכן, כדי להימנע מ"התקת מטרות" ומהתמקדות רק במה שנמדד גם אם אינו בעל חשיבות, חשוב לבחור תוצאות שהן מרכזיות ובליבת "תאוריית השינוי" – תוצאות שמאמינים כי השגתן תתרום במידה המרבית ללקוחות התוכנית.
- תוצאות מסוימות קשות במיוחד למדידה. לפיכך, אם יש תוצאות חשובות שעולה קושי במדידתן, יש לבחון דרכים אחרות לבחון את השגתן או את ההתקדמות לעברן, למשל באמצעות מדידה של אבני הדרך להשגתן – תוצאות הביניים.

ניטור התפוקות

מדידת תוצאות מחייבת גם מעקב אחר תפוקות התוכנית, זאת במטרה לקשור בין מידת השגת התוצאות לבין התפוקות שאליהן נחשפו המשתתפים. ניטור התפוקות מתייחס לשאלת יישום ההתערבות בהתאם לתכנון – האם התפוקות התקיימו באופן שתוכננו? מה היה היקף ההשתתפות ואיכותה? האם המשתתפים היו שבעי רצון? וכו'. שילוב של מעקב אחר התפוקות עם מדידה של תוצאות ההתערבות נועד לוודא שהתוכנית אכן מתבצעת כפי שתוכננה, ולבדוק האם היא משיגה את תוצאותיה.

ניטור התפוקות הוא חשוב מאחר שללא ידיעה ברורה איזו מבין התפוקות התקיימה בפועל, באיזה היקף ובאיזו איכות, קשה לומר מה הביא למצב הנוכחי (השגת התוצאות הרצויות או אי-השגתן) והאם התוכנית השיגה את מטרותיה. כמו כן, אם סוגי תפוקות מסוימים לא התקיימו, או שהיו לא איכותיות או שונות מן המתוכנן, ייתכן כי יש מגבלות המונעות את קיומן ולכן יש צורך לפעול להסרת המגבלות או לשנות את התפוקות.

תפוקות התוכנית גם הן לעיתים מורכבות וכוללות מספר רב של פעילויות ופעילויות משנה בשלבים השונים. לכן גם כאן נדרשות הכרעות מקצועיות, יישומיות ומתודולוגיות וקביעת סדרי עדיפויות באשר לשאלות אילו תפוקות תימדדנה ובאילו אופנים.

ניטור התפוקות יתייחס להיבטים האלה:

1. קיום סוג התפוקות שתוכננו
2. היקף התפוקות – כמות, משך, עצימות (אינטנסיביות)
3. איכות התפוקות (תימדד בתהליך של בקרת איכות באמצעות פיקוח תוך התייחסות להיבט הפיזי, הערכי והמקצועי)

ניטור המאפיינים של אוכלוסיית התוכנית

ניטור המאפיינים חשוב במיוחד כאשר משתתפות בתוכנית כמה קבוצות שונות מבחינת מאפייניהן (גיל, מין וכיו"ב) או שיש להן צרכים נוספים מובחנים שעשויים להשפיע על יישום ההתערבות או על השגת התוצאות. הניטור מתייחס למעקב אחר נתונים שאינם במוקד ההתערבות אולם הם בעלי חשיבות בהיותם גורמי סיכון או כאלה המחייבים התאמה של דרך ההתערבות. שילוב ניטור המאפיינים עם מעקב אחר התפוקות ומדידת התוצאות נועד לבחון באילו תת-קבוצות בקרב לקוחות התוכנית שהשתתפו בהתערבויות מסוימות, הושגו או לא הושגו התוצאות שהוגדרו, כולן או חלקן. ללא ידיעה מי הן תת-הקבוצות שבנוגע להן הושגו התוצאות בעקבות ההתערבות, לא ניתן לדעת עבור מי הועילה התוכנית ועבור מי היא לא הועילה. התערבויות מסוימות עשויות להיות מועילות יותר או פחות על פי גיל, מגדר, רקע תרבותי, מגבלות פיזיות ועוד. זיהוי תת-הקבוצות שעבורן לא הושגו התוצאות, כולן או חלקן, תחייב התאמה של רכיבי התוכנית או שינוי בהם.

שימו לב

לא ניתן לבצע מדידת תוצאות ללא ניטור מאפייני הלקוחות ומעקב אחר היקף התפוקות ואיכותן. כדי שאפשר יהיה לדבר על תוצאות הקשורות לתוכנית, חובה לוודא קודם כל כי אכן רכיבי התוכנית יושמו. כמו כן, חובה לאסוף מידע גם על מאפיינים וצרכים נוספים, כדי לאפשר מיפוי של מענים ושל מידת התאמתם ומועילותם לתת-הקבוצות המשתתפות בתוכנית.

כיצד מודדים?

אופן ההערכה וכלי המדידה

בתוכניות מובנות שנועדו להשיג מספר מצומצם של תוצאות ספציפיות, רצוי ומומלץ לעשות שימוש בכלים סטנדרטים אשר הוכיחו עצמם ככאלה המתחקים אחר שינוי באותן תוצאות. זאת לעומת מדידת תוצאות עבור אוכלוסיית יעד רחבה שאז שימוש בכלים כאלה למדידת מספר רב של תוצאות רצויות עלול להעמיס על המדידה שלא לצורך.

ההערכה יכולה להיות איכותנית או לחלופין להיות מעוגנת באופן כמותי. רצוי, אם אפשר, שהמדידה תלוּה גם בהתרשמות של העובד והלקוח בדבר עצם השינוי והיקפו על בסיס סמנים (אינדיקטורים) שהוגדרו מראש.

♡ שימו לב ♡

חשוב שהגדרת הסמנים לשינוי תיעשה כבר בשלב הגדרת התוצאות. דיון בסמנים הוא בעל ערך רב לניסוח מדויק ומוסכם של מהות התוצאה הרצויה. עם זאת, ובסמוך לגיבוש מערך המדידה, חשוב לחזור לעדכן ולדייק את הסמנים שכן הם הבסיס לבחירת כלי המדידה או לגיבושן, לבחירת מקור המידע וכיו"ב.

יש מגוון רחב של כלי מדידה שבהם אפשר להשתמש:

- שאלונים כמותיים / איכותניים
- ראיונות
- קבוצות מיקוד
- תצפיות
- מבחנים סטנדרטיים (למשל מבחן המיצ"ב במערכת החינוך)
- נתונים מנהליים / רשומות פנימיות (מספר פניות חדשות, תיק אירועים חריגים, תלונות, תיעוד פנימי)
- מאגרי מידע חיצוניים (למשל מן הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה [למ"ס])
- סקרים תקופתיים יזומים

שיקולים מנחים לבחירת כלי המדידה:

- מטרת המדידה
- מספר המשתתפים בתוכנית
- היקף המדידה – כל משתתפי התוכנית או מדגם מתוכם
- איזה מבין הכלים ישקף טוב יותר את הסמנים שהוגדרו להשגת התוצאות?
- מהי סבירות היישום לאיסוף המידע ולניתוחו?
- האם יש כלים סטנדרטים מתאימים או שיש צורך לפתח כלים ייעודיים?

♡ שימו לב ♡

לצורכי מדידת תוצאות שוטפת שתסייע בגיבוש ועדכון תוכנית ההתערבות, נעדיף כלים כמותיים סטנדרטים המשקפים טוב יותר את הסמנים שהוגדרו לשינוי. ניתן ומומלץ לשלב אפשרות לתעד גם מידע איכותני אשר עשוי להעשיר את המידע והקשרו.

מי מבצע את ההערכה?

לרוב, מדידת התוצאות תיעשה על ידי אנשי הצוות בשדה ותאפשר להם ולממונים עליהם לבחון באיזו מידה התוכנית מתקדמת לקראת הגשמת המטרות, הן עבור הלקוח הבודד והן ברמת התוכנית. מומלץ שההערכה ברמת הלקוח תיעשה בשותפות עימו, כדי לקבל תמונת מצב מלאה ומהימנה וכן להגברת תחושת המעורבות שלו בתהליך ולביסוס האמון.

כשמדובר בתוכניות גדולות הכוללות כמות רבה של נתונים, מומלץ לערב גורם מומחה האמון על מדידה והערכה, אשר יכווין את הבחירה בכלי המדידה או את פיתוחו ואת ניתוח הניתוחים. השאיפה היא להכניס לשימוש מערכת למדידת תוצאות שוטפת ברמת התוכנית אשר תהיה מוגדרת מבחינת סוג המידע שנאסף וניתוח הנתונים הנעשה בה אוטומטית. כאשר תיכנס לשימוש מערכת כזו, הכוללת מחולל דוחות, ההערכה תתבצע באופן תקופתי על ידי גורמים במטה ועובדי השטח, תוך יכולת לבצע ניתוחים ספציפיים על תוכניות לפי פילוחים שונים ועל פי סימני השאלה שעולים מעת לעת.

♡ שימו לב ♡

כאמור, במקרה של תוכנית גדולה עם משתתפים רבים המדידה יכולה להיעשות באמצעות [מערכת ממוחשבת לניהול מידע על לקוחות התומכת בחשיבה התוצאתית](#), אם יש כזו. שימוש במערכת ממוחשבת עשוי, נוסף למדידת התוצאות עצמה, לסייע בהיבטים האלה:

- הטמעת שפה אחידה
- הבנייה של תהליך ההתערבות ותיעודו
- מעקב אחר השגת התוצאות בהשוואה בין תת-קבוצות מבין משתתפי התוכנית

להרחבה ראו ["מערכות לניהול מידע על לקוחות וההתערבויות עימם בשירותי הרווחה: תובנות וקווים מנחים לפיתוח מערכות התומכות בחשיבה התוצאתית"](#).

מיהו מקור המידע?

מקורות המידע יכולים להיות הלקוחות עצמם, אנשי המקצוע המטפלים (בתוך המסגרת שבה מופעלת התוכנית או מחוצה לה – מורים, מעסיקים וכדומה) או מקורות מידע אחרים (כמו בני משפחה). אפשר ורצוי לשלב מידע ממקורות שונים כדי לקבל תמונה מלאה יותר, להתגבר על מגבלות והטיות אפשריות של מקורות המידע ולעמוד על הפערים ביניהם. יש לבחור את מקורות המידע באופן מושכל תוך שמביאים בחשבון מגוון גורמים. כדאי להיות מודעים להשלכות האפשריות של כל הכרעה.

שיקולים מנחים לבחירת מקור המידע:

- אמינות ומהימנות המידע מכל מקור
- רלוונטיות (למשל, בכל הקשור לתחושות ולעמדות – דיווח עצמי)
- זמינות
- עלות
- אתיקה – תכנים רגישים וצנעת הפרט

שימו לב ♥

חשוב שמקורות המידע יהיו תואמים לסוג המידע הרצוי. כך למשל, היבטים חוויתיים סובייקטיביים חייבים להתבסס על דיווחי הלקוחות עצמם. על אף הבעיות המתודולוגיות הכרוכות במשוב לקוחות, כמו למשל החשש להטיה, יש לכך חשיבות מסיבות שונות: למשוב לקוחות יש ערך ערכי-אידאולוגי, ומבחינה מקצועית יש בכך משמעות להעצמת הלקוחות. נוסף לכך, יש לכך חשיבות בהיבט האמפירי מבחינת כוח הניבוי להצלחת ההתערבות. לעומת זאת בנוגע להיבטים הקשורים בתפקוד במסגרות או כשעולה חשש כי מידע מן הלקוח עצמו עלול להיות מוטה, חשוב לקבל מידע מגורמים חיצוניים כמו בני משפחה או האחראים במסגרת, וכל זאת בכפוף לכללי האתיקה ושמירה על צנעת הפרט.

מתי מבצעים את ההערכה?

יש להחליט על העיתוי והתדירות של איסוף המידע. אלה יכולים לנוע בין מדידה חד-פעמית במחזור פעילות, דרך איסוף בתחילת התוכנית ובסיומה ועד למעקב שוטף תוך כדי הפעלתה. לעיתים נרצה למדוד גם לאחר סיום התוכנית לצורך מעקב אחר שימור השינוי ואחר שינויים נוספים שחלים בפרק זמן שלאחריה. השיקולים שיש

להביא בחשבון מתייחסים לטווח הזמן הצפוי להשגת השינוי, למידת ההלימה של פעולות ההערכה עם התהליך הטיפולי, למידת העניין בתיקוף אבני הדרך וכמובן לשאלת הישימות המתייחסת לעלויות, לעומס העבודה ולזמינות מקורות המידע.

יש כמה אפשרויות באשר לעיתוי ולתדירות של מדידת השינוי:

1. **מדידה שוטפת** – בשלב המקדים, למדידת רמת הבסיס, נאספים נתונים על כל רכיבי המודל הלוגי שנבחרו לניטור ולמדידה. בהמשך, נאספים נתונים על הרכיבים "המשתנים" של המודל הלוגי: מאפיינים שעשויים להשתנות כמו סטטוס משפחתי, הערכה מחודשת של עוצמת הצרכים והתפוקות שיושמו (אין צורך במדידה חוזרת של המאפיינים הקשיחים במודל כמו מגזר או ארץ לידה).

א. מדידה בפרקי זמן קבועים מראש:

- פעם ב... (חודש, שנה, חצי שנה, חמש שנים...)
- בזיקה ל"מעגל החיים" בארגון המפעיל את התוכנית או למנגנונים מובנים המתייחסים לתכנון והערכה של אוכלוסיית היעד (למשל, הגשת תוכניות עבודה או ועדות השמה כשמדובר בילדים ובני נוער)
- מדידה בתחילת יישום התוכנית ובסיומה (לעיתים במהלכה – כאשר אנחנו רוצים לדעת האם אנחנו בכלל בדרך הנכונה)
- כמו בכל תוכנית לשינוי, עולה השאלה באיזו מידה השינוי שהתחולל, אם היה כזה, נשמר. לפיכך, אם אפשר, רצוי לחזור על המדידה זמן מסוים לאחר סיום התוכנית כדי לבדוק אם השינוי נשמר או לא ואם יש צורך לחזור על התוכנית במלואה או על חלקה.

ב. מדידת השינוי בפרק זמן שיאפשר לשינויים, הן הארגוניים והן ברמת משתתפי התוכנית, להתרחש ולבוא לידי ביטוי על בסיס הידע הקיים. למשל, פרק הזמן שנמצא מתאים להשגת שינוי בדפוסי השימוש בחומרים פסיכואקטיביים יסייע בהגדרת עיתוי המדידה.

3. מדידה בדיעבד – ללא מדידה מקדימה

- כשרמת הבסיס על משתתפי התוכנית ידועה
- כשהמשאבים הנדרשים למדידה שוטפת אינם סבירים
- כשמדידה מקדימה אינה בהלימה מקצועית / אתית עם התהליך (נכון בעיקר כשמקור המידע הוא הלקוחות עצמם)
- כשמדובר בתוכנית קצרה בזמן

בתום גיבוש ההיבטים המהותיים של הליך המדידה ורכיביו, חשוב לוודא את היתכנותו היישומית מבחינת כוח האדם הנדרש, כישוריו ופניותו; התשתית הטכנולוגית לאיסוף המידע וניתוחו; תקציב ייעודי לעלויות המדידה. כמו כן, יש לתת את הדעת לדגשים שונים שעלו ממהלכי מדידה שוטפת שנעשו ברמת התוכנית, כגון החלטה על מקור המידע, תהליך בניית כלי או מדידת תוצאות ביניים. לסוגיות ותובנות בהקשר זה ראו [תוכנית הטיפול הקבוצתי בנערים פוגעים מינית: סיכום ממצאי מדידה בפייילוט 'מיזם תוצאות'](#).

סיכום תהליך ההערכה והמדידה

לאחר השלמת גיבוש מערך המדידה, בחנו אותו שוב וענו על השאלות האלה:

1. **למה מודדים?** האם המעקב יאפשר לבחון סיבות להצלחה או לאי-הצלחה ולזהות רכיבים הדורשים שיפור? האם יוכל לסייע בעדכון התוכנית? האם השתנו הנסיבות? האם בשל עדויות על כישלון או כחלק ממעקב קבוע לבחינת התקדמות התוכנית? האם מסיבות אחרות, כגון שיווק התוכנית, אישורה או הרחבתה או קבלת תרומות?

2. **מה מודדים?**

א. תוצאות סופיות ותוצאות ביניים

- האם יש תוצאות מסוימות שהן בעלות חשיבות מיוחדת?
- האם התוצאות הנמדדות יסייעו באיתור נקודות החוזק והחולשה של התוכנית?
- האם יש אפשרות למדוד מדידה מהימנה את התוצאות הסופיות שהוגדרו, או שיש חסמים שמאלצים מדידת תוצאות ביניים בלבד? האם יש עניין במדידת תוצאות הביניים נוסף למדידת התוצאות הסופיות?
- האם בחרתם במדידת התוצאות החשובות ביותר ולא דווקא הקלות ביותר למדידה, ומנגד, האם ניתן למדוד את התוצאות במאמץ סביר?

ב. ניטור התפוקות

- אחר אילו מבין רכיבי התוכנית חשוב לעקוב? אילו מבין רכיבי התוכנית ניתנים למעקב?
- האם יש התייחסות להיבטים הקשורים לקיום סוג התפוקות שתוכננו, להיקף התפוקות ולאיכותן (היבט פיזי / ערכי / מקצועי)?

ג. ניטור מאפייני אוכלוסיית התוכנית

- האם יש מאפיינים שאינם במוקד ההתערבות אולם יש להם חשיבות כגורמי סיכון או כמחייבים התאמה של דרך ההתערבות?
- האם התוכנית רלוונטית לכמה אוכלוסיות שונות וניטור המאפיינים חשוב במיוחד?

3. כיצד מודדים?

- האם מערך המדידה כולל סמנים (אינדיקטורים) שיכולים להעיד על התרחשותו או על אי-התרחשותו של השינוי הרצוי בתוכנית?
- האם יש כלים סטנדרטים ומתוקפים למדידת התוצאות על פי הסמנים שהוגדרו?
- האם נבצע מדידה כמותית, איכותנית או שילוב ביניהן?
- באיזה כלי מדידה בחרתם להשתמש? (שאלונים, ראיונות, תצפיות וכו')
- האם מדובר בתוכנית גדולה עם משתתפים רבים? אם כן – האם יש מערכת ממוחשבת לניהול מידע על לקוחות שתסייע במדידה כמותית של כלל המשתתפים?

4. מי מבצע את ההערכה?

- האם ההערכה נעשית על ידי גורמים מתוך הארגון המפעיל או על ידי גורם חיצוני?
- האם ההערכה ברמת לקוחות התוכנית נעשית בשותפות עימם?
- אם מדובר בתוכנית גדולה עם כמות רבה של נתונים, האם נעזרים במומחים בהערכה מחוץ לארגון?

5. מיהו מקור המידע?

- האם המידע מרוכז אצל גורם מקצועי אחד? אם לא, האם יש אפשרות להעברת המידע או להתייעצות משותפת?
- מיהו מקור המידע האמין ביותר? האם הוא זמין ונגיש? האם עלולות להתעורר בעיות אתיות באיסוף המידע ממנו?
- האם תהיה נגישות לגורם שמסר את המידע לאורך כל תקופת המעקב השוטף? במקרים של תחלופת עובדים, האם יש העברה מסודרת של מידע בנוגע לתוצאות שהוגדרו ולתוכנית ההתערבות?
- האם יש צורך במידע חוויתי סובייקטיבי כגון תחושות ורגשות או עמדות?

6. מתי מבצעים את ההערכה?

■ מדידה שוטפת

- האם המדידה תתבצע בפרקי זמן קבועים מראש? (פעם ב-x זמן / בזיקה למנגנונים מובנים בארגון או הקשורים לתוכנית)?

- האם המדידה תלוית מקרה ותתבצע בפרק זמן שיאפשר לשינויים ברמת לקוחות התוכנית וברמת הארגון להתרחש?
- האם עולה צורך במדידה תוך כדי התוכנית ו/או פרק זמן לאחר סיומה לצורך מתן קריאת כיוון או לחלופין לבחינת שימור השינוי?
- מדידה בדיעבד
- האם אין אפשרות למדוד מדידה מקדימה? (מסיבות מקצועיות / יישומיות / אתיות)
- האם רמת הבסיס על לקוחות התוכנית ידועה ולכן אין צורך במדידה מקדימה?

למידה, שימוש במידע ועדכון

למידה

לאחר איסוף המידע, חשוב לערוך תהליך למידה סדור ושיטתי. תהליך זה אמור לכלול ניתוח של המידע; דיון רחב, שתפני, פתוח ומעמיק להסברת הממצאים; ולאחר מכן הפקת לקחים ומסקנות בנוגע לכל אחד מרכיבי התוכנית תוך עדכון המודל הלוגי (תוצאות, תפוקות, תשומות).

במסגרת חשיבה תוצאתית ברמת התוכנית, מתמקד תהליך הלמידה בהיבטים האלה:

1. מאפייני המשתתפים:

- מי בפועל השתתף בתוכנית?
- מהם מאפייני המשתתפים?
- מה מאפיין את מי שלא השתתף בפועל?
- האם זו אוכלוסיית היעד שאליה כוונה התוכנית?
- האם יש בולטות לתת קבוצות בתוכה?

2. התפוקות:

- אילו תפוקות יושמו?
- באיזה היקף יושמו?
- מהי איכות היישום?
- האם יושמו כפי שתוכננו? אם לא – מה היו החסמים ביישום התפוקות?

3. התשומות:

- האם היה ניצול מלא של התקציב או תת ניצול?
- האם הייתה חריגה מן התקציב?
- האם היה שינוי בכוחות ובמשאבים שעשויים להשפיע על התשומות או להחליפן?

4. התוצאות:

- אילו תוצאות הושגו ואילו לא?
- האם יש תחומי תוצאה שבהם הושגו יותר תוצאות מאשר באחרים?
- האם יש תוצאות שהושגו חלקית?
- האם יש תוצאות (חיוביות או שליליות) שהושגו ולא היו מתוכננות?

5. הקשרים שבין השגת התוצאות או אי-השגתן ובין:

- התקיימותן, היקפן ואיכותן של התפוקות במסגרת התוכנית
- שימוש באסטרטגיות התערבות שונות
- שינויים במאפיינים ובנסיבות החיים, וכן אירועים משמעותיים בחיי לקוחות התוכנית במשך תקופת ההתערבות
- שינויים בצרכים עקב נסיבות חיצוניות להתערבות
- שינויים בהיקף התשומות הזמינות

6. השפעות שליליות של ההתערבות, אם היו כאלה.

7. בחינה מחודשת של תאוריית השינוי: לצורך קבלת החלטות עבור המשך הפעלת התוכנית במקרה זה, ולצורך למידה עבור תוכניות אחרות.

יש לשים לב לאתגרים שעלו בתהליך המדידה ובניתוח התוצאות ולבחון סוגיות מתודולוגיות או יישומיות שהתעוררו הקשורות לתכנון הפיילוט, לבחירת הכלים וכדומה.

שימו לב ♥

בטרם מסיקים על מועילות התוכנית ושינוי בה, יש לוודא את איכות המדידה. בכלל זה נבחן האם כלי המדידה שבהם השתמשנו אכן מהימנים, האם עיתוי המדידה היה מתאים, האם מקור המידע אמין וכו'.

למידה שוטפת על צרכים ומאפיינים

הערכת המצב, שתוארה בפרק התכנון, בעיקר בתוכנית ממושכת, צריכה להיות תקופתית. מאחר שנתונים על משתתפי התוכנית עשויים להשתנות, איסוף שוטף של מידע על המשתתפים באמצעות [מערכות לניהול מידע](#) או באמצעות מחקרי מיפוי תקופתיים, במקרה של תוכנית רחבה רבת משתתפים, יכול לסייע בזיהוי מגמות בקרב משתתפי התוכנית:

שינוי במאפיינים

הצגת המאפיינים צריכה להיעשות בהתאם לפרספקטיבה השוואתית מתאימה. השוואה זו מסייעת להבין את הייחודיות של פרופיל משתתפי התוכנית. כך למשל, בתוכנית הטיפול הקבוצתי בנערים פוגעים מינית הושו מאפייני הנערים הן למאפייני כלל הנערים בישראל באותו גיל והן לכלל הנערים בשירות מבחן. נמצא כי בקרב

הנערים שנכללו בפיילוט יש שיעור גבוה של בני נוער חרדים – 29%, לעומת שיעור החרדים באוכלוסייה היהודית הכללית בגיל 14-21 שעומד על 17%². עם זאת, חשוב להתמקד גם בשינויים שחלו במאפיינים הדמוגרפיים ולהדגיש את ההבדלים בין פרופיל הלקוחות בתחילת התוכנית ובסיומה, אשר יכולים להיות בעלי משקל גבוה במתן פרשנויות להשגת תוצאות ההתערבות. כך למשל, בעת המדידה הראשונה היה הגיל הממוצע של המשתתפים 15 ובתום ההתערבות – 17. יש לכך משמעות מבחינת חלק מן הצרכים (למשל, היעדר השתייכות למסגרת לימודית).

שינוי בצרכים

בשלב זה נעשה מיפוי חוזר של הצרכים. גם בחלק זה חשוב להשוות בין צורכי המשתתפים ובין מידע על אודות קבוצות אחרות, שההשוואה אליהן רלוונטית. למשל, לקראת מדידה של תוכנית שמטרתה קידום אוכלוסיות מודרות בתעשיית ההייטק נמצא כי שיעורי התעסוקה של האוכלוסייה הערבית בענפי התעשייה עתירת הידע עומדים על 5.7%, כאשר שיעור זה נמוך ב-2.3% מן השכירים בישראל המועסקים בתעשייה זו, וכן נמוך משמעותית יחסית לחלקה של האוכלוסייה הערבית המהווה 19% מן האנשים בגיל העבודה בישראל³. בהמשך יש להשוות את פירוט הצרכים של המשתתפים בתחילת התוכנית ובסופה ולבחון שינויים עיקריים שחלו בסוג הצרכים, בעוצמת הצרכים ובתמהיל הצרכים. יש לשים לב לכך שחלק מן הצרכים מתגלים תוך כדי ההתערבות, לכן סוג הצרכים והתמהיל במהלך ההתערבות יכולים להיות מורכבים יותר מאשר בהתחלה. יש להביא זאת בחשבון בעת מתן פרשנות לממצאים המצביעים על שינויים בצרכים מסוימים.

קשרים בין צרכים ומאפיינים: גורמי סיכון מוגבר והצטלבות מיקומי שוליים

חשוב להצליב בין מאפייני המשתתפים בתוכנית ובין צורכיהם כדי לקבל תמונת מצב על מאפיינים שעשויים להוות גורמים מגבירי סיכון לצרכים ולבעיות. הכוונה לזהות שכיחות ו/או עוצמה גבוהה של צרכים מסוימים בקרב אוכלוסיות בעלות מאפיינים מסוימים. לדוגמה: נמצא שבקרב בני נוער בשירות לנוער, צעירות וצעירים (נוצ"ץ) השייכים לקבוצת האוכלוסייה הלא-יהודית יש יותר מצבי עוני וניתוק ממסגרות,

² טופילסקי, ט., פיליפוב, מ., וארזי, ט. (2017). תוכנית הטיפול הקבוצתי בנערים מינית: סיכום ממצאי מדידה בפיילוט 'מיזם תוצאות'. ירושלים: אגף תכנון, מחקר והכשרה, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים ומכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. דמ-753-17.

³ רשות החדשנות. (2016). חדשנות בישראל 2016 – תמונת מצב. ירושלים: המחבר.

בקרב הבנות יש יותר צרכים בתחום פגיעות וקשיים בסביבה המשפחתית, ובקרב האוכלוסייה הצעירה יותר בשירות יש יותר בעיות בתחום החברתי.

איסוף מידע שוטף על תפוקות

יש לפרט ולמפות את מכלול ההתערבויות שהופעלו במסגרת התוכנית בדגש על סוג התפוקה, היקפה, תדירותה, איכותה ודגשים מקצועיים בה. לאחר מכן, כדאי לבחון את הקשרים בין התפוקות למאפייני המשתתפים ולצורכיהם. כך נקבל מענה על השאלות: איזו התערבות הייתה מותאמת לאיזה סוג של לקוחות? האם יש קבוצה של משתתפים עם מאפיינים או צרכים ייחודיים שלא סיימו את התוכנית? האם קבוצה מסוימת השתתפה בהתערבות במסגרת התוכנית בתדירות שונה מן השאר? האם איכות התפוקה השתנתה בין לקוחות עם צרכים ו/או מאפיינים מסוימים?

איסוף שוטף של מידע על התפוקות במסגרת תוכנית מסוימת אם היא כוללת מגוון של אסטרטגיות התערבות, באמצעות מערכת לניהול מידע או באמצעות סקרים חוזרים (מדגמיים ואחרים), עשוי לסייע בזיהוי מגמות מקצועיות בקרב העובדים בשדה:

- בחירה באסטרטגיות התערבות מסוימות
- קשרים בין מאפייני וצרכי הלקוחות ובין אסטרטגיות ההתערבות ומסגרות ההתערבות הנבחרות
- פילוח ההתערבויות בתוכניות לפי אזורים גיאוגרפיים ויחידות ארגוניות

זיהוי מגמות כאלה עשוי לסייע בגיבוש ובעדכון התוכנית, בהקצאת משאבים, בהכוונת עובדים ובצורך בפיתוח מענים נוספים.

מידת התוצאות

ניתן להגדיר את המונח "השגת תוצאות ההתערבות" במגוון דרכים וברמות מורכבות שונות. ברוב המקרים, השינוי בתוצאות ההתערבות מוגדר כהפרש בין ציוני המדידה המקדימה לציוני המדידה החוזרת, אך יש אפשרויות נוספות המתוארות בהמשך. בכל מקרה, ניתוח הממצאים כולל ניסיון להציג את הפרשנות לתוצאות, הנובעת מהבדלים במאפייני משתתפי התוכנית, מהבדלים בסוג ועוצמת הצרכים המרכזיים והנוספים שיש להם ומהבדלים בסוג התפוקות, היקפן ואיכותן. במונחי מחקר, המשתנה התלוי (המוסבר) הוא התוצאות והמשתנים הבלתי תלויים (המסבירים) הם המאפיינים, הצרכים והתפוקות.

יש כמה דרכים לבחון את השינוי שחל בתחומי התוצאה. נדגים באמצעות ממצאי הפיילוט למדידת תוצאות התערבות קבוצתית עם נערים פוגעים מינית (להרחבה ראו [תוכנית הטיפול הקבוצתי בנערים פוגעים מינית: סיכום ממצאי מדידה בפיילוט 'מיזם תוצאות'](#)). הממצאים שלהלן מתייחסים לשתי קבוצות של תוצאות – השינוי שחל בכל הקשור במודעות הנערים למעגל העבירה והשינוי שחל בכל הקשור ברכישת אסטרטגיות להימנעות מביצוע עבירה – המוכנות לשינוי. טווח הציונים נע בין 0 ל-2.

הדרכים לביטוי תוצאות ההתערבות:

- **הציון הסופי** שאליו הגיעו משתתפי התוכנית בתום ההתערבות. נתון זה יכול להיות מוצג כציון כללי שמורכב מממוצע הציונים בתחומים השונים, או כפירוט הציונים בכל תחום. אם יש [יעד תוצאה](#) מוגדר (ציון מצופה הנקבע מראש) יש להציג את שיעור המשתתפים אשר הגיעו ליעד זה והשלימו את ההתערבות בהצלחה.
- **סוג השינוי** שעוברים משתתפי התוכנית במהלך ההתערבות (שינוי חיובי / שינוי שלילי / ללא שינוי). הצגת התוצאות באופן הזה יכולה להיעשות באחת מן הדרכים האלה:
 - שיעור המשתתפים שבקרבתם חל שינוי כלשהו (בכל אחת מן התוצאות) לעומת אלה שלא חל בהם שינוי או שחלה בהם נסיגה. יש לשים לב שבמקרים מסוימים גם אפשרות של היעדר שינוי, דהיינו עצירת התדרדרות, עשויה להיחשב כהצלחה.
 - מספר התוצאות שבהן חל שינוי לעומת מספר אלה שלא חל בהן שינוי, וכאלה שחלה בהן נסיגה, אם הייתה.
 - הצגה מפורטת יותר: מספר הלקוחות שבקרבתם חלו סוגי השינויים השונים – התקדמות והשלמת היעד התוצאתי, התקרבות ליעד התוצאתי, ללא התקרבות ליעד התוצאתי, שינוי שלילי, ללא צורך בשינוי.
- **הצגת המרחק** שמשתתפי התוכנית עברו תוך השוואת הציון ההתחלתי לציון הסופי שקיבלו. דרך הצגה זו מהווה שילוב של הצגת הציון הסופי לצד הצגת היקף השינוי. בתרשים 3 להלן מובאת דוגמה להצגה מסוג זה:

תרשים 3: מדד המודעות למעגל הפגיעה ומדדי השליטה בכעסים ובדחפים מיניים – שינוי בציון הממוצע של אוכלוסיית הנערים בין המדידה הראשונה (t-0) לשנייה (t-1)



לאחר ניתוח הממצאים, יש לקיים דיון ולבחון אותם אל מול תאוריית השינוי, כפי שנוסחה בתהליך התכנון. בהתייחס לממצאים יש לשים דגש בעיקר על ההיבטים האלה:

- תוצאות שבהן התרחש שינוי משמעותי
- מתאמים מובהקים ועוצמתיים שנמצאו:
 - בין התוצאות למאפיינים
 - בין התוצאות לצרכים נוספים
 - בין התוצאות לתפוקות
 - בין תוצאות הביניים לתוצאות הסופיות
- ממצאים מניתוחים סטטיסטים מורכבים יותר עשויים להצביע על כוח ההסבר היחסי של כל אחד מאלה בנוגע להשגת התוצאות.

הבנת הממצאים ופירושם מתייחסים להסברים אפשריים למידע שהתקבל. יש לשים לב לאתגרים שעלו בתהליך המדידה ובניתוח התוצאות ולבחון סוגיות מתודולוגיות או יישומיות שהתעוררו הקשורות לתכנון, לבחירת הכלים וכדומה. במסגרת זאת, יש לבדוק את הסיבות האפשריות לממצאים בהתייחס לאיכות מערך המדידה ולמהלכו ובהתייחס לכל אחד מרכיבי המודל הלוגי: האם הצרכים

והתוצאות הוגדרו נכונה; האם נבחרו התפוקות המתאימות להשגת התוצאות; האם הן מותאמות למאפייני האוכלוסייה; האם הן יושמו בהיקף ובאיכות הנדרשים; והאם הוקצו עבורן התשומות הדרושות.

חשוב להדגיש שלצורך פירוש מיטבי של הממצאים יש לעיתים לבצע פעולות נוספות המרחיבות את היריעה, כגון דיאלוג ישיר ופתוח עם אנשי המקצוע המעורבים במתן השירות ו/או לקוחות השירות אשר עשויים להציע הסברים אפשריים לממצאים, הצלבת הממצאים עם נתונים מתהליכי מדידה אחרים או ביצוע מחקר עומק.

שאלות מנחות לתהליך הלמידה

1. מהם מאפייני המשתתפים והאם זו האוכלוסייה שאליה יועדה התוכנית?
2. האם יש בולטות לתת קבוצות באוכלוסיית היעד של התוכנית?
3. באיזו מידה בוצעו התפוקות המתוכננות?
4. האם יש תפוקות הכלולות בתוכנית אך לא התקיימו בפועל כפי שתוכננו? מדוע?
5. האם התקיימו תפוקות נוספות מלבד מה שתוכנן?
6. באיזו מידה חל השינוי (היקף התוצאות) ובקרב מי (על פי המאפיינים)?
7. האם נעשתה הצלבה של המאפיינים עם הצרכים ועם התפוקות כדי ללמוד על קבוצות סיכון ועל אופן בחירת סוג ההתערבות עבור קבוצות אוכלוסייה?
8. באילו סוגי תוצאות חל שינוי ובאילו לא?
9. מה גרם לשינוי (הקשר בין התפוקות לתוצאות)?
10. מה תרם להצלחתה של התוכנית ולהשגת התוצאות?
11. האם היו חסמים שפגעו ביישום התוכנית או בהשגת תוצאותיה?
12. האם מה שחשבנו שיקדם את השגת התוצאות אכן קידם זאת?
13. מה אפשר להשליך מתוכנית זו לתוכניות אחרות? מה ייחודי למקרה הזה?

עדכון התוכנית ושיפורה

לאחר פרק זמן של הפעלת התוכנית ולאחר הערכת מצב מחודשת ומדידת תוצאות, צריך לבחון מחדש את התוכנית. תהליך העדכון של התוכנית הוא למעשה חזרה לשלב התכנון ועדכון תאוריית השינוי באמצעות המודל הלוגי. ייתכנו כמה אפשרויות:

- מדידת התוצאות ממחישה כי התוצאות שהוגדרו הושגו, ובשלב זה כדאי לבחון האם יש להמשיך את הפעלת התוכנית לצורך השגת תוצאות אחרות או שניתן לסיימה.
- יש שינוי מהותי עקב נסיבות חיצוניות במאפייניהם או בצורכיהם של לקוחות התוכנית, וחשוב לעדכן את הרכיבים האלה ולבנות תוכנית חדשה המותאמת למצב הנוכחי.
- צרכים נוספים שלא היו במוקד התגלו כחסמים להשגת השינויים הרצויים שהוגדרו ויש לתת להם מענה ישיר או עקיף.
- ניטור התפוקות מעיד כי התוכנית לא יושמה כפי שתוכננה, מסיבות שונות. ייתכן כי נמצא בדיעבד שהתפוקות שהוגדרו אינן מתאימות ושיש צורך לעדכן את סוג התפוקות, את היקפן או את איכותן. לחלופין, ייתכן שנגלה כי התשומות שהוקצבו לתוכנית אינן מתאימות או לא מספיקות ליישום התפוקות ויש צורך להגדילן או לשנותן.
- מדידת התוצאות ממחישה כי ההתערבות "תקועה" ואינה משיגה את תוצאותיה, וכדאי לבחון מחדש את תאוריית השינוי – האם יש אבני דרך נוספות שנדרש לעבור כדי להתקדם לקראת השגת תוצאות התוכנית, ולכן צריך להגדיר תוצאות ביניים חדשות (ברמת הלקוח ו/או הארגון המפעיל את התוכנית)? האם יש דרכים טובות יותר שיסייעו בהשגת התוצאות הרצויות?

עדכון התוכנית נעשה בעקבות תהליך הערכת התוצאות והלמידה. הוא כולל בחירה באחת מן האפשרויות האלה:

1. המשך הפעלת התוכנית במתכונתה הנוכחית
 2. המשך הפעלת התוכנית ושינוי רכיבים בתוכה, כגון אסטרטגיות התערבות, מידת העצימות, הרחבה או צמצום של מערכת הלקוח או שיתוף גורמים נוספים
 3. החלטה על סיום הפעלת התוכנית
- בחירה בכל אחת מן האפשרויות צריכה להיות מנומקת ומתועדת, ולהתבצע בשיתוף עם הלקוחות ועם הגורמים הרלוונטיים השותפים בהפעלת התוכנית.

שאלות מנחות לעדכון התוכנית ושיפורה

1. האם רצוי להמשיך את התוכנית כפי שתוכננה? מדוע?
2. אילו רכיבים בתוכנית כדאי לשמר להמשך? מדוע?
3. על אילו רכיבים אפשר או רצוי לוותר? מדוע?
4. האם נדרשים שינויים ברכיבים כמו:
 - הגדרת מערכת הלקוח
 - אסטרטגיות ההתערבות
 - מידת העצימות של ההתערבות
 - הגורמים המעורבים בהתערבות
 - התשומות שהוקצו לתוכנית

תכנון ויישום של תהליכי שיפור

השלב האחרון בתהליך הוא שימוש מושכל וזהיר במידע הנצבר על בסיס מדידה שוטפת ושיטתית. שלב זה מזמן את האפשרות להעלות שאלות ולמקד את תשומת הלב, לתת תשובות ולעודד חשיבה יצירתית וחדשנית ליישום לקחים לשיפור ההתערבות המקצועית לאור התובנות שעלו מניתוח הממצאים. תהליכי למידה ושיפור כוללים את רמת הארגון ורמת התוכנית.

אם מהלך ההערכה והמדידה הוחל על כמה תוכניות ביחידה ארגונית, ניתן לבצע תהליכי שיפור ברמת הארגון. תהליכים אלה יכולים לבוא לידי ביטוי בחיזוק בסיס המידע לצורך הקצאת משאבים בתוך תוכניות ובין תוכניות, ובכלל זה הגברת השימוש בתוכניות שנמצאו מועילות וצמצום השימוש בתוכניות מוצלחות פחות.

תהליכי שיפור של התוכנית עצמה יכולים לבוא לידי ביטוי בהגברת השימוש בפרקטיקות שנמצאו מועילות וחיזוק היישום או שינוי ההשקעה (תשומות), שינוי אוכלוסיית המשתתפים בתוכנית, שינוי באופי ההתערבות (תפוקות), עדכון התוצאות הרצויות ולעיתים, בנסיבות מסוימות, אף הפסקת התוכנית אם היא אינה משיגה את תוצאותיה.

מלבד הלמידה והשיפור ניתן ואף רצוי להשתמש במידע גם לצורך הרחבת הידע המקצועי: הנעה והדרכת עובדים, יצירת ראייה והבנה משותפת בין אנשי הצוות ועם הלקוחות, גיוס ועידוד לקוחות, רתימת בעלי עניין, מילוי חובות וציפיות למתן דין וחשבון ולגיוס משאבים.

יש להדגיש כי בבואנו לעשות שימוש בידע שנצבר יש לנקוט משנה זהירות ולהימנע מפעולות חפזות. רק לאחר מדידה שיטתית ומושכלת לאורך זמן ולאחר ביסוס הממצאים והבנה מעמיקה שלהם אפשר לבנות תוכנית לשיפור ותיקון. עם זאת, אם מתגלים ממצאים חמורים המצביעים על ליקויים קשים באופן העבודה ו/או פגיעה בלקוחות יש לשקול צעדים מיידים לתיקון הליקויים ולמזעור הנזקים.

המשגת תוכנית ההתערבות על בסיס רכיביה והקשרים ביניהם, גיבוש מערך מדידה מושכל ורגיש המתחשב באתגרים הייחודיים, מדידה שיטתית ושוטפת של תוצאות ההתערבות, ניתוח ממצאי המדידה והשימוש התבוני במידע לצורך למידה מתמשכת ולבסוף, חיזוק התוכנית ותיקון הליקויים חוברים לכדי הבטחת קיומו של מעגל איכות ספירלי השואף לשיפור מתמיד.

לסיכום

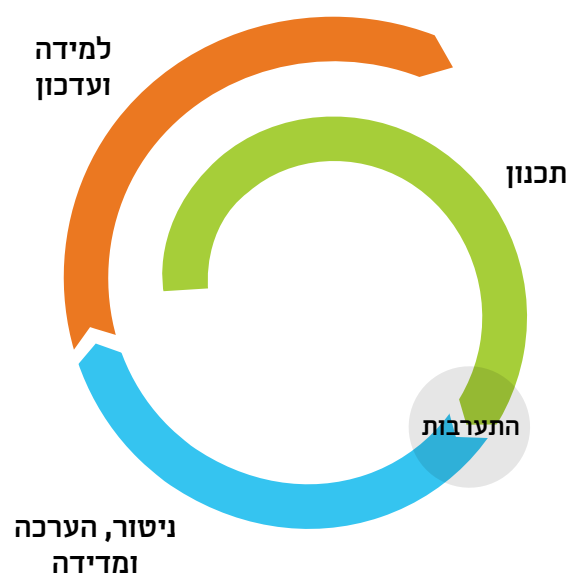
אחד מערכי היסוד המנחים עובדים סוציאליים בשירותי הרווחה הוא המחויבות למתן השירות הטוב ביותר ללקוחות. שירות טוב יכול להיות מוגדר באופנים שונים ולכלול רכיבים רבים. החשוב ביותר הוא המידה שבה השירות משיג את תכליתו – מסייע לענות על הצרכים ולהשיג את השינויים והתועלות שלשמן נועדה ההתערבות.

החשיבה התוצאתית כוללת מסגרת מושגית, תפיסתית ומעשית המאחדת בין שלושת הרכיבים שהזכרנו לעיל: תכנון ההתערבות, המדידה והלמידה. היא מושתתת על מהלך חקרני ומושכל שבו שמים דגש על רפלקציה והנמקה בכל צומתי קבלת ההחלטות.

שלב **התכנון** כולל: זיהוי של מי שעבורו ולמענו נועדה תוכנית ההתערבות, מאפייניו וכוחותיו; הגדרת הבעיות שמבקשים לפתור ותיעדופן; הגדרה של התוצאות הרצויות ואבני הדרך להשגתן; בחירת דרכי הפעולה להשגת התוצאות; הקצאת משאבים ליישום ההתערבות.

שלב **המדידה** כולל: גיבוש מערך המדידה ובכלל זה הכרעות הנוגעות לשאלות: מה יימדד? באילו גישות וכלים ימדדו? מי יהיו מקורות המידע? באיזה אופן ייאסף המידע? באיזה עיתוי ותדירות הוא ייאסף?

שלב **הלמידה** כולל: עיבוד המידע והבנתו, הפקת מסקנות ולקחים ועדכון תוכנית ההתערבות על בסיסם.



בבסיס החשיבה התוצאתית עומד תהליך ספירלי. זהו תהליך מעגלי הכולל את ביצוע השלבים מחדש, בכל פעם מנקודת מוצא מעט שונה. הלמידה והעדכון שנעשים בסיום התהליך מסייעים להעמקת ההבנה ומובילים תהליכים של חיזוק, שיפור, תיקון והתפתחות מתמדת.

החשיבה התוצאתית עבור אוכלוסיית יעד

חשיבה תוצאתית עבור אוכלוסיית יעד היא תהליך של גיבוש מדיניות ההתערבות עבור קבוצת לקוחות בעלת מכנה משותף, מעקב אחר יישום מדיניות זו ואחר מידת מועילותה בקידום התוצאות הרצויות עבורה, והפקת לקחים לצורך עדכון ושיפור. שער זה יעסוק ברכיבי החשיבה התוצאתית, כפי שהם באים לידי ביטוי בעבודתכם כמנהלים שבאחריותם שיפור מצבה של קבוצת אוכלוסייה.

אוכלוסיית יעד יכולה להיות מוגדרת לפי מכנים משותפים רחבים, כמו בני נוער וצעירים על רצף הסיכון, אוכלוסיות החשופות לאלימות במשפחה, או צרים יותר, כמו בני נוער ממוצא אתיופי המנותקים ממסגרות חינוכיות ותעסוקתיות. המכנה המשותף יכול להיות מוגדר גם לפי היחידה הארגונית המטפלת, לדוגמה: מטופלי שירות המבחן לנוער או מחלקה לשירותים חברתיים ברשות מקומית מסוימת.

את עקרונות החשיבה התוצאתית לרמת האוכלוסייה פיתחנו במסגרת שלב ג' של מיזם התוצאות, על רקע ההבנה כי רבים מלקוחות שירותי הרווחה חשופים בו בזמן למגוון עשיר של תוכניות ואסטרטגיות התערבות וכי חשוב להבטיח הסתכלות רחבה לבחינת מכלול מאפייני הרקע, מגוון הצרכים והתוצאות הרצויות, ומשכך למערך הכולל של ההתערבויות עימם.

השגרת החשיבה התוצאתית עבור אוכלוסייה היא הזדמנות לבסס שפה אחידה בהתייחסות אליה, לחדד את גבולות הגזרה שלה, לסמן תת-קבוצות בתוכה, לאתר מגמות המתקיימות בה, להשוות בין מענים שונים, לזהות פערים וחסרים לצד כפילויות או סתירות, לשפר את הקצאת המשאבים ולעדכן את מדיניות ההתערבות בהתאם.

יישום חשיבה תוצאתית עבור אוכלוסייה חשוב במיוחד בנסיבות האלה:

- עם הקמת היחידה או המערך המטפל עבור אוכלוסיית יעד
- שינויים במערך הארגוני המעורב: כניסת גורמים מוסדיים חדשים או שינויים בהם

- כשיש ספק בדבר מועילותה של מדיניות ההתערבות הנוכחית
- שינויים בחברה הישראלית. למשל, גלי הגירה, פיטורים המוניים או שינויים במצב הביטחוני
- עדויות על שינוי בשכיחות תופעות או בעיות חברתיות מסוימות
- תהודה ציבורית סביב אוכלוסייה, תופעה חברתית או תחום בעיה (למשל אלימות במשפחה)
- התפתחויות בידע ובתפיסות מקצועיות

שימו לב ♥

מהלך השגרת החשיבה התוצאתית המתייחס לאוכלוסיית יעד מציף לרוב צרכים, קשיים ובעיות הקשורים בארגון עצמו, בעובדים או בשיתופי פעולה בין הגורמים המשיקים המטפלים. חשוב במקרים כאלה למקד את תשומת הלב פנימה, ובהמשך לפנות לתהליך המשלים המתייחס לרמה הארגונית והמערכתית. להרחבה ראו: ["החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון.](#)

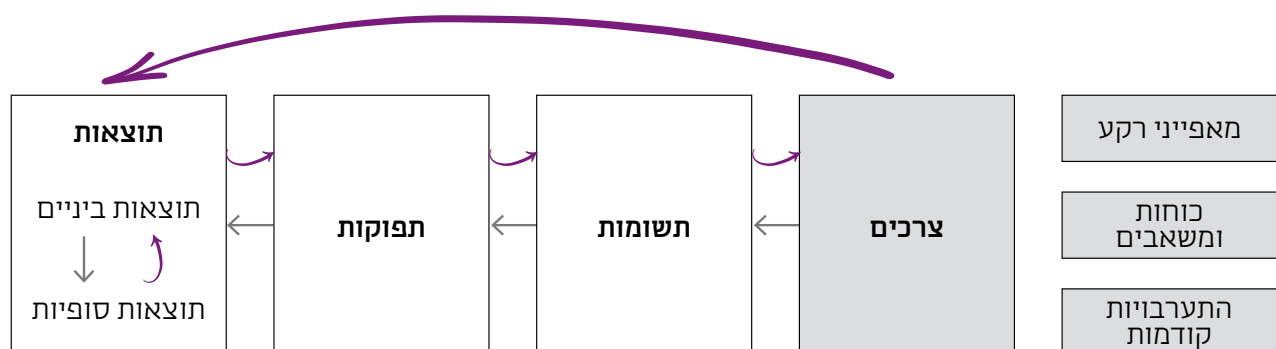
תכנון מדיניות ההתערבות עבור אוכלוסייה בעלת מכנים משותפים מאופיין לרוב ברוחב יריעה לצד רגישות נמוכה. התכנון מתייחס למגוון החלופות האפשריות בכל הקשור למאפייני הלקוחות, לצורכיהם, לתוצאות הרצויות, למענים להשגתן ולתשומות הנדרשות כדי להוציאן אל הפועל.

תהליך התכנון לאוכלוסייה מבוסס על המודל הלוגי, וכולל ארבעה שלבים:

1. הערכת מצב (מאפייני רקע, צרכים, כוחות והתערבויות קודמות)
2. הגדרת תוצאות סופיות, הגדרת תוצאות ביניים וזיהוי הסמנים להשגתן
3. בחירת התפוקות – בניית תוכנית ההתערבות: מיפוי המענים הקיימים והבניית המענים הנדרשים להשגת התוצאות
4. הערכת התשומות והמשאבים הנדרשים ליישום ההתערבות

1. הערכת מצב

הערכת המצב מתייחסת לתאים: מאפייני הרקע, כוחות ומשאבים, התערבויות קודמות (היסטוריית מדיניות הטיפול), וכן לעמודת הצרכים שבמודל הלוגי.



שלבי הכנה

שותפויות בתהליך

על התכנון אחראים לרוב גורמים בדרגות בכירות של הארגון או של מערך הארגונים המטפל, אולם רצוי וחשוב לשתף בתהליך התכנון גם את דרגי השדה וגורמים נוספים אחרים העשויים לסייע בראיית התמונה השלמה והעמקת ההבנה. עקרון שותפות הלקוחות אף הוא בעל ערך רב בכל הקשור לתכנון מדיניות ההתערבות עבור אוכלוסיית יעד, ויש לוודא כי מביאים לידי ביטוי את קולם: תפיסתם, ערכיהם והעדפותיהם.

עקרון השותפות נועד:

- להביא לידי ביטוי את נקודות המבט השונות: מנהלים, עובדים, לקוחות, נציגים ממערכות מקצועיות משיקות ובעלי עניין נוספים
- ליצור שיח משותף ולמידה, ולאפשר ראייה משלימה של האוכלוסייה כולה מזוויות שונות
- לייצר שפה משותפת והבנות
- לסייע בתיאום ציפיות בין שותפים שונים
- לבסס שותפויות, ליצור מענים כוללניים (הוליסטיים) או רצף מענים המכסים יחד תחומי חיים שונים
- לסייע לחלוקת העבודה בין השותפים השונים

שימו לב ♥

השותפות עם בעלי העניין בתוך היחידה המטפלת או בשותפות בין-ארגונית יכולה להתקיים באופנים שונים:

- צוות עבודה קבוע הכולל את כל הנציגים
- צוות היגוי קבוע ולצידו קבוצות עבודה ייעודיות
- הפצה רחבה של התוצרים למשוב בפלטפורמות מקוונות ממוסדות, כמו קהילות הידע או שיתוף מסמכים

ריכוז חומרים, אם הם ישנם

בתכנון עבור אוכלוסייה חשוב לאסוף ולרכז את החומרים האלה, אם ישנם:

1. מידע מנהלי על מאפייני הלקוחות וצורכיהם, תוכניות ההתערבות הקיימות – רכיביהן ועלותן, מתוך מערכות לניהול מידע על לקוחות או מערכות פיקוח ובקרה
2. חוקים, תקנות ונהלים רשמיים המתייחסים לאוכלוסייה
3. מסמכי מדיניות וניירות עמדה רלוונטיים
4. כלים ארגוניים כתובים, כמו טופסי קבלה או הנחיות ארגוניות
5. ממצאים מסקר יזום למיפוי מאפיינים וצרכים
6. מידע מגופים שונים העובדים עם האוכלוסייה
7. ספרות מקצועית העוסקת בתחומי הבעיות או במאפייני הלקוחות וכן מחקרי הערכה של תוכניות התערבות
8. השערות והתרשמויות שטרם אוששו – איסוף מידע שוטף וניתוחו יסייעו באישוש או הפרכה של השערות אלה

שלב א: הגדרת האוכלוסייה

זיהוי האוכלוסייה שבנוגע לה מבצעים את הערכת המצב ותחימת גבולותיה היא תנאי מקדים הכרחי למהלך כולו. האוכלוסייה עשויה להיות מוגדרת בשני אופנים:

1. **קבוצת אוכלוסייה שיש לה מכנה משותף המתייחס לצרכים משותפים ו/או למאפיינים משותפים.** האוכלוסייה יכולה להיות מוגדרת הגדרה רחבה (למשל, ילדים בסיכון בגיל הרך) או מצומצמת (למשל, ילדים בסיכון בגיל הרך במשפחות חרדיות).
2. **כלל האוכלוסייה שבאחריות יחידה ארגונית נתונה, או תת-קבוצה מתוכה** (למשל, כלל האוכלוסייה – לקוחות המחלקה לשירותים חברתיים בנתניה או לקוחות שירות המבחן למבוגרים; תת-קבוצה – נוער עולה עובר חוק בשירות המבחן לנוער).

דגשים ברמת המשפחה

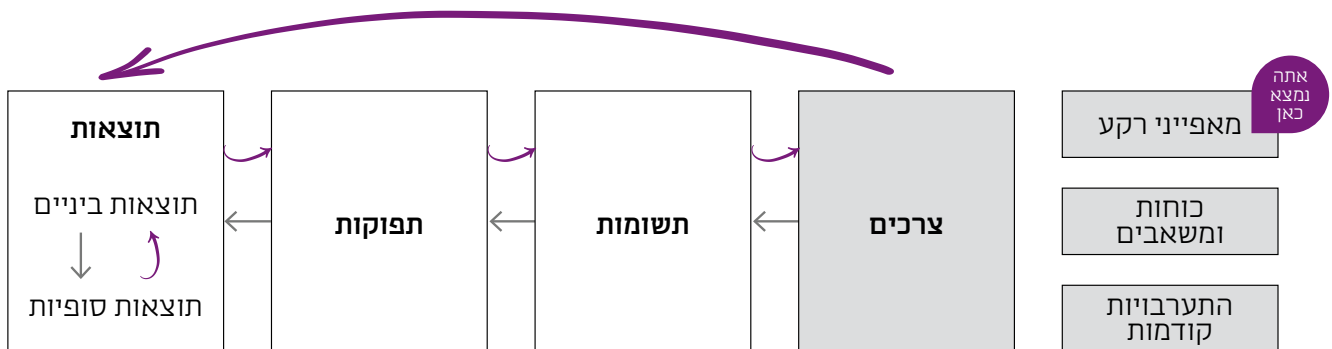
על רקע מדיניות "המשפחה במרכז" הנהוגה כיום, גם ברמת האוכלוסייה יש להביא בחשבון את המשפחה, עוד בשלב הגדרת זהות האוכלוסייה. חשוב לתת את הדעת על השאלה האם המשפחה כולה, על מערכות היחסים בתוכה, היא [מערכת הלקוח](#) או שהיא [מערכת פעולה](#)? להגדרה זו השלכות על המשך תהליך התכנון כולו. למשל, מקומם ותפקידם של ההורים בתהליך ההתערבות שעובר בנם בשירות המבחן לנוער.

להרחבה על מקומה של המשפחה בתהליך ההתערבות ראו: [תכנון התערבות עם משפחות: סקירת ספרות, לקחים ותובנות. מסמך רקע לקראת מיסוד התערבות מתכוננת עם משפחות בשירותי הרווחה](#).

שאלות מנחות להגדרת האוכלוסייה

1. עבור מי מבקשים לתכנן התערבות?
2. מה המשותף לקבוצת אוכלוסייה זו? מהם גבולותיה? מה מבחין בינה ובין האוכלוסייה הכללית?
3. האם מדובר בכלל הלקוחות של היחידה הארגונית? האם מדובר בקבוצה מובחנת מתוכה?

שלב ב: זיהוי מאפייני הרקע



מאפייני הרקע הם נתונים על אוכלוסיית הלקוחות שאינם מושא ההתערבות ואינם צפויים להשתנות בעקבותיה. בתהליך זיהוי המאפיינים רצוי להתבסס על [רשימת הנזקקויות והמאפיינים](#) שפותחה על ידי האגף למחקר תכנון והכשרה ומכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל, ולחדד את רמת הפירוט על פי האופן שבו הוגדרה האוכלוסייה, עולם התוכן ומטרות התכנון.

לאילו מאפיינים נתייחס?

- **גורמי סיכון:** מאפיינים שלרוב נתפסים כגורמי סיכון לצרכים. לדוגמה: גיל – גיל זיקנה, גיל ההתבגרות או הגיל הרך; בני עולים; אנשים עם מוגבלות. יש לשים לב להצטלבות מיקומי השוליים במאפייני הרקע – אצל לקוחות שלהם כמה מאפיינים המוכרים כקשורים לשוליות חברתית, השילוב ביניהם עשוי להגביר את הקשיים או להביא לקשיים ייחודיים (לדוגמה: להטב"ים ממגזרים מסורתיים או זקנים עולים).
- **מחייבי התערבות מותאמת:** מאפיינים שיש להביא בחשבון ביצירה או בהפעלה של המענים. לדוגמה: אימהות לילדים בגיל הרך – לכלול במסגרת הפעילות סידור לילדים; דוברי רוסית – ליצור מענים המותאמים לדוברי השפה; חרדים – ליצור קבוצות טיפול נפרדות לנשים ולגברים.

בתהליך זיהוי מאפייני הרקע, כדאי לשים לב לקבוצות המיוצגות בשכיחות גבוהה והמהוות את ליבת האוכלוסייה (לדוגמה: גברים בשירות המבחן) וכן לקבוצות קטנות שדורשות התייחסות ייחודית, אם בשל צורכיהן הייחודיים ואם בשל צורך בהתאמת המענים (לדוגמה: בשירות לנוער, צעירות וצעירים (נוצ"ץ) – נערות ממשפחות דתיות מאוד; אנשים עם לקויות פיזיות, קוגניטיביות או נפשיות).

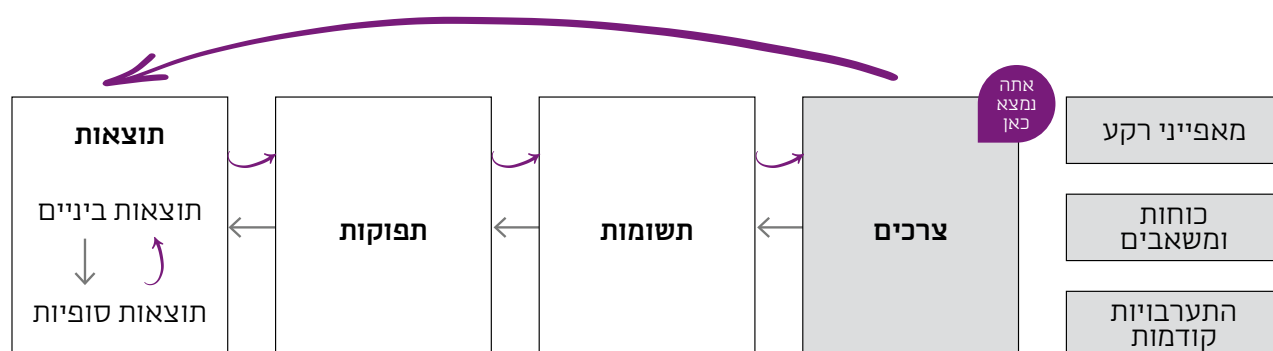
🔊 שאלות מנחות לזיהוי מאפייני הרקע 🔊

1. מהם מאפייני הרקע של האוכלוסייה והנסיבות שעלולים להוות גורמי סיכון?
 - האם הלקוחות משתייכים לקבוצות המוכרות כקבוצות בסיכון מוגבר?
 - האם הם שייכים ליותר מקבוצה אחת כזו (הצטלבות מיקומי שוליים)?
2. מיהן הקבוצות המיוצגות בשכיחות גבוהה והמהוות את ליבת האוכלוסייה?
3. האם יש קבוצות קטנות הדורשות התייחסות ייחודית בשל צורכיהן הייחודיים או בשל צורך בהתאמת המענים?

♥ שימו לב ♥

- כאשר ידוע הנתון על מספרם או שיעורם היחסי של המשתייכים לקבוצה מסוימת, חשוב לציין זאת בתוך המודל הלוגי.
- יכולות להיות קבוצות ששיעורן מקרב הלקוחות של יחידה כלשהי יהיה גדול משיעורן באוכלוסייה. זהו נתון מעניין ויכול להיות חשוב לצורך זיהוי קבוצות סיכון מקרב האוכלוסייה הכללית.
- יכולות להיות קבוצות שהן קטנות, אך יש להן משמעות מיוחדת המחייבת הקצאת משאבים ייחודיים ומוגברים בשל עוצמת הצרכים וחומרת הבעיות או חשיבות התאמת ההתערבות.

שלב ג: הגדרת הצרכים והבעיות



בתכנון המתייחס לאוכלוסייה, הצרכים הם מכלול הקשיים, הבעיות או הדאגות של הלקוחות. אלו יהוו לרוב את הבסיס להגדרת התוצאות ולגזירת ההתערבות שתביא להשגתן. בתהליך הגדרת הצרכים, חשוב למיין על פי עולמות התוכן שאליהם הם משתייכים. ניתן ורצוי לצורך זה להתבסס על [רשימת הנזקקויות והמאפיינים](#) ולחדד את רמת הפירוט בהתאם אליה. לרוב יש יותר מצורך אחד, והבעיות השונות עשויות להיות קשורות זו לזו. בשלב זה, רצוי למפות את הצרכים כולם ורק לאחר מכן ניתן לתעדפם. בחירת הבעיות שבהן תתמקד תוכנית ההתערבות תיעשה בהתבסס על שיקולים שונים, כגון העדפת נציגי אוכלוסיית היעד, צורך חריף שמחייב מענה מיידי, בעיה שפתרונה עשוי לענות גם על צרכים אחרים או בעיה שקל לטפל בה ובכך תגרום להעלאת המוטיבציה. התעדוף יכול להיעשות גם בשלב הגדרת התוצאות, לפי קריטריונים דומים שיפורטו בהמשך.

לאילו צרכים נתייחס?

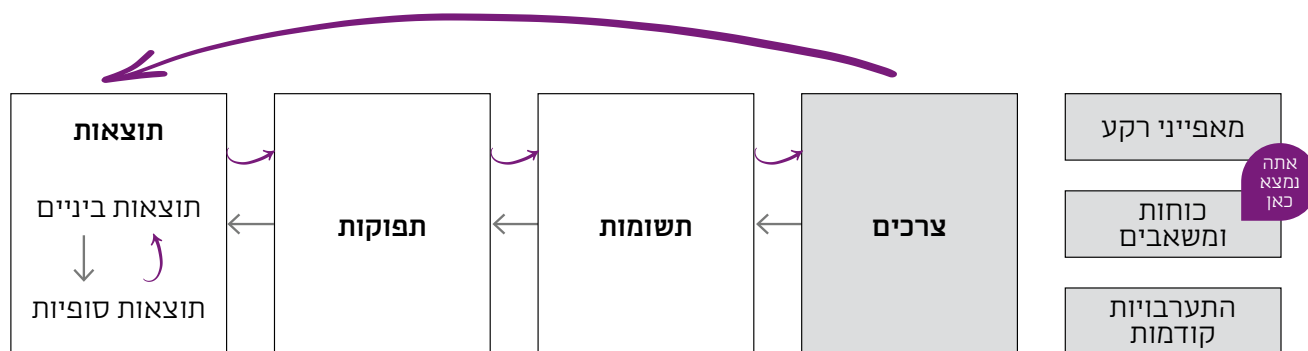
- תחומי הבעיה ה**עיקריים** שעומדים מתמודדת האוכלוסייה והם בליבת העיסוק של היחידה הארגונית המטפלת או של הגופים השותפים בתהליך התכנון. למשל, עוני ומצוקה כלכלית בקרב לקוחות המחלקה לשירותים חברתיים או הזנחת ילדים בשירות ילד ונוער.
- תחומי בעיה **חמורים במיוחד**, גם אם מצויים רק בקרב מיעוט באוכלוסייה. אלה יכולים להיות צרכים ובעיות שמתייחסים לקבוצות שהן קטנות, אך יש להן משמעות מיוחדת משום שהם מחייבים הקצאת משאבים ייחודיים ומוגברים. למשל, שיעור הנערים שביצעו עבירות מין הוא קטן יחסית בשירות המבחן לנוער, אולם ההשלכות החמורות ורמת הסיכון הנשקפת לסביבה מחייבות התייחסות ייחודית ומעמיקה לצורך זה.

- **צרכים נוספים משמעותיים של האוכלוסייה או של פרטיה שאינם באחריותם או בתחום השפעתם הישיר של היחידה המטפלת או של הגופים השותפים בתהליך התכנון, אולם חשוב לזהותם מן הסיבות האלה:**
 - הם קשורים לקיומם או לעוצמתם של צרכים אחרים
- כגורמי סיכון. לדוגמה: היעדר השכלה אומנם אינו מטופל ישירות על ידי שירותי הרווחה, אולם הוא קשור לקושי בהשתלבות בתעסוקה איכותית ולעוני.
- כהשלכות של צרכים אחרים. לדוגמה: מצב דיכאוני שהטיפול בו יתקיים אולי במסגרות בריאות הנפש עלול להיות תגובה לסכסוכי משמורת, לעוני, להדרה חברתית ועוד.
- כחלק מתפיסת "התערבות" בעבודה הסוציאלית שאינה מצמצמת את עצמה להתערבות ישירה, אלא כוללת אסטרטגיות כמו הפניה, תיווך וסנגור ומיצוי זכויות מול גורמים טיפוליים ומוסדיים אחרים.
- **צרכים הקשורים בסביבת הלקוחות, במשפחתם או בקהילה שהם משתייכים אליה.** לדוגמה: משפחות החיות בעוני והדרה, קהילות באיום ביטחוני או היעדר מקומות תעסוקה בסביבה.
- **צרכים הקשורים בחסמים או בקשיים של היחידה המטפלת או של המערך המוסדי.** אלה צרכים להיות מצוינים במודל הלוגי לאוכלוסייה ובהמשך לקבל התייחסות ממוקדת המשלימה את המהלך. עברו לשער [החשיבה התוצאתית](#) [עבור רמת הארגון](#) ולהרחבה ראו: ["החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון](#).
- **צרכים הקשורים להיעדר מדיניות או לחוסר התאמה של המדיניות הקיימת.** לדוגמה: היעדר חקיקה בנוגע לסוג והיקף הסיוע החומרי הניתן ללקוחות המחלקות לשירותים חברתיים.

🔊 שאלות מנחות להגדרת הצרכים 🔊

1. מהם הצרכים, הקשיים והבעיות המשותפים לקבוצות גדולות באוכלוסייה?
2. האם יש צרכים ייחודיים עבור קבוצות מצומצמות הדורשים התייחסות מיוחדת?
3. האם יש צרכים משמעותיים שאינם בתחום האחריות של היחידה המטפלת, אך מחייבים מענה בהיותם גורמי סיכון לצרכים אחרים או שנובעים מהם?
4. מהם הצרכים ברמת המשפחה, ברמת הקהילה או הסביבה?
5. מהם הצרכים הקשורים במערך הארגוני המטפל?

שלב ד: זיהוי כוחות ומשאבים



גישות עדכניות בעבודה הסוציאלית שמות דגש במיפוי הכוחות והמשאבים של הלקוחות כשהם לעצמם וכמפתח בבניית תוכנית ההתערבות.

לאילו כוחות ומשאבים נתייחס כשמדובר באוכלוסייה?

נתייחס לכוחות ולמשאבים העשויים לסייע להתערבות ולקדם את השגת התוצאות. אלה יכולים להיות כוחות ומשאבים קיימים, לצד כוחות ומשאבים שניתן וחשוב לפתח כחלק מן ההתערבות. ניתן לייחד לכך מונח ולהתייחס לאותם כוחות שבנייתם או חיזוקם הם חלק מתוכנית ההתערבות כאל "הזדמנויות".

- כוחות פנימיים העשויים להתקיים בקרב אוכלוסיית היעד, כמו תכונות אישיות, יכולות או כישורים שעשויים לתמוך בהתערבות או להשפיע על האסטרטגיות שיבחרו (אופטימיות, כישורים מילוליים, הצטיינות בספורט).
- כוחות ומשאבים חיצוניים, כמו דמות משמעותית תומכת בסביבה או ארגוני לקוחות בעלי השפעה המסייעים לאוכלוסייה זו.

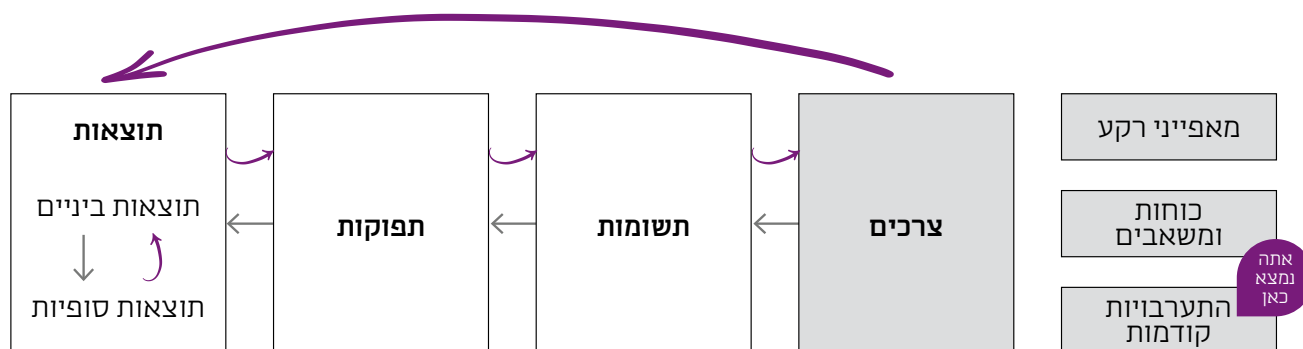
נסו לזהות:

- כוחות ומשאבים שהספרות המקצועית והניסיון המעשי מצביעים על תרומתם להשגת התוצאות בתחומי הבעיה שזוהו. למשל, קיומן של רשתות תמיכה חברתיות זמינות להורה כשמדובר בבעיות של התעללות והזנחה של ילדים, או תכונות אישיות של עצמאות ותושייה כשמדובר בילדים הסובלים מהתעללות.
- כוחות ומשאבים ייחודיים לאוכלוסייה כקבוצה. למשל, קיומם של ארגונים חברתיים העובדים עם אוכלוסייה זו, קיומם של ארגונים או פעילים מקרב האוכלוסייה שניתן לעבוד עימם בשיתוף פעולה, שיח ציבורי אוהד.
- כוחות ומשאבים העשויים להיות לפרטים המרכיבים את האוכלוסייה או לקבוצות בתוכה. למשל, תמיכה משפחתית וקהילתית, אוריינות גבוהה, זמינות לצריכת שירותים, פתיחות לקבלת סיוע.

שאלות מנחות לזיהוי כוחות ומשאבים

- מהם הכוחות והמשאבים העומדים לרשות האוכלוסייה ויכולים לסייע לכולה או לפרטים מתוכה בהתמודדות עם הצרכים שזוהו?
 - כוחות ומשאבים שיסייעו ביישום ההתערבות
 - כוחות ומשאבים שיקדמו את השגת התוצאות
- מהם הכוחות והמשאבים שיכולים להיות מועצמים בעקבות ההתערבות?
- האם יש כוחות ומשאבים ייחודיים לאוכלוסייה זו בזירה החברתית ובארגונים הפועלים בה?

שלב ה: מיפוי התערבויות קודמות ומקבילות



מעטים הם המקרים שבהם התכנון עבור אוכלוסייה מתקיים ברִיק של מדיניות ומענים. לרוב יוזמה לתכנון עבור אוכלוסייה נעשית בעקבות עדויות או השערות כי מדיניות ההתערבות הקודמת מחייבת חשיבה מחודשת – אם בשל שינוי הנסיבות הנוגעות לאוכלוסייה או למערך המטפל בה, אם על רקע שינויים בגישות המקצועיות ואם עקב מדידה המצביעה על חוסר מועילותה של המדיניות הקודמת. לעיתים מדובר בעוררות ציבורית על רקע תהודה תקשורתית של אירועים או בדרישה חיצונית ממקורות שאינם מודעים להיסטוריה של מדיניות הטיפול.

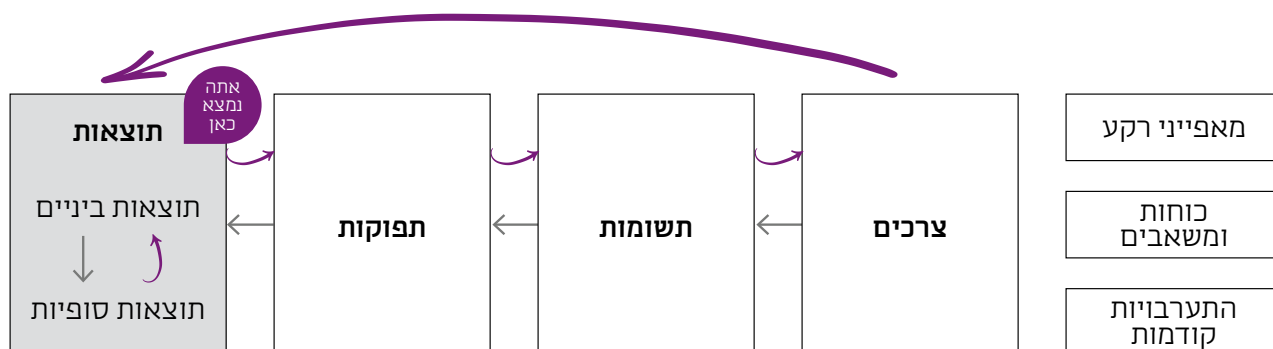
חשוב לפיכך לתעד במסגרת המודל הלוגי את המדיניות הקיימת, אם הייתה כזו. המדיניות הקיימת עשויה להתייחס לכל אחד מן הרכיבים של המודל הלוגי או באופן כללי:

- **מדיניות הקשורה לזהות האוכלוסייה.** למשל, תוכנית 360° – התוכנית הלאומית לילדים ונוער בסיכון זיהתה את הבעייתיות במדיניות הקיימת בכל הקשור להגדרת אוכלוסיית ילדים ונוער בסיכון ולשיתופי הפעולה בין המערכות הארגוניות המטפלות.
- **מדיניות הקצאת המשאבים לתת-קבוצות באוכלוסייה** על פי מאפייניהן, צורכיהן או התוצאות הרצויות. למשל, הקצאת משאבים מוגברת לזקנים שהם ניצולי שואה; לחשופים לאלימות במשפחה; לטיפול בעברייני מין בשירות המבחן; לשילוב בתעסוקה בקרב אנשים עם מוגבלות.
- **מדיניות המתייחסת להעדפת סוגי מענים או אסטרטגיות התערבות.** למשל, מדיניות "משפחה במרכז"; שיקום על פני מניעה ולהיפך; התערבות קבוצתית על פני התערבות פרטנית.

שאלות מנחות למיפוי התערבויות קודמות

1. מהי מדיניות ההתערבות הנהוגה כיום בכל הקשור להגדרת זהות האוכלוסייה, התוצאות הרצויות, סוגי המענים, הדגשים והמשאבים? מה היו הנימוקים לה?
2. האם ובאיזו מידה היא קידמה את מצב האוכלוסייה? מהן העדויות לכך?
3. מה היו החסמים והקשיים ביישום המדיניות והמענים עד כה?

2. הגדרת תוצאות סופיות, הגדרת תוצאות ביניים וזיהוי הסמנים להשגתן



התוצאות נועדו להשיב על השאלה: אילו שינויים צריכים להתחולל במצב האוכלוסייה? התוצאות נגזרות ישירות מן הצרכים שזוהו ומשקפות את תמונת הראי שלהם. עם זאת, ואף על פי שהגדרת התוצאות נעשית לאחר זיהוי הצרכים ונגזרת מהם, פעמים רבות בעת העבודה על הגדרת התוצאות דווקא, מזוהים צרכים שטרם נוסחו או שצרכים משניים הופכים להיות צרכים שבמוקד. זהו תהליך מעגלי ודינמי, המאפשר יצירת [תאוריית שינוי](#) עשירה, מעמיקה ומהודקת יותר.

ניסוח התוצאה מתייחס למהות השינוי ולמגמתו (למשל, הפחתת בדידות והדרה, השתלבות בתעסוקה איכותית, הגברת סיפוק הצרכים הפיזיים של הילד).

כמו בצרכים, התוצאות יכולות להתייחס לאוכלוסייה עצמה, למשפחה ולקהילה שאליה משתייכים, לגורמים המקצועיים ואפילו לחברה הכללית. לדוגמה: אחת התוצאות שהגדיר שירות המבחן למבוגרים היא שינוי עמדות הציבור כלפי מי שביצעו עבירה והגברת הנכונות לשילובם בחברה. נוסף לכך, התוצאות יכולות לבטא את השינויים הרצויים הייחודיים עבור קבוצת אוכלוסייה מסוימת, ולעומת זאת הן יכולות להתייחס לשינויים שאינם ייחודיים לאוכלוסייה זו אולם חשוב לתת עליהם את הדעת כחלק מהגברת רווחתם הכללית. לדוגמה: אחת התוצאות שהגדיר השירות להתמכרויות היא חיזוק מיומנויות ליצירת מראה חיצוני מטופח כחלק משיפור התפקוד וההתנהגות. התוצאות נבחרות ומתועדפות על פי מכלול שיקולים, למשל אם נוגעות לצורך חריף שמחייב מענה מיידי, בעיה שפתרונה עשוי לענות גם על צרכים אחרים או בעיה קלה לטיפול.

שימו לב ♥

פעמים רבות יש דרישה חיצונית להגדרה של "יעד התוצאה", קרי, הגדרה מספרית מדויקת של היקף השינוי או עוצמתו. לגישתנו, יש להימנע מכך. קביעה כזו, בהיעדר עדויות מבוססות על היקף השינוי המצופה, עלולה להביא עימה שלל השלכות שליליות למהלך כולו: החל מתחושות תסכול וייאוש של עובדים במקרה של אי-עמידה ביעדים, עבור בהיעדר חתירה לשיפור במקרה של עמידה ביעדים וכלה בניסיונות למניפולציות ומצגי שווא בהזנת המידע או בעיבודו ובהצגתו. לכן, מומלץ לקבוע יעדים כמותיים להיקף התוצאה הרצויה רק כאשר נאסף מידע מבוסס לצורך הקביעה ונרכשו המיומנויות לשימוש רגיש ומושכל בממצאי המדידה.

התוצאות הרצויות נחלקות לשניים: **תוצאות סופיות ותוצאות הביניים**, שהן אבני הדרך להשגת התוצאות הסופיות. רבות מן התוצאות שהן תוצאות סופיות, עשויות בנסיבות מסוימות להיות בבחינת אבן דרך להשגת תוצאות אחרות. למשל, הפסקת אלימות כלפי ילדים עשויה להביא עימה שיפור בהישגים הלימודיים וברווחה האישית. עם זאת, לרוב תהליך השינוי, ובכללו סדר שרשרת השינויים, תלויים במידה רבה בנסיבות הייחודיות של הלקוח המסוים. לפיכך, חשוב במיוחד כשמדובר באוכלוסייה ובתהליך תכנון תאורטי, לכלול במסגרת התוצאות הסופיות את כל התוצאות שהן תכלית ההתערבות, ואילו במסגרת תוצאות הביניים לכלול אך ורק כאלה שהשגתן היא תנאי להשגת התוצאות הסופיות ואין סופיות כשהן לעצמן.

דגשים ברמת המשפחה

מדיניות "המשפחה במרכז" שמה דגש על ראיית המשפחה כמערכת, אם כמערכת לקוח ואם כמערכת פעולה. להבחנה זו חשיבות רבה סביב הגדרת התוצאות ובעיקר סביב השאלה האם תוצאות ברמת המשפחה יהיו בבחינת תוצאות סופיות או תוצאות ביניים. ראיית המשפחה כולה על מערכות היחסים בתוכה כמערכת לקוח, משמעה ששינויים בה יוגדרו תוצאות סופיות. לעומת זאת, שימת הדגש על הפרט, משמעה כי שינויים ברמת המשפחה הם אבן דרך להשגת תוצאה ברמת הלקוח ולפיכך הם יוגדרו תוצאות ביניים.

שלב א: הגדרת התוצאות הסופיות

בתכנון עבור אוכלוסייה, התוצאות הסופיות הן השינויים הרצויים עבור הלקוחות כפרטים וכקבוצה. התוצאות עשויות להתייחס לשינויים במצב הלקוחות, בהתנהגותם, בעמדותיהם, ברגשותיהם וכיו"ב. לרוב התוצאות הרצויות הן תמונת ראי של הצרכים או שהן מגדירות את מהות השינוי ואת מגמתו.

📢 שאלות מנחות להגדרת התוצאות הסופיות 📢

במקרה של מודל לוגי לקבוצת אוכלוסייה בעלת מאפיינים וצרכים משותפים:

1. מהם השינויים הרצויים הייחודיים עבור קבוצת אוכלוסייה זו?
2. מהם השינויים שאינם ייחודיים לאוכלוסייה זו, אולם חשוב לתת עליהם את הדעת כחלק מהגברת רווחתם הכללית?
3. האם יש תוצאות מסוימות שהן בעלות חשיבות מיוחדת?
 - משום שהן חשובות לאוכלוסייה?
 - משום שהן קשורות לדגשים במדיניות הגורמים המטפלים?
 - משום ששינוי בהן עשוי להביא לשינוי גם בתחומים אחרים?
 - משום הסכנה הנשקפת לאוכלוסייה או לסביבתה בהיעדר שינוי בהן?
 - משום שהן קלות יחסית להשגה ויגבירו את המוטיבציה של הלקוחות או של המערכות המטפלות לקדם שינויים נוספים?

במקרה של מודל לוגי לאוכלוסייה המטופלת על ידי יחידה ארגונית:

1. מה ייעוד היחידה? לצורך מה היא קיימת?
2. מהם השינויים שהיחידה מנסה לחולל בחיי האנשים שבאחריותה?
3. האם היחידה שואפת לחולל שינויים גם בסביבת הלקוחות? מהם?

♡ שימו לב ♡

תהליך הניסוח וההמשגה של התוצאות ברמת האוכלוסייה עומד בזיקה לתפיסת היחידה את מטרותיה ואת החזון שלה. אם עולה פער בין תפיסת היחידה את ייעודה לבין השינויים שהיא חותרת לקדם, חשוב לזהות ולדון בפער זה ובהשלכותיו. לצורך כך, אפשר ורצוי לבחון מחדש חומרים ארגוניים קיימים כמו מסמכים, מצגות, חומרי הדרכה וחזון היחידה. במקרים רבים תהליך ניסוח התוצאות מציף את הצורך לשנות או לעדכן חומרים אלה ואף ליצור חדשים.

שלב ב: גזירת תוצאות ביניים

תוצאות הביניים משקפות את ליבת תאוריית השינוי. הן מגדירות את השינויים שהם תנאי הכרחי להשגת התוצאות הסופיות, כולן או חלקן.

סוגי תוצאות ביניים:

■ תוצאות ביניים ברמת אוכלוסיית הלקוחות:

▫ **תוצאות ביניים אוניברסליות.** אלה הן תוצאות ביניים הנתפסות כאבני דרך במרבית תהליכי שינוי, כמו ביסוס אמון וברית טיפולית; הגברת מודעות לבעיה; הגברת ידע ומידע על הבעיה, השלכותיה או המענים הקיימים; הגברת מוטיבציה לשינוי.

▫ **תוצאות ביניים ייעודיות.** אלה הן תוצאות ביניים שיש בנוגע להן הסכמה כי הן אבני דרך לשינוי בתחום הבעיה שזוהתה או להשגת תוצאה מסוימת. למשל, רכישת מיומנויות תעסוקתיות או מיומנויות של חיפוש עבודה הן תוצאות ביניים להשתלבות בתעסוקה איכותית.

■ תוצאות ביניים ארגוניות:

העבודה הסוציאלית מכירה בכך שהדרך ליצירת שינוי אינה מוגבלת לפעילויות או להתערבויות ישירות עם הלקוח עצמו. העבודה הסוציאלית מטרתה להביא לשינוי חיובי במצבם של הלקוחות ולעיתים שיפור זה עשוי להיות מושג באמצעות שינוי במערכת המספקת את השירות, אם על ידי חיזוק הקיים ואם על ידי הסרת החסמים שמונעים שירות מיטבי. תוצאות ארגוניות הן שינויים בגורמים הפורמליים המטפלים באוכלוסייה, במדיניות, בארגון או בעובדיו, הנדרשים כדי לקדם השגת התוצאות ללקוחות או כדי לשפר את איכות ההתערבות עימם. למשל, הגברת שיתוף הפעולה בין המערכות המטפלות, שיפור ברמת ההנגשה של השירות, הגברת רמת הידע והמיומנויות שלרשות העובדים. בבניית מודל לוגי לאוכלוסייה, ניתן ורצוי לייחד לתוצאות כאלה מהלך נפרד בדמות מודל לוגי ברמת הארגון. עבור לשער [החשיבה התוצאתית עבור רמת הארגון](#) ולהרחבה ראה ["החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון](#).

שימו לב ♥

כשמדובר בגזירת תוצאות ביניים ספציפיות לצרכים ברמת האוכלוסייה, יש חשיבות מכרעת לשימוש בידע ובממצאים מן הספרות המקצועית. ניתן לעשות שימוש הן במחקרים אשר ביססו תוצאות ביניים אלה כאבני דרך להשגת השינוי הרצוי, והן במחקרים המתחקים אחר מערך הסיבות (האטיולוגיה) של התופעות והבעיות החברתיות שאיתן האוכלוסייה מתמודדת. למשל, קשרים חברתיים עם חברה עבריינית יהוו חסם להפסקת שימוש בסמים או שיגבירו את הסיכון לחזרה לשימוש. זיהוי תוצאות ביניים כגון אלה בהתבסס על הספרות הוא ליבת תאוריית השינוי ומסייע בגיבוש המענים המתאימים.

📢 שאלות מנחות להגדרת תוצאות ביניים לאוכלוסייה 📢

1. מהם השינויים שהם אבני דרך הכרחיות בתהליכי שינוי ובהשגת תוצאות עבור האוכלוסייה?
2. מהם השינויים שהם אבני דרך הכרחיות הייחודיות למאפייני האוכלוסייה או לצרכיה?
3. מה השינויים ברמת הארגון ועובדיו או במערך המטפל כולו, שנדרשים כדי להגביר את איכות ההתערבות עם הלקוחות?
4. האם הספרות המקצועית או הניסיון המעשי מצביעים על גורמי סיכון בולטים שעלולים להוות חסם בתהליך השגת השינויים הרצויים?

שלב ג: זיהוי הסמנים להשגת התוצאות

הסמנים (מכונים לעיתים אינדיקטורים) נועדו לסייע בזיהוי השגתן או אי-השגתן של התוצאות הרצויות. אלו הם הביטויים הנצפים והמדידים לשינוי. בניסוח הסמנים ניתן מענה על השאלה: **איך השינוי נראה?** (במצב, בהתנהגות, ברגשות, בעמדות וכדומה).

לעומת ניהול המקרה עבור לקוח מסוים, כשמדובר באוכלוסיית יעד רחבה חשוב שהסמנים עבור השגת התוצאות יהיו כוללים ונכונים ככל האפשר לכלל הלקוחות שעבורם נוסחו התוצאות. ניתן וחשוב לעשות זאת באמצעות דיון המשלב בין "חוכמת המעשה" של אנשי המקצוע לבין ספרות מקצועית העוסקת בהגדרת הביטויים הנצפים של בעיה. ניתן גם לעשות שימוש בכלים סטנדרטים להערכת קיומה של בעיה או עוצמתה.

נוסף לכך, כשמדובר באוכלוסיית יעד גדולה שנאספים עליה בקביעות נתונים, אם ברמת הארגון, אם ברמת היישוב ואם ברמה הלאומית, ניתן לעיתים לעשות שימוש במידע זה כדי להצביע על שינוי. כך למשל מידע על עלייה בהיקף המועסקים בקרב קבוצת גיל מסוימת המפורסמת על ידי הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה (הלמ"ס) יכול להצביע על הצלחת תוכנית להשתלבות בתעסוקה שנועדה לקבוצת אוכלוסייה זו.

עם זאת, יש לנהוג בזהירות רבה בשימוש בנתונים מנהליים או לאומיים. ראשית יש להבטיח כי הם אמינים ואיכותיים. שנית יש לשקול הסברים חלופיים, לשלול אותם או לפקח עליהם. למשל, ירידה בדיווחים למשטרה על אירועי אלימות במשפחה יכולה אולי להצביע על ירידה בהיקף התופעה אולם היא יכולה גם להצביע על חוסר אמון של הציבור במערכות המטפלות.

סמנים איכותיים הם:

- נגזרים מן התוצאות הרצויות של תוכנית ההתערבות
- ביטוי מוחשי לשינוי הרצוי
- מוסכמים על כל בעלי העניין
- אמינים, נגישים וברורים
- רלוונטיים, ממצים ומוציאים

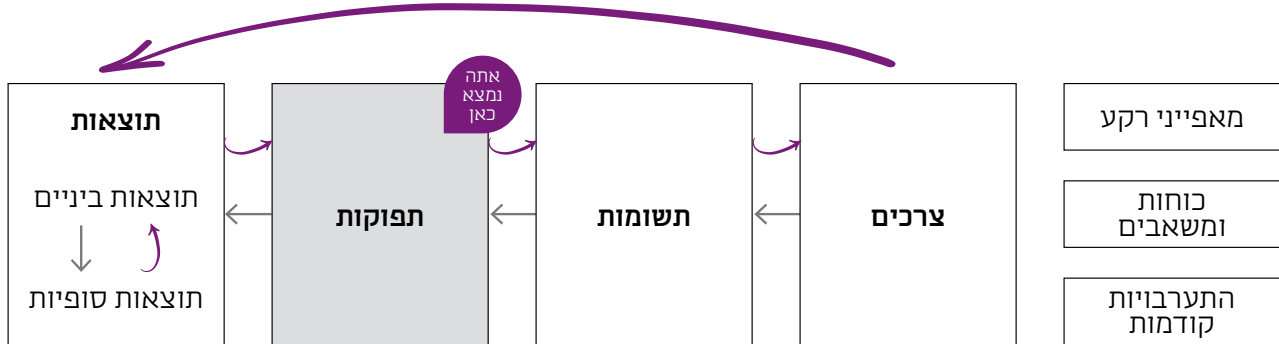
שימו לב ♥

הסמנים עונים על השאלה "איך נראה השינוי במציאות?". הם יכולים להתבטא בידע, רגשות, מחשבות, עמדות והתנהגויות. כדי לבחור סמן שעשוי להעיד על שינוי בתחום התוצאה, חישבו: איך אתם יודעים כיום שיש בעיה? מה מעיד על כך?

שאלות מנחות לבחירת הסמנים

1. איך צפוי להיראות השינוי במציאות? למשל:
 - שינוי במצב
 - שינוי בהתנהגויות
 - שינוי בעמדות
 - שינוי בדיווחים מגורמים שונים
 - שינויים בהיקף התופעה כפי שמפורסמים על ידי גורמים רשמיים
2. האם הסמנים שהוגדרו כוללים ונכונים לכלל הלקוחות שעבורם נוסחו התוצאות?
3. האם הסמנים נגזרים מן התוצאות הרצויות ונותנים ביטוי מוחשי לשינוי הרצוי? האם הם אמינים, נגישים וברורים?
4. האם יש הסכמה על הסמנים שנבחרו בין בעלי עניין שונים?

3. בניית תוכנית ההתערבות



כשמדובר באוכלוסיית יעד, הכוונה היא למיפוי המענים הקיימים ולהגדרת המענים הנדרשים לצורך השגת התוצאות. לפיכך, לאחר הגדרת התוצאות ואבני הדרך להשגתן, מזהים את כלל המענים והפעילויות שבאמצעותן יתחולל השינוי – אלה הן התפוקות, שעל בסיס הספרות המקצועית והניסיון המעשי, צפוי כי יקדמו את השגת התוצאות עבור אוכלוסייה זו. על התפוקות להיות מותאמות למאפייני האוכלוסייה ולכוחותיה מבחינת תרבות, מגדר, גיל, זמינות ונגישות וכיו"ב, וכן עליהן להביא בחשבון היבטים של המדיניות המקובלת, המנדט הארגוני, המשאבים העומדים לרשות היחידה ועוד.

בתכנון התפוקות יש להביא בחשבון:

1. ידע מקצועי על:

- דרכי התערבות שנמצאו מוצלחות, לעומת הצרכים והבעיות שעומם מתמודדים חברי אוכלוסיית היעד (לדוגמה: התערבות משפחתית בגישת הכוחות שמתקיימת בבית המשפחה, כדי להשיג שיפור באיכות הטיפול ההורי)

- דרכי התערבות שנמצאו מתאימות למאפיינים של חברי אוכלוסיית היעד

2. העדפות הלקוחות או הארגונים המייצגים אותם

3. המנדט הארגוני ומגבלותיו

4. כלל המשאבים והנכסים של הגורם המטפל: מומחיות מקצועית, קשרים, תשתיות פיזיות, משאבים כלכליים ועוד

5. ההקשר החברתי והפוליטי

יש שתי אפשרויות להגדרת התפוקות כחלק מהבניית ההתערבות:

1. תחילה, גזירת התפוקות **המיטביות** על בסיס התוצאות הרצויות ובהתחשב במאפיינים, בכוחות ובמידע על הצלחתן של תפוקות קודמות. בהמשך, מיפוי והבחנה: אילו מן התפוקות הללו קיימות ואילו חסרות ויש לפתחן?
2. תחילה, מיפוי התפוקות **הקיימות** ומידת ההתאמה בין ובין התוצאות הרצויות, בהתחשב במאפייני האוכלוסייה ובכוחותיה. בהמשך, זיהוי תפוקות חסרות להשגת התוצאות, ולצד זאת זיהוי תפוקות קיימות שאינן משרתות את השגת התוצאות.

בשני המקרים, זה הבסיס לתהליך יצירתי של פיתוח מענים חדשים, לפיתוח מענים מערכתיים או לעדכון מדיניות ההתערבות. זיהוי חסרים במענים הנעוצים בחסמים שהם ברמת הארגון ועובדיו או ברמה המערכתית, מצריך התמקדות ברובד זה במסגרת מהלך נפרד בדמות מודל לוגי ברמת הארגון. עבור לשער [החשיבה התוצאתית עבור רמת הארגון](#) ולהרחבה ["החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון](#).

חשוב למיין את התפוקות לממדים (אפשרויות למיין יפורטו בהמשך), כדי לאפשר בחינה מעמיקה של התאמת התפוקות לצרכים ולמאפיינים, להשוות בין מענים שונים אל מול השגת התוצאות, לזהות כפילויות וחסרים וכו'.

סוגי מיין אפשריים לתפוקות

- אסטרטגיית ההתערבות (טיפול משפחתי, קבוצתי, ייעוץ והדרכה, סנגור וכיו"ב)
- מסגרת ההתערבות או תוכניות מובנות
- מרחב ההתערבות (היכן היא מתקיימת)
- הגורם המטפל
- תדירות ההתערבות והיקפה
- גישת ההתערבות ודגשים ייחודיים בה (חוסן וכוחות, גישה סמכותנית, התאמה תרבותית וכיו"ב)

שימו לב ♥

ברבות מן המערכות הארגוניות בשירותי הרווחה מופעלות תוכניות מובנות וממוסדות הכוללות מערך מוגדר של תפוקות ואסטרטגיות התערבות. כשמדובר בהגדרת התפוקות עבור אוכלוסייה רחבה המשולבת בתוכניות כאלה, ניתן להגדיר את התפוקות באמצעות:

- שמות התוכניות או מסגרות ההתערבות. עם זאת, לעיתים תוכניות דומות באופן פעילותן מכונות בשמות שונים ולהפך, תוכניות בעלות שם זהה מיושמות באופן שונה לחלוטין. חשוב ומומלץ לפיכך לבחון את תאוריית השינוי של תוכניות אלה באמצעות מודל לוגי ברמת תוכניות מובנות. עבור לשער [החשיבה התוצאתית עבור תוכניות מובנות](#).

- רשימת אסטרטגיות ההתערבות והמקרא שלצידה, אשר נמצאת בתהליך פיתוח על ידי מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל והאגף למחקר, תכנון והכשרה. רשימה סדורה ואחידה של אסטרטגיות ההתערבות המופעלות בשירותי הרווחה תשמש ליצירת תשתית של שפה אחידה ומוסכמת בין יחידות המשרד, בין הדרגים ובתוכם, בכל הקשור לאסטרטגיות ההתערבות.

שאלות מנחות בניסוח התפוקות

1. לפי עמודת התוצאות במודל הלוגי שאתם בונים:
 - אילו סוגי תפוקות מתאימים להשגת התוצאות שהוגדרו?
 - אילו מתוכם מוצעים כיום לאוכלוסייה על ידי היחידה המטפלת? על ידי גורמים אחרים?
 - האם יש סוגי תפוקות מתאימים שאינם מוצעים כיום כלל לחברי האוכלוסייה?
 - האם מוצעות כיום תפוקות שאינן מתאימות כלל לתוצאות שהוגדרו?
2. לפי עמודת הצרכים במודל הלוגי שאתם בונים:
 - אילו התערבויות מתאימות לסוג הבעיה ולביטוייה? מה הבסיס לטענה בדבר התאמתן?
 - אילו התערבויות נחלו הצלחה בעבר בקרב אוכלוסייה זו או בקרב אוכלוסיות שמתמודדות עם צרכים דומים?

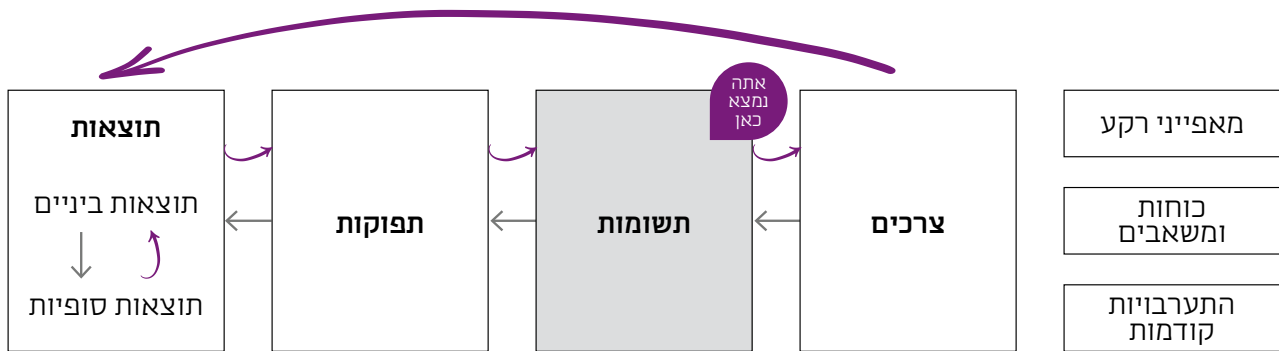
3. לפי עמודת המאפיינים במודל הלוגי שאתם בונים:

- האם סוגי התפוקות הקיימים והמוצעים מתאימים למאפייני האוכלוסייה?
- האם יש תת-קבוצות שלהן מאפיינים ייחודיים שאין עבורן סוגי תפוקות מתאימים?

4. לפי עמודת הכוחות והמשאבים במודל הלוגי שאתם בונים:

- האם יש תפוקות העושות שימוש בכוחות ובמשאבים של האוכלוסייה?
- האם יש תפוקות העשויות להיות מכוונות לבניית כוחות ומשאבים שאינם קיימים או שאינם מספיקים כיום?

4. הערכת התשומות הנדרשות ליישום ההתערבות



בתכנון עבור אוכלוסייה, התשומות הן כלל המשאבים המושקעים בה במונחים של תקציב, כוח אדם, מבנה, ציוד ותשתיות טכנולוגיות.

במודל לוגי של לקוחות יחידה ארגונית:

הכוונה לכל התשומות המושקעות ישירות ובעקיפין באוכלוסייה ובמערך הטיפול. חשוב לברר אילו מתוך התקציבים הם גמישים ולדון האם במסגרת התקציבים הגמישים, הקצאת המשאבים נעשית לאור סדר העדיפויות של היחידה כפי שהוא משתקף מבחירת התוצאות הרצויות. נוסף לכך, כדאי לבדוק האם יש כוחות ומשאבים חיצוניים שיכולים לשמש תשומות ועשויים לחסוך עלויות נוספות, למשל חלוקת סלי מזון באמצעות עמותה.

בתכנון עבור אוכלוסייה בעלת מאפיינים וצרכים משותפים:

חשוב לדון בחלוקת המשאבים של כלל הגופים המעורבים, ולבחון כיצד ניתן לבצע איגום טוב יותר של משאבים לצורך יישום התפוקות והתמקדות בהשגת התוצאות

המרכזיות שהוגדרו. בהמשך לכך, מומלץ לשקול איך רצוי לחלק את אותם משאבים בין תת-קבוצות האוכלוסייה, מבחינת צרכים ומאפיינים.

גם בהגדרת התשומות יש שתי אפשרויות:

1. תחילה, זיהוי התשומות הנדרשות לאור התפוקות המתוכננות ולאחר מכן התמודדות עם הפער בין הרצוי למצוי באמצעות תעדוף מן הצד האחד, ופעילויות להגדלת המשאבים מן הצד האחר – לחץ על קובעי מדיניות, שיתופי פעולה עם חברה אזרחית ועמותות, גיוס כספים וכדומה.
2. תחילה, זיהוי המשאבים הקיימים ולאחר מכן בחינת דרכי ניצולם באופן המועיל ביותר, לאור סדרי העדיפויות שהוגדרו. במקביל, פעולות להשגת משאבים נוספים במידת הצורך וזיהוי הזדמנויות וכוחות שעשויים להחליף תשומות מסוימות.

שימו לב ♥

התשומות כוללות לא רק כסף אלא כל משאב הדרוש לצורך הפעלת התוכניות וביצוע התפוקות הנדרשות: מבנים, ציוד, שעות עבודה של כוח אדם מקצועי חיצוני, כוח עזר מתנדב וכו'.

שאלות מנחות להגדרת התשומות

1. אילו משאבים נדרשים כדי לקיים את ההתערבויות השונות? (תקציב, כוח אדם, ציוד וכו')
2. האם הקצאת המשאבים נעשית בהתאם לסדר העדיפויות של היחידה הארגונית? האם הקצאת המשאבים תואמת את התוצאות הרצויות שנבחרו?
3. כיצד מתבצעת חלוקת המשאבים בין תת-הקבוצות באוכלוסייה?
4. האם יש פער בין התשומות הזמינות ובין המשאבים הנדרשים לתפוקות המתוכננות? האם ניתן לצמצם פער זה ולפעול להגדלת המשאבים?
5. כיצד ניתן לנצל באופן היעיל ביותר את המשאבים הקיימים, בהתחשב בתוצאות שנבחרו ובסדרי העדיפויות שהוגדרו?

סיכום תהליך התכנון: בחינת הקשרים בין הרכיבים השונים של תוכנית ההתערבות

לאחר השלמת תהליך התכנון ברמת אוכלוסיית יעד באמצעות המודל הלוגי, בחנו אותו שוב וגבשו את תאוריית השינוי:

1. כיצד מוגדרת האוכלוסייה? האם מדובר בקבוצת אוכלוסייה בעלת מאפיינים וצרכים משותפים, או בלקוחות יחידה ארגונית?
2. מהם המאפיינים של האוכלוסייה?
3. מהם הצרכים, הקשיים והבעיות של הלקוחות?
4. מהם הכוחות והמשאבים העומדים לטובת האוכלוסייה – כקבוצה כללית? בתת-הקבוצות מתוכה?
5. מהי המדיניות הקיימת הנוגעת לאוכלוסייה? האם היא הוכחה כיעילה ומדוע?
6. מהן התוצאות הסופיות הרצויות? האם הן תואמות לצרכים המרכזיים?
7. מהן תוצאות הביניים הרצויות? האם הן משקפות את התפיסות הקיימות בספרות המקצועית ובשדה כאבני הדרך להשגת השינוי?
8. האם התפוקות המוצעות אכן תואמות לתוצאות (ביניים וסופיות)?
 - האם לכל התוצאות יש מענה?
 - האם היקף המענים בפועל תואם את סדר העדיפויות, כפי שהוגדר באמצעות התוצאות?
 - האם יש צורך בפיתוח מענים נוספים, בשינוי במענים קיימים או בהיקפם?
 - האם התפוקות המתוכננות מביאות בחשבון את כוחותיה של האוכלוסייה?
9. האם המענים הקיימים מותאמים למאפייניהן של תת-קבוצות ייחודיות?
10. האם המענים מותאמים לצרכים ולתוצאות של תת-קבוצות ייחודיות?
11. האם המשאבים הקיימים (תשומות) מספיקים לקיום התפוקות? האם יש דרך לגייס משאבים נוספים? האם יש כוחות או משאבים שיכולים לייעל או להחליף תשומות?
12. האם חלוקת המשאבים (תשומות) משקפת את חלוקת הצרכים בין תת-קבוצות שונות? האם יש תת-קבוצות שמקבלות יותר תשומות משיעורן היחסי מקרב כלל האוכלוסייה? האם יש לכך סיבות מוצדקות?
13. האם נדרש שינוי באופן העבודה של היחידה או באופן העבודה של גופים שונים הנותנים שירות לאוכלוסייה – ובפרט בהיבטים של שיתוף פעולה וחלוקת העבודה ביניהם? אם כן, רצוי לעבור לשער [החשיבה התוצאתית עבור רמת הארגון](#) הבוחן זאת ומסייע בתכנון השינוי הנדרש.

ניטור, מדידה והערכה

למה מודדים?

הערכת ההתערבויות ומעקב אחר תוצאות ברמת האוכלוסייה נועדו לאיגום מידע לצורך למידה ועדכון מדיניות ההתערבות עימה. מדידה שוטפת יכולה וצריכה להתבצע לא רק במצבים שבהם עולים ספקות או שיש עדויות או השערות על כשלים, אלא גם כחלק ממעקב תקופתי קבוע לבחינת מדיניות קיימת. חשוב לעקוב אחר תוצאות כדי לבדוק האם אנחנו מצליחים להגיע לאן שתכננו, לבחון סיבות להצלחה ולאי-הצלחה, לזהות רכיבים הדורשים שיפור ועוד. איסוף מידע שיטתי, שוטף ורחב היקף על התוצאות, עשוי לשמש קובעי מדיניות בהערכת מצבה של האוכלוסייה המטופלת כולה ובזיהוי מענים מועילים יותר או מועילים פחות, לקבוצות אוכלוסייה שונות:

- על פי מאפייני האוכלוסייה (קבוצות מיעוט, קבוצות בסיכון מיוחד וכדומה)
- על פי תחומי הצרכים והתוצאות הרצויות
- על פי סוגי התפוקות שהיו חשופים אליהן

חשוב לזכור כי המדידה אינה מטרת התהליך אלא כלי חשוב בשירותו. המדידה נועדה לוודא כי אכן מתקיים תהליך וכי הוא יעיל להשגת השינוי הרצוי, וכי אפשר להסיק מסקנות בנוגע אליו. מדידה עשויה לסייע לתקף או להפריך את "תאוריית השינוי" שמאחורי ההתערבות, על ידי חשיפת הקשרים שבין ביצוע ההתערבות ובין מידת ההצלחה או אי-ההצלחה. לכן, השאלות "מה למדוד?" ו"איך למדוד?" הן שאלות מפתח.

מה מודדים?

מדידת תוצאות סופיות ותוצאות ביניים

אילו תוצאות נמדוד?

- את התוצאות החשובות ביותר
- תוצאות שיסייעו באיתור נקודות החוזק והחולשה של המדיניות
- תוצאות שניתן למדוד במאמץ סביר, תוך שמירה על עקרונות של אתיקה מקצועית ובעלות מתקבלת על הדעת
- יש להימנע מבחירת התוצאה הקלה למדידה, מאחר שכך עלולה להיווצר "התקת מטרות" (goal displacement) – נטייה למקד את הפעילות במה שנמדד גם אם אינו בעל חשיבות

הערכת תוצאות ההתערבות צריכה להתייחס לתוצאות הסופיות שהוגדרו לה. עם זאת, חשוב לעיתים למדוד גם את תוצאות הביניים, לעיתים אף במקום התוצאות הסופיות:

- כשלא ניתן למדוד מדידה מהימנה את התוצאות הסופיות שהוגדרו עבור אוכלוסיית היעד

- כשיש חסמים מקצועיים ו/או אתיים ו/או יישומיים במדידת התוצאות הסופיות (למשל, מדידת הפסקת ביצוע עבירות מין בקרב בני נוער מערימה קשיים מקצועיים, מתודולוגיים ויישומיים ולפיכך הוחלט למדוד את אבני הדרך לשינוי, שהן מודעות למעגל העבירה ורכישת אסטרטגיות התמודדות).

- כשהתוצאות הסופיות צפויות לבוא לידי ביטוי בפרק זמן משמעותי לאחר סיום ההתערבות (למשל, מניעת העברה בין-דורית של אלימות או הצלחת המדיניות "בית קבוע לכל ילד").

- כאשר יש שאלות בדבר תאוריית השינוי ויש לאשש את תוצאות הביניים כאבני דרך להשגת התוצאות הסופיות (למשל, סביב השאלה האם הגברת רשתות תמיכה באימהות צעירות אכן מסייעת בהגברת התפקוד ההורי שלהן).

- כשחלק מן התוכנית לשינוי במדיניות כולל תוצאות ארגוניות שהן אבני דרך להשגת התוצאות ברמת אוכלוסיית היעד (למשל, הגברת שיתופי פעולה בין המערכות המטפלות, הסרת חסמים בירוקרטיים, הגברת ידע ומיומנויות של עובדים, שינוי עמדות).

- כשמדובר בהתערבות ממושכת וחשוב על כן לבחון שהיא אכן מתקדמת בכיוון הרצוי.

- כאשר מדידת התוצאות הסופיות דורשת מאמצים או תקציבים לא סבירים.

שימו לב ♥

בבואנו לבצע מדידה ברמת האוכלוסייה, חשוב לעשות מעקב שיטתי ומתמשך אחר המידה שבה חל שינוי:

- במצבם של לקוחות הארגון בעקבות ההתערבויות
- במערך המטפל (העובד, הארגון, סביבת הארגון), אם תוכננה ויושמה תוכנית לשינוי גם בו (כתוצאות ביניים)

בחירה מושכלת של התוצאות למדידה

- תוצאה שמודדים או עוקבים אחר השגתה נוטה לקבל משנה חשיבות. לכן, כדי להימנע מ"התקת מטרות" (goal displacement) ומהתמקדות רק במה שנמדד גם אם אינו בעל חשיבות, חשוב לבחור תוצאות שהן מרכזיות ובליבת "תאוריית השינוי" – תוצאות שמאמינים כי השגתן תתרום במידה המרבית ללקוחות הארגון.
- תוצאות מסוימות קשות במיוחד למדידה. לפיכך, אם יש תוצאות חשובות שעולה קושי במדידתן, יש לבחון דרכים אחרות לבחון את השגתן או את ההתקדמות לעברן, למשל באמצעות מדידה של אבני הדרך להשגתן – תוצאות הביניים.

ניטור התפוקות

ניטור התפוקות מתייחס לשאלת יישום ההתערבות בהתאם לתכנון – האם התפוקות התקיימו באופן שתוכננו? מה היה היקף ואיכות ההשתתפות? האם המשתתפים היו שבעי רצון? וכו'. שילוב של מעקב אחר התפוקות עם מדידה של תוצאות ההתערבות נועד לוודא שתוכנית ההתערבות אכן מתקיימת כפי שתוכננה, ולבדוק האם היא משיגה את תוצאותיה.

ניטור התפוקות הוא חשוב מאחר שללא ידיעה ברורה מי מבין התפוקות התקיימו בפועל, באיזה היקף ובאיזו רמת איכות, קשה לומר מה הביא למצב הנוכחי (השגת התוצאות הרצויות או אי-השגתן). כמו כן, אם סוגי תפוקות מסוימים לא התקיימו, או שהיו לא איכותיות או שונות מן המתוכנן, ייתכן כי יש מגבלות המונעות את קיומן ולכן יש צורך לפעול להסרת המגבלות או לשנות את התפוקות.

ניטור התפוקות יתייחס להיבטים של:

1. קיום סוג התפוקות שתוכננו
2. היקף התפוקות – כמות, משך, עצימות (אינטנסיביות)
3. איכות התפוקות, אשר תימדד בתהליך של בקרת איכות באמצעות פיקוח. הפיקוח יתייחס לשלושה היבטים עיקריים:
 - **היבט פיזי:** בקרה על התנאים הפיזיים, כמו מקום ואווירה (setting), זמינות, נגישות.
 - **היבט ערכי:** בקרה על היחס ללקוחות, התנהלות של כבוד, היעדר אפליה וכדומה (על פי חוק, כללי מנהל תקין וכללי האתיקה).
 - **היבט מקצועי:** בקרה על עמידה בסטנדרטים המקצועיים של ביצוע התפוקות.

היבטים אלו יימדדו תוך שימוש במקורות מידע שונים: העובדים בשטח, הלקוחות (שביעות רצון), גורמים חיצוניים ומידע מנהלי.

ניטור מאפייני האוכלוסייה

ניטור המאפיינים חשוב במיוחד כשמדובר באוכלוסייה רחבה והטרוגנית. הוא מתייחס למעקב אחר נתונים שאינם במוקד ההתערבות אולם הם בעלי חשיבות בהיותם גורמי סיכון או מחייבים התאמה של דרך ההתערבות. שילוב ניטור המאפיינים עם מעקב אחר התפוקות ומדידת התוצאות נועד לבחון בקרב אילו תת-קבוצות באוכלוסייה שהשתתפו בהתערבויות מסוימות, הושגו או לא הושגו התוצאות שהוגדרו, כולן או חלקן. ללא ידיעה מי הן תת-הקבוצות באוכלוסייה שבנוגע להן הושגו התוצאות בעקבות ההתערבות, לא ניתן לדעת עבור מי הועילה ההתערבות ועבור מי היא לא הועילה. התערבויות מסוימות עשויות להיות מועילות יותר או פחות על פי גיל, מגדר, רקע תרבותי, מגבלות פיזיות ועוד. זיהוי תת-הקבוצות שעבורן לא הושגו התוצאות, כולן או חלקן, תחייב התאמה של ההתערבויות או שינוי בהן.

ניטור המאפיינים חשוב גם מסיבות נוספות:

- כדי לבחון מי הם הלקוחות בפועל והאם מאפייניהם והמאפיינים של תת-הקבוצות שבאוכלוסייה תואמים את הגדרת האוכלוסייה. כך למשל ניתן לזהות קבוצות ששכיחותן גבוהה או נמוכה מן הידוע.
- באמצעות הצלבת המאפיינים עם הצרכים (סוג והיקף) מתקבל מידע בעל ערך רב בדבר רמות הסיכון שהמאפיינים מהווים. מידע זה חשוב הן כדי להפריך מיתוסים שגורים בציבור ובקרב אנשי המקצוע והן כדי לגלות קבוצות סיכון שלא היו ידועות קודם ולפתח עבורן כלי איתור ותוכניות מניעה.
- באמצעות הצלבת המאפיינים עם התפוקות ניתן ללמוד הן על מידת שיתוף הפעולה של קבוצות מסוימות עם ההתערבויות שהוצעו להן והתאמת התפוקות לקבוצות, והן על דפוסי העבודה של העובדים ונטייתם לבחור סוגי התערבויות מסוימים לקבוצות אוכלוסייה מסוימות. מידע זה בעל ערך רב הן כדי ללמוד על "חוכמת המעשה" והן לצורך התחקות אחר הטיות אשר מצביעות על חסמים ארגוניים ומערכתיים המונעים התערבות מיטבית או על שיקולים זרים של עובדים. למשל, הצלבת המאפיינים והתפוקות תאפשר ללמוד על נטיית עובדים לבחור בהתערבות במסגרת חוץ-ביתית עבור ילדים ממוצא מסוים.

לא ניתן לבצע [מדידת תוצאות](#) ללא ניטור מאפייני הלקוחות ומעקב אחר התקיימות התפוקות. כדי שאפשר יהיה לדבר על תוצאות הקשורות לתוכנית ההתערבות, חובה לוודא קודם כל כי התוכניות אכן יושמו. כמו כן, חובה לאסוף מידע גם על המאפיינים ועל צרכים נוספים, כדי לאפשר מיפוי של מענים ושל מידת התאמתם ומועילותם לתת-הקבוצות באוכלוסייה.

כיצד מודדים?

אופן ההערכה וכלי המדידה

מדידת תוצאות עבור אוכלוסייה יכולה להתקיים בשתי דרכים עיקריות:

1. באמצעות **מערכת לניהול מידע**, הכוללת מידע על הלקוחות וההתערבויות. להרחבה ראו [מערכות לניהול מידע על לקוחות וההתערבויות עימם בשירותי הרווחה: תובנות וקווים מנחים לפיתוח מערכות התומכות בחשיבה התוצאתית](#).
2. באמצעות סקרים תקופתיים יזומים. אלה יכולים להיות סקרי אורך הכוללים חזרה לאותם לקוחות מדי תקופה או סקרים הדוגמים באופן מוקפד את האוכלוסייה. מידת היישומיות של מחקרים מן הסוג הזה בזירת הרווחה היא מורכבת ומוגבלת.

יש מגוון רחב של כלי מדידה שבהם אפשר להשתמש:

- שאלונים כמותיים
- ראיונות
- קבוצות מיקוד
- תצפיות
- מבחנים סטנדרטיים (למשל מבחן המיצ"ב במערכת החינוך)
- נתונים מנהליים / רשומות פנימיות (מספר פניות חדשות, תיק אירועים חריגים, תלונות)
- מאגרי מידע חיצוניים (למשל מן הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה [הלמ"ס])

שיקולים מנחים לבחירת כלי המדידה:

- מטרת המדידה
- היקף המדידה – כל אוכלוסיית היעד או מדגם מתוכה? (כמה "מקרים"?)
- איזה מבין הכלים ישקף טוב יותר את הסמנים שהוגדרו להשגת התוצאות?
- מהי סבירות היישום לאיסוף המידע ולניתוחו?
- האם יש כלים סטנדרטים מתאימים או שיש צורך לפתח כלים ייעודיים?

שימו לב ♥

כשמדובר באוכלוסיית יעד, לצורכי מדידת תוצאות שוטפת שתסייע בגיבוש ועדכון מדיניות ההתערבות עבודה, נעדיף כלים כמותיים סטנדרטים המשקפים בדרך הטובה ביותר את הסמנים שהוגדרו לשינוי.

מי מבצע את ההערכה?

ההערכה יכולה להתבצע על ידי

- גורמים מתוך הארגון
- מומחים בהערכה מחוץ לארגון

מאחר שברמת אוכלוסיית היעד מדובר בכמות גדולה של נתונים, יש חשיבות רבה לערב גורם האמון על מדידה והערכה, אשר יכווין אתבחירת כלי המדידה ואת ניתוח הניתוחים. ביצוע עצמאי של הערכה על ידי גורמים מתוך הארגון יכול להתבצע אך ורק כאשר יש בעלי תפקיד המחזיקים בידע ובמיומנויות מתאימים למתן מענה על סוגיות מתודולוגיות (בניית כלים, ניתוח ממצאים וכו'). השאיפה היא להכניס לשימוש מערכת למדידת תוצאות שוטפת אשר תהיה מוגדרת מבחינת סוג המידע שנאסף וניתוח הנתונים הנעשה בה אוטומטית. כאשר תיכנס לשימוש מערכת כזו, הכוללת מחולל דוחות, ההערכה תתבצע באופן תקופתי על ידי גורמים במטה או עובדי השטח, תוך יכולת לבצע ניתוחים מסוימים לפי פילוחים שונים. להרחבה ראו: [מערכות לניהול מידע על לקוחות והתערבויות עימם בשירותי הרווחה: תובנות וקווים מנחים לפיתוח מערכות התומכות בחשיבה התוצאתית.](#)

מיהו מקור המידע?

מקורות המידע יכולים להיות העובדים, הלקוחות, בני משפחותיהם, אנשי מקצוע אחרים (כגון מורים, מעסיקים, אחיות טיפת חלב).

מומלץ לשלב מידע ממקורות שונים כדי לקבל תמונה מלאה יותר, להתגבר על מגבלות והטיות אפשריות של מקורות המידע ולעמוד על הפערים ביניהם.

שיקולים מנחים לבחירת מקור המידע:

- אמינות המידע מכל מקור
- רלוונטיות (למשל, תחושות ועמדות – דיווח עצמי)
- זמינות
- עלות
- אתיקה – תכנים רגישים וצנעת הפרט

שימו לב ♥

חשוב שמקורות המידע יהיו תואמים לסוג המידע הרצוי. כך למשל, היבטים חווייתיים סובייקטיביים חייבים להתבסס על דיווחי הלקוחות עצמם. לעומת זאת בנוגע להיבטים הקשורים בתפקוד במסגרות או שעולה חשש כי מידע מן הלקוח עצמו עלול להיות מוטעה, חשוב לקבל מידע מגורמים חיצוניים כמו בני משפחה או האחראים במסגרת, וכל זאת בכפוף לכללי האתיקה ושמירה על צנעת הפרט.

מתי מבצעים את ההערכה?

יש כמה אפשרויות באשר לעיתוי ותדירות מדידת השינוי:

1. **מדידה שוטפת** – בשלב המקדים נאספים נתונים על כל רכיבי המודל הלוגי שנבחרו לניטור ולמדידה. בהמשך נאספים נתונים על הרכיבים "המשתנים" של המודל הלוגי (אין צורך במדידה חוזרת של המאפיינים הקשיחים במודל).

א. מדידה בפרקי זמן קבועים מראש

□ פעם ב... (חודש, שנה, חצי שנה, חמש שנים...)

□ בזיקה ל"מעגל החיים" בארגון המטפל, או למנגנונים מובנים המתייחסים לתכנון והערכה של אוכלוסיית היעד (למשל, הגשת תוכניות עבודה או ועדות השמה כשמדובר בילדים ובני נוער)

- מדידה בתחילת יישום התוכנית לשינוי במדיניות ובסיומה (לעיתים במהלכה – כאשר אנחנו רוצים לדעת האם אנחנו בכלל בדרך הנכונה)
- כמו בכל תוכנית לשינוי, עולה השאלה באיזו מידה השינוי שהתחולל, אם היה כזה, נשמר. לפיכך, אם אפשר, רצוי לחזור על המדידה זמן מסוים לאחר סיום התוכנית כדי לבדוק אם השינוי נשמר או לא ואם יש צורך לחזור על התוכנית במלואה או על חלקה.

ב. מדידת השינוי בפרק זמן שיאפשר לשינויים, הן הארגוניים והן ברמת אוכלוסיית היעד, להתרחש ולבוא לידי ביטוי על בסיס הידע הקיים. למשל, פרק הזמן שנמצא מתאים להשגת שינוי בדפוסי השימוש בחומרים פסיכואקטיביים.

2. מדידה בדיעבד – ללא מדידה מקדימה

- כשרמת הבסיס על האוכלוסייה ידועה
- כשהמשאבים הנדרשים למדידה שוטפת אינם סבירים
- כשמדידה מקדימה אינה בהלימה מקצועית או אתית עם התהליך (נכון בעיקר כשמקור המידע הוא הלקוחות עצמם)

שימו לב ♥

לצד גיבוש ההיבטים המהותיים של הליך המדידה ורכיביו, חשוב לוודא את היתכנותו היישומית מבחינת כוח האדם הנדרש, כישוריו ופניותו; התשתית הטכנולוגית לאיסוף המידע וניתוחו; תקציב ייעודי לעלויות המדידה. כמו כן, יש לתת את הדעת לדגשים שונים שעשויים לעלות במהלכי מדידה ברמת האוכלוסייה, כגון חשיבות שיתוף הפעולה של בעלי העניין עם המהלך; הגברת הזיקה למערכות מקבילות; הבטחת ממשיק טכנולוגי ידידותי ומסונכרן; פיתוח של פרקטיקה לשיתוף הלקוחות; מהלך הטמעה מסודר ומובנה המלווה בתהליכי הכשרה מעמיקים. לתובנות וכיווני פעולה נוספים ראו [מערכת לתכנון התערבות ולמדידת תוצאות בשירות נוצ"ץ: פיתוח רעיוני ותובנות מן ההתנסות בשימוש במערכת](#).

סיכום תהליך ההערכה והמדידה

לאחר השלמת גיבוש מערך המדידה, בחנו אותו שוב וענו על השאלות האלה:

1. **למה מודדים?** האם השתנו הנסיבות? האם בשל עדויות על כישלון או כחלק ממעקב קבוע לבחינת המדיניות? האם המעקב יאפשר לבחון סיבות להצלחה או לאי-הצלחה ולזהות רכיבים הדורשים שיפור? האם יוכל לשמש בהמשך כבסיס לקובעי מדיניות בקבלת החלטות בנוגע לאוכלוסייה?

2. מה מודדים?

א. תוצאות סופיות ותוצאות ביניים

- האם יש אפשרות למדוד מדידה מהימנה את התוצאות הסופיות שהוגדרו, או שיש חסמים שמאלצים מדידת תוצאות ביניים בלבד? האם עולה צורך נוסף שמחייב מדידת תוצאות ביניים כאבן דרך להשגת התוצאות הסופיות?
- האם בחרתם במדידת התוצאות החשובות ביותר ולא דווקא הקלות יותר למדידה? האם ניתן למדוד את התוצאות במאמץ סביר?
- האם המדידה עוקבת באופן שיטתי אחר המידה שבה חל שינוי הן במצבם של הלקוחות והן במערך המטפל (העובד, הארגון וכו')?

ב. ניטור התפוקות

- האם יש התייחסות להיבטים הקשורים לקיום סוג התפוקות שתוכננו, להיקף התפוקות ולאיכותן (היבט פיזי / ערכי / מקצועי)?

ג. ניטור מאפייני האוכלוסייה

- האם מדובר באוכלוסייה רחבה והטרוגנית שבה ניטור המאפיינים חשוב במיוחד?
- האם יש מאפיינים שאינם במוקד ההתערבות אולם יש להם חשיבות כגורמי סיכון או כמחייבים התאמה של דרך ההתערבות?
- האם נעשתה הצלבה של המאפיינים עם הצרכים ועם התפוקות כדי ללמוד על קבוצות סיכון ועל אופן בחירת סוג ההתערבות עבור קבוצות אוכלוסייה?

3. כיצד מודדים?

- האם מדידת התוצאות עבור האוכלוסייה נעשית באמצעות מערכת לניהול מידע הכוללת מידע על הלקוחות וההתערבויות, או באמצעות סקרים תקופתיים יזומים?
- באיזה כלי מדידה בחרתם להשתמש? (שאלונים כמותיים, ראיונות, תצפיות וכו')
- האם כבר יש כלי סטנדרטי מתאים שיוכל לשמש אתכם במדידה?
- מה היו השיקולים המנחים בבחירת כלי המדידה? האם הובאו בחשבון היקף המדידה? סוג המדידה (כמותית / איכותנית)? הסמנים שהוגדרו להשגת התוצאות? סבירות היישום לאיסוף המידע ולניתוחו בכלי?

4. מי מבצע את ההערכה?

- האם ההערכה נעשית על ידי גורמים מתוך הארגון או על ידי מומחים בהערכה מחוץ לארגון?
- האם יש מעורבות של גורם מתודולוגי להכוונה בניתוח הניתוחים?
- האם יש מערכת למדידת תוצאות שוטפת? אם כן, האם מתבצעת הערכה תקופתית על ידי גורמים במטה או עובדי השטח תוך ביצוע ניתוחים אוטומטיים לפי פילוחים?

5. מיהו מקור המידע?

- האם המידע מרוכז אצל גורם מקצועי אחד? אם לא, האם יש אפשרות להעברת המידע או להתייעצות משותפת?
- מיהו מקור המידע האמין ביותר? האם הוא זמין ונגיש? האם עלולות להתעורר בעיות אתיות באיסוף המידע ממנו?
- האם תהיה נגישות לגורם שמסר את המידע במשך כל תקופת המעקב השוטף? במקרים של תחלופת עובדים, האם יש העברה מסודרת של מידע בנוגע לתוצאות שהוגדרו ולתוכנית ההתערבות?
- האם יש צורך במידע חויתי סובייקטיבי, כגון תחושות, רגשות או עמדות, לצורך הערכת מדיניות ההתערבות?

6. מתי מבצעים את ההערכה?

■ מדידה שוטפת

- האם המדידה תתבצע בפרקי זמן קבועים מראש? (פעם ב-x זמן / בזיקה למנגנונים מובנים בארגון / בנקודות זמן קבועות במהלך התוכנית)?
- האם המדידה תלויה מקרה ותתבצע בפרק זמן שיאפשר לשינויים ברמת האוכלוסייה וברמת הארגון להתרחש?
- האם עולה צורך במדידה תוך כדי התוכנית ו/או פרק זמן לאחר סיומה לצורך מתן קריאת כיוון ולבחינת שימור השינוי?

■ מדידה בדיעבד

- האם אין אפשרות למדוד מדידה מקדימה? (מסיבות מקצועיות / יישומיות / אתיות)
- האם רמת הבסיס על אודות האוכלוסייה ידועה ולכן אין צורך במדידה מקדימה?

למידה, שימוש במידע ועדכון

למידה

לאחר איסוף המידע, חשוב לערוך תהליך למידה סדור ושיטתי. תהליך זה אמור לכלול ניתוח של המידע; דיון רחב, שתפני, פתוח ומעמיק להסברת הממצאים; ולאחר מכן הפקת לקחים ומסקנות על כל אחד מרכיבי תוכנית ההתערבות תוך עדכון המודל הלוגי (תוצאות, תפוקות, תשומות).

במסגרת חשיבה תוצאתית ברמת אוכלוסיית יעד, מתמקד תהליך הלמידה בהיבטים האלה:

1. מאפייני האוכלוסייה:

- מהם המאפיינים העיקריים של אוכלוסיית היעד?
- האם יש תת-קבוצות מובחנות בתוך האוכלוסייה?
- האם יש קבוצות סיכון מוגבר והצטלבות מיקומי שוליים (לקוחות שלהם כמה מאפיינים שהשילוב ביניהם מביא לקשיים ייחודיים)?

2. התפוקות:

- אילו תפוקות יושמו?
- באיזה היקף יושמו?
- האם יושמו כפי שתוכננו? אם לא – מה היו החסמים ביישום התפוקות?

3. התשומות:

- האם היה ניצול מלא של התקציב או תת-ניצול?
- האם הייתה חריגה בתקציב?
- האם היה שינוי בכוחות ובמשאבים שעשויים להשפיע על התשומות או להחליפן?

4. התוצאות:

- איזה מן התוצאות הושגו ואיזה לא?
- האם יש תחומי תוצאה שבהם הושגו יותר תוצאות מאשר באחרים?
- האם יש תוצאות שהושגו חלקית?

5. הקשרים שבין השגת התוצאות או אי-השגתן ובין:

- התקיימותן, היקפן ואיכותן של התפוקות שיושמו
- שימוש באסטרטגיות התערבות שונות
- המאפיינים ונסיבות החיים של הקבוצה באוכלוסייה שבקרבה חל השינוי, וכן אירועים משמעותיים בחיי אוכלוסיית היעד במשך תקופת ההתערבות
- שינויים בצרכים עקב נסיבות חיצוניות להתערבות
- שינויים בהיקף התשומות הזמינות

6. השפעות שליליות של ההתערבות, אם היו כאלו.

7. בחינה מחודשת של תאוריית השינוי: לצורך קבלת החלטות בנוגע להמשך הפעלת ההתערבות במקרה זה, ולצורך למידה עבור התערבויות אחרות ברמת האוכלוסייה.

שימו לב ♥

בטרם מסיקים מסקנות על אודות מועילות מדיניות ההתערבות ושינוי בה, יש לוודא את איכות המדידה. בכלל זה נבחן האם כלי המדידה שבהם השתמשנו אכן מהימנים, האם עיתוי המדידה היה מתאים, האם מקור המידע אמין וכו'.

למידה שוטפת על צרכים ומאפיינים

הערכת המצב, שתוארה בפרק התכנון, צריכה להיות תקופתית. מאחר שנתונים על אוכלוסייה עשויים להשתנות, איסוף שוטף של מידע על האוכלוסייה באמצעות מערכות לניהול מידע או באמצעות מחקרי מיפוי תקופתיים יכול לסייע בזיהוי מגמות חברתיות בקרב אוכלוסיית הלקוחות:

שינוי במאפיינים

הצגת המאפיינים צריכה להיעשות בהתאם לנקודת מבט השוואתית מתאימה. השוואה זו מסייעת להבין את הייחודיות של פרופיל הלקוחות באוכלוסייה. כך למשל, מאפייני נערים פוגעים מינית הושוּוּ הן למאפייני כלל הנערים בישראל באותו גיל והן לכלל הנערים בשירות מבחן, ונמצא כי בקרב הנערים שנכללו בפיילוט יש שיעור גבוה של בני נוער חרדים – 29%, לעומת שיעור החרדים באוכלוסייה היהודית

הכללית בגיל 14-21 שעומד על 17%⁴. המטרה היא להציג פרופיל של הלקוחות על בסיס הפרמטרים הקבועים שאינם משתנים בעקבות ההתערבות. עם זאת, חשוב להתמקד גם בשינויים שחלו במאפיינים הדמוגרפיים ולהדגיש את ההבדלים בין פרופיל הלקוחות בתחילת ההתערבות ובסיומה, אשר יכולים להיות בעלי משקל גבוה במתן פרשנויות להשגת התוצאות. כך למשל, בעת המדידה הראשונה האוכלוסייה הנבדקת היא נערים בני 15 ובסוף ההתערבות הם כבר בני 17. יש לכך משמעות מבחינת חלק מן הצרכים.

שינוי בצרכים

בשלב זה נעשה מיפוי חוזר של הצרכים. גם בחלק זה חשוב להשוות את צורכי הלקוחות למידע על קבוצות אחרות, שההשוואה אליהן רלוונטית. למשל, לקראת מדידה של תוכנית שמטרתה קידום אוכלוסיות מודרות בתעשיית ההייטק נמצא כי שיעורי התעסוקה של האוכלוסייה הערבית בענפי התעשייה עתירת הידע עומדים על 5.7%, כאשר שיעור זה נמוך ב-2.3% מן השכירים בישראל המועסקים בתעשייה זו, וכן נמוך משמעותית יחסית לחלקה של האוכלוסייה הערבית המהווה 19% מן האנשים בגיל העבודה בישראל⁵. בהמשך יש להשוות את פירוט הצרכים של הלקוחות בתחילת ההתערבות ובסופה ולבחון שינויים עיקריים שחלו בסוג הצרכים, בעוצמתם ובתמהיל הצרכים. יש לשים לב לכך שחלק מן הצרכים מתגלים תוך כדי ההתערבות, ועל כן התמהיל בסוף התהליך יכול להיות מורכב יותר מאשר בתחילתו.

קשרים בין צרכים למאפיינים: גורמי סיכון מוגבר והצטלבות מיקומי שוליים

חשוב להצליב בין מאפייני הלקוחות לצורכיהם כדי לקבל תמונת מצב על מאפיינים שעשויים להוות גורמים מגבירי סיכון לצרכים ולבעיות. הכוונה לזהות שכיחות ו/או עוצמה גבוהה של צרכים מסוימים בקרב אוכלוסיות בעלות מאפיינים מסוימים. לדוגמה: נמצא שבקרב בני נוער בשירות לנוער, צעירות וצעירים (נוצ"ץ) השייכים לקבוצת המגזר הלא-יהודי יש יותר מצבי עוני וניתוק ממסגרות, ובקרב האוכלוסייה הצעירה יותר בשירות יש יותר בעיות שהן בתחום החברתי.

⁴ טופילסקי, ט., פיליפוב, מ., ארזי, ט. (2017). תוכנית הטיפול הקבוצתי בנערים פוגעים מינית: סיכום ממצאי מדידה בפיילוט 'מיזם תוצאות'. ירושלים: אגף תכנון, מחקר והכשרה, משרד העבודה, הרווחה והשירותים החברתיים ומכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל. דמ-753-17.

⁵ רשות החדשנות (2016). חדשנות בישראל 2016 – תמונת מצב. ירושלים: המחבר.

איסוף מידע שוטף על תפוקות

יש לפרט ולמפות את ההתערבויות שהופעלו בדגש על סוג התפוקה, היקפה, תדירותה ואיכותה. כמו כן, יש לבדוק את השינויים שחלו בהיחשפות לתפוקות בין שתי המדידות. לאחר מכן, כדאי לבחון את הקשרים בין התפוקות למאפייני הלקוחות ולצרכים שלהם. כך נקבל מענה על השאלות: איזו התערבות הייתה מותאמת לאיזה סוג של לקוחות? האם יש קבוצה של לקוחות עם מאפיינים או צרכים ייחודיים שלא סיימו את ההתערבות? האם קבוצה מסוימת השתתפה בהתערבות בתדירות שונה מן השאר? האם איכות התפוקה השתנתה בין לקוחות בעלי צרכים ו/או מאפיינים מסוימים?

איסוף שוטף של מידע על התפוקות שבהן עושים שימוש העובדים בשדה, באמצעות מערכת לניהול מידע או באמצעות סקרים חוזרים (מדגמיים ואחרים), עשוי לסייע בזיהוי מגמות מקצועיות בקרב העובדים בשדה:

- בחירה באסטרטגיות התערבות מסוימות
 - הפניה למסגרות מסוימות ולא לאחרות
 - קשרים בין מאפייני הלקוחות וצורכיהם ובין אסטרטגיות ומסגרות ההתערבות הנבחרות
 - פילוח ההתערבויות לפי אזורים גיאוגרפיים ויחידות ארגוניות
- זיהוי מגמות כאלו עשוי לסייע בגיבוש ובעדכון מדיניות, בהקצאת משאבים, בהכוונת עובדים ובפיתוח מענים מתאימים חדשים.

איסוף מידע שוטף על הגדרת תוצאות

כחלק מתהליך המדידה של הגדרת התוצאות, כדאי לבחון תקופתית באילו תחומים בוחרים העובדים להגדיר תוצאות. אפשר לדון במידת ההתאמה בין בחירות העובדים ובין תפיסות ומדיניות המטה, ואם יש פערים, לבחון אילו שינויים כדאי לעשות – למשל, שינוי מדיניות המטה, או לחלופין, הכשרות והדרכות לעובדים להטמעת המדיניות הקיימת. כמו כן, מומלץ לאפשר לעובדים לנמק את בחירותיהם להגדרת התוצאות הרצויות ולתעדופן. התחקות אחר נימוקי העובדים תאפשר להפיק תובנות רוחביות על האוכלוסייה ועל השיקולים המנחים בהתערבות, וכן לבחון את התאמת ההנמקות למדיניות הקיימת.

אחת הדרכים המעניינות והאינפורמטיביות להצגת המידע שנאסף על אוכלוסייה, אם במדידה ראשונה ואם בהמשך במדידות חוזרות, היא באמצעות המודל הלוגי, כפי שמוצג להלן בהתייחס לאוכלוסיית הנוער והצעירים אשר השתתפו בפיילוט שנערך בשירות נוצ"ץ. הצגת הנתונים מכלל האוכלוסייה בתבנית של מודל לוגי מסייעת לקובעי המדיניות לראות תמונה רחבה של העבודה שנעשית עם האוכלוסייה.

איגום המידע מן המערכת: תצוגת מודל לוגי

צרכים

התמודדות עם עוני

משפחותיהם של 20% מתקשות במתן מענה לצורכי קיום בסיסיים | מצב כלכלי ירוד נמצא קשור לקשיים בשמירה על היגיינה.

ללא עורף משפחתי

9% ללא קשר רציף עם ההורים/דמות הורית.

פגיעות והזנחה בסביבה הביתית

במשפחותיהם של 50% התקיימה פגיעה כלשהי או יש חשד לכך. כחצי מהם חוו פגיעה ישירה בסביבתם הביתית | ב-17% מן הבתים מתקיימת הזנחה או שיש חשד לכך | פגיעה בסביבה הביתית נמצאה קשורה לעלייה בקשיים בתחום הרגשי-חברתי.

יחסים טעונים עם ההורים

ל-83% מריבות ומתחים רבים עם הוריהם או עם מבוגר אחראי | 35% תוקפים פיזית מדי פעם את ההורים או את המבוגר האחראי | אצל 52% יש מדי פעם נתק או דחייה מצד ההורים | 30% בורחים לעיתים מן הבית.

פגיעה מחוץ למשפחה

33% חוו פגיעה מחוץ למשפחה | 8% חוו יותר מסוג פגיעה אחד.

קשיים בתחום האישי והחברתי

40% סובלים מקושי אחד לפחות בתחום הרגשי | 33% סובלים מקושי אחד לפחות בתחום החברתי | 18% סובלים מקשיים בתחום דימוי גוף או התזונה | 16% מגלים קשיים בזהות המגדרית או בהעדפה המינית.

מיעוט משמעותי שאינו במסגרת

10% מבני פחות מ-19 ו-25% מבני 19 ויותר אינם משתייכים למסגרת | מקרב המשתייכים למסגרת חינוכית, 20% נעדרים בקביעות (נשירה סמויה).

מאפיינים

	קבוצות הרוב	קבוצות המיעוט
גיל	92% בני 13-18	8% בני 19-25
מין	50% בנות 50% בנים	
מגזר	74% יהודי	16% ערבי-מוסלמי 7% בדואי 3% נוצרי או דרוזי
דתיות	50% חילונים 33% מסורתיים	10% דתיים 5% דתיים מאוד או חרדים
	20% מקיימים אורח חיים שונה משל משפחתם	
הגירה	6% מהגרים 25% בני מהגרים	

- 60% התמודדו לאחרונה עם **אירוע קשה** במשפחה. 25% מן הלקוחות התמודדו עם שני אירועים לפחות.
- 70% נמצאים בקבוצת **סיכון מיוחדת** אחת לפחות, 33% נמצאים ביותר מקבוצה אחת:
 - 50% לקות למידה או הפרעת קשב מאובחנת
 - 25% חווית אירוע טראומטי
 - 7% הפרעה נפשית מאובחנת

כוחות ומשאבים

- ברובד המשפחתי ל-55% יש דמות קרובה.
- ברובד האישי והחברתי הכוחות של הלקוחות קשורים לכישורים בתחום החברתי (יכולת לגייס אחרים לטובתם, אינטליגנציה, עצמאות ומוטיבציה לשינוי).
- ל-25% צוינו גם כישורים ותחומי עניין ייחודיים (כגון ספורט, מוסיקה וריקוד).
- ל-15% לא צוין אף לא כוח אחד.

תוצאות

תחומי התוצאה השכיחים שהוגדרו:

- שיפור בתפקוד ההתנהגותי, הרגשי והחברתי (70%).
- שילוב במסגרת נורמטיבית ו/או שיפור התפקוד במסגרת העיקרית (69%).
- שיפור התפקוד במסגרת המשפחה ומערכת היחסים עימם (58%).

הבדלים לפי מאפיינים:

- שיפור ההתמודדות עם מצבי חיים והגנה מפני פגיעות מחוץ למשפחה - שכיח יותר אצל בנות.
- הגברת ההשתייכות למסגרות ושיפור התפקוד בהן - שכיח יותר אצל בנים.

תפוקות

אסטרטגיות ההתערבות המובילות:

- שיחות פרטניות טיפוליות (77%)
- התערבות מעקבית (45%)
- התערבות משפחתית (37%)

מסגרות ההתערבות המובילות:

- התערבות ישירה של העו"ס (64%)
- מסגרת קבוצתית (25%)
- טיפול במסגרות מחוץ לשירות (50%)

שילוב בין צרכים ומאפיינים:

נערות

יותר פגיעות בסביבה הביתית, יחסים מתוחים עם ההורים, בריחה מן הבית, מצב של נתק מן המשפחה וקשיים בתחום הרגשי והחברתי

בני מהגרים

יותר הפרעות אכילה, ביצוע תקיפות פיזיות ונסיגנות אובדנות

המגזר הלא יהודי

יותר עוני וניתוק ממסגרות

בני נוער צעירים

יותר קשיים בתחום החברתי

קשר בין מאפיינים ותפוקות

נערים
הופנו יותר למועדונים
חברתיים ולמדריכים
מאתרים

נערות
הופנו יותר
לבתיים חמים

גילאים צעירים
יותר מסגרות
של בתי חמים
ומדריכים מאתרים

גילאים מבוגרים
בעיקר התערבות
ע"י עו"ס
ומסגרת קבוצתית

שימו לב ♥

כשמדובר במדידת התוצאות ברמת אוכלוסיית יעד, יש חשיבות מכרעת לקבלת סיוע ותמיכה מבעלי מקצוע ייעודיים בתחום המדידה וההערכה בשירותים חברתיים. אנשי מקצוע אלה הם שינתחו את המידע, או לכל הפחות ינחו בעלי תפקידים בתהליכי הניתוח. עם זאת, חשוב שמנהלים אשר מובילים את התהליך יהיו בעלי הבנה באשר לסוג המידע הנדרש להם לצורך גיבוש מדיניות ההתערבות או עדכונה. ההסברים להלן נועדו לסייע לכם להיות "צרכנים נבונים" של שירותים מתודולוגיים.

ניתן להגדיר את המונח "השגת תוצאות ההתערבות" בדרכים שונות וברמות מורכבות שונות. ברוב המקרים, השינוי בתוצאות ההתערבות מוגדר כהפרש בין ציוני המדידה המקדימה לציוני המדידה החוזרת, אך יש אפשרויות נוספות שיוצגו בהמשך. בכל מקרה, ניתוח הממצאים כולל ניסיון להציג את הפרשנות לתוצאות, הנובעת מהבדלים במאפייני האוכלוסייה, מהבדלים בסוג ועוצמת הצרכים המרכזיים והנוספים שיש לאוכלוסייה ומהבדלים בסוג התפוקות, היקפן ואיכותן. במונחי מחקר, המשתנה התלוי (המוסבר) הוא התוצאות והמשתנים הבלתי תלויים (המסבירים) הם המאפיינים, הצרכים הנוספים והתפוקות שיושמו.

יש כמה דרכים לבחון את השינוי שחל בתחומי התוצאה. נדגים באמצעות ממצאי הפיילוט למדידת תוצאות התערבות קבוצתית עם נערים פוגעים מינית (להרחבה ראו [תוכנית הטיפול הקבוצתי בנערים פוגעים מינית: סיכום ממצאי מדידה בפיילוט 'מיזם תוצאות'](#)). הממצאים שלהלן מתייחסים לשתי קבוצות של תוצאות – השינוי שחל בכל הקשור במודעות הנערים למעגל העבירה והשינוי שחל בכל הקשור ברכישת אסטרטגיות להימנעות מביצוע עבירה – המוכנות לשינוי. טווח הציונים נע בין 0 ל-2.

הדרכים לביטוי תוצאות ההתערבות:

- **הציון הסופי** שאליו הגיעו הלקוחות בתום ההתערבות. נתון זה יכול להיות מוצג כציון כללי שמורכב מממוצע הציונים בתחומים השונים או כפירוט הציונים בכל תחום. אם יש [יעד תוצאה](#) מוגדר (ציון מצופה הנקבע מראש) יש להציג את שיעור הלקוחות אשר הגיעו ליעד זה והשלימו את ההתערבות בהצלחה.

- **סוג השינוי** שעוברים הלקוחות במהלך ההתערבות (שינוי חיובי / שינוי שלילי / ללא שינוי). הצגת התוצאות באופן הזה יכולה להיעשות בהערכה גסה:
 - שיעור האוכלוסייה שבקרבה חל שינוי כלשהו (בכל אחת מן התוצאות) לעומת אלה שלא חל בהם שינוי או שחלה בהם נסיגה.
 - מספר התוצאות שבהן חל שינוי לעומת מספר אלה שלא חל בהם שינוי, וכאלה שחלה בהם נסיגה, אם הייתה.

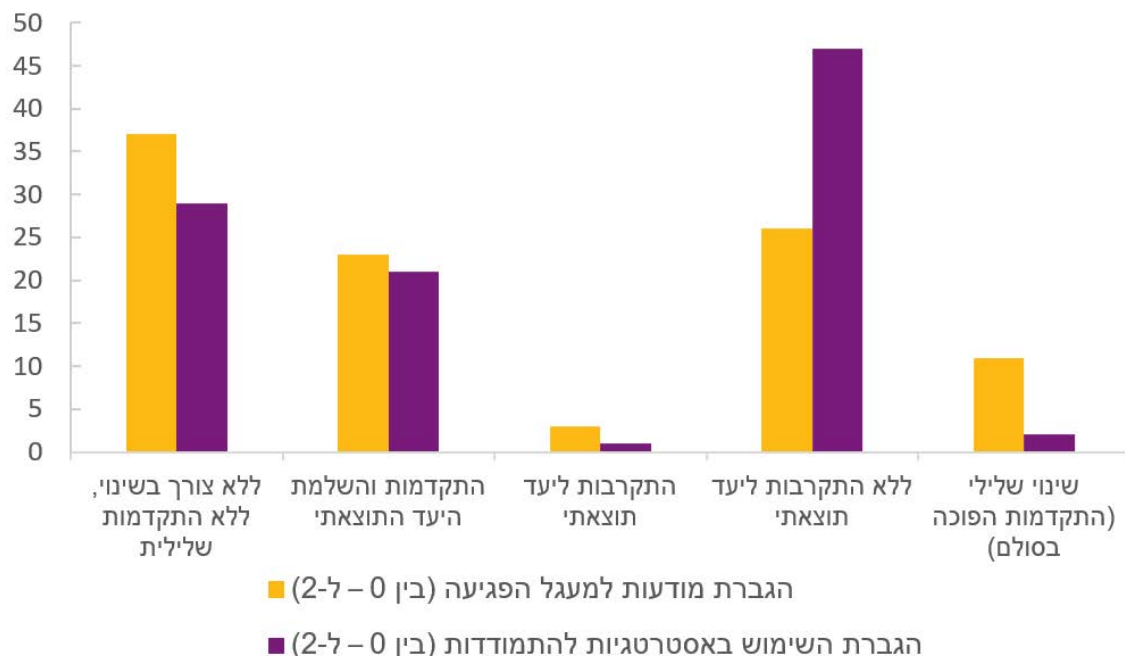
לחלופין, ניתן גם להציג את התוצאות ביתר פירוט. למשל, לוח 1 מציג את מספר הלקוחות שבקרבתם חלו שינויים מסוגים שונים, בהתייחס ליעד התוצאה, בתחומי התוצאה – מודעות למעגל הפגיעה ושימוש באסטרטגיות להתמודדות (מוכנות לשינוי).

לוח 1: מספר הלקוחות שבקרבתם חלו שינויים מסוגים שונים, בתחומי התוצאה: מודעות למעגל הפגיעה ושימוש באסטרטגיות להתמודדות

סוגי השינוי בהתייחס ליעד התוצאה					תחומי תוצאה
שינוי שלילי (התקדמות הפוכה בסולם)	ללא התקרבות ליעד התוצאה	התקרבות ליעד התוצאה	התקדמות והשלמת יעד התוצאה	ללא צורך בשינוי, ללא שינוי שלילי	
11	26	3	23	37	הגברת מודעות למעגל הפגיעה
					הגברת השימוש באסטרטגיות להתמודדות – המוכנות לשינוי
2	47	1	21	29	

את אותם נתונים אפשר להציג גם הצגה גרפית (תרשים 4).

תרשים 4: מספר הלקוחות שבקרבם חלו שינויים מסוגים שונים, בתחומי התוצאה: מודעות למעגל הפגיעה ושימוש באסטרטגיות להתמודדות

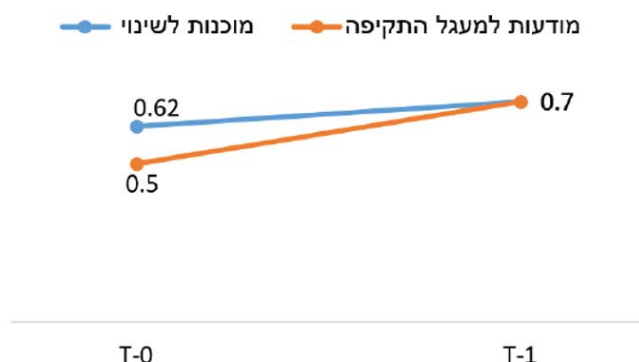


- **הצגת המרחק** שעברו הלקוחות תוך השוואת הציון ההתחלתי לציון הסופי שקיבלו. דרך הצגה זו מהווה שילוב של הצגת הציון הסופי עם הצגת היקף השינוי. להלן דוגמאות להצגה מסוג זה: היקף השינוי תוך פירוט המדדים השונים (תרשים 5) והשינוי בממוצע ציוני המדדים המסכמים (תרשים 6).

תרשים 5: מדד המודעות למעגל הפגיעה ומדדי השליטה בכעסים ובדחפים מיניים – שינוי בציון הממוצע של אוכלוסיית הנערים בין המדידה הראשונה (t-0) למדידה השנייה (t-1)



תרשים 6: שינוי בממוצע ציוני המדדים המסכמים 'מוכנות לשינוי' ו'מודעות למעגל הפגיעה' בין המדידה הראשונה (t-0) למדידה השנייה (t-1)



לאחר ניתוח הממצאים, יש לערוך דיון ולבחון אותם אל מול תאוריית השינוי, כפי שבאה לידי ביטוי בתהליך התכנון. יש לשים דגש בעיקר על ההיבטים האלה:

- תחומי התוצאה שבהם התרחש שינוי ניכר
- מתאמים מובהקים ועוצמתיים שנמצאו:
 - בין התוצאות למאפיינים
 - בין התוצאות לצרכים נוספים
 - בין התוצאות לתפוקות
 - בין תוצאות הביניים לתוצאות הסופיות
- ממצאים באמצעות ניתוחים סטטיסטיים מורכבים יותר עשויים להצביע על כוח ההסבר היחסי של כל אחד מאלה בנוגע להשגת התוצאות.

🔊 שאלות מנחות לתהליך הלמידה 🔊

1. מהם מאפייני הלקוחות והאם יש תת-קבוצות מובחנות בתוך האוכלוסייה?
2. האם יש קבוצות סיכון מוגבר והצטלבות מיקומי שוליים (לקוחות שלהם כמה מאפיינים שהשילוב ביניהם מביא לקשיים ייחודיים)?
3. באיזו מידה בוצעו התפוקות המתוכננות?
4. האם יש תפוקות שלא התקיימו בפועל כפי שתוכננו? מדוע?
5. האם התקיימו תפוקות נוספות מלבד מה שתוכנן?
6. באיזו מידה חל השינוי (היקף התוצאות) ובקרב מי (על פי המאפיינים)?

7. האם נעשתה הצלבה של המאפיינים עם הצרכים ועם התפוקות כדי ללמוד על קבוצות סיכון ועל אופן בחירת סוג ההתערבות עבור קבוצות אוכלוסייה?
8. באילו סוגי תוצאות חל שינוי ובאילו לא?
9. מה גרם לשינוי (הקשר בין התפוקות לתוצאות)?
10. האם היו חסמים שפגעו ביישום תוכנית ההתערבות או בהשגת תוצאותיה?
11. האם מה שחשבנו שיקדם את השגת התוצאות אכן קידם זאת?
12. מה אפשר להשליך מתוכנית התערבות עבור אוכלוסייה זו להתערבויות עבור אוכלוסיות יעד אחרות? מה ייחודי לאוכלוסיית יעד זו?

עדכון ושיפור

תהליך התיקון או העדכון של מדיניות ההתערבות עבור אוכלוסיית היעד הוא למעשה חזרה לשלב התכנון שבתחילת השער וניסוח מחודש של תאוריית השינוי באמצעות המודל הלוגי. על בסיס הממצאים שהתקבלו יש לבחון האם נדרש עדכון:

- בהגדרת מאפייני האוכלוסייה
- בהגדרת צורכי האוכלוסייה
- בסוג התפוקות, בהיקפן או באיכותן
- במתן מענה ישיר או עקיף לצרכים נוספים שלא היו במוקד, אולם נמצא שהם חסמים להשגת השינויים הרצויים שהוגדרו
- בהגדרת אבני הדרך – תוצאות הביניים להשגת התוצאות הסופיות (ברמת הלקוח ו/או הארגון)
- בהגדרת התוצאות הסופיות הרצויות
- בהיקף או בסוג התשומות שהוקצו

פיתוח או שיפור המענים יכול להיות גם ברמת המערכת: לעיתים מתברר שהחסמים להשגת התוצאות נעוצים בהתמודדות המערכתית עם צורכי האוכלוסייה, ואז חשוב לפעול לפיתוח מענה מתאים באמצעות פרקטיקת מדיניות או שינויים במערכת הארגונית. למשל, פעילות לשינוי חקיקה, להגברת שיתוף הפעולה בין המערכות המטפלות באוכלוסייה, לשינוי בעמדות או בדרכי העבודה של העובדים. למידע נוסף עבור לשער [החשיבה התוצאתית עבור רמת הארגון](#).

תכנון ויישום תהליכי שיפור

השלב האחרון בתהליך הוא שימוש מושכל וזהיר במידע הנצבר על בסיס מדידה שוטפת ושיטתית. שלב זה מזמן את האפשרות להעלות שאלות ולמקד את תשומת הלב, לתת תשובות ולעודד חשיבה יצירתית וחדשנית ליישום לקחים לשיפור ההתערבות המקצועית לאור התובנות שעלו מניתוח הממצאים.

אם מהלך ההערכה והמדידה מתייחס לכמה תוכניות ביחידה ארגונית הרלוונטיות לאוכלוסיית היעד ניתן לבצע תהליכי שיפור ברמת הארגון. תהליכים אלה יכולים לבוא לידי ביטוי בחיזוק בסיס המידע לצורך הקצאת משאבים עבור האוכלוסייה, ובכלל זה בהגברת השימוש בהתערבויות שנמצאו מועילות וצמצום השימוש בהתערבויות מוצלחות פחות.

תהליכי שיפור של ההתערבות עצמה יכולים לבוא לידי ביטוי בהגברת השימוש בפרקטיקות שנמצאו מועילות וחיזוק היישום או שינוי ההשקעה (תשומות), שינוי קבוצות האוכלוסייה שלהן ניתנת ההתערבות, שינוי באופי ההתערבות (תפוקות), עדכון התוצאות הרצויות ולעיתים, בנסיבות מסוימות, אף הפסקת ההתערבות אם היא אינה משיגה את תוצאותיה.

פרט ללמידה ולשיפור ניתן ואף רצוי להשתמש במידע גם לצורך הרחבת הידע, הנעה והדרכת עובדים, יצירת ראייה והבנה משותפת בין אנשי הצוות ועם הלקוחות, גיוס ועידוד לקוחות, רתימת בעלי עניין, מילוי חובות וציפיות למתן דין וחשבון ולגיוס משאבים.

יש להדגיש כי בבואנו לעשות שימוש בידע שנצבר יש לנקוט משנה זהירות ולהימנע מפעולות חפוזות. רק לאחר מדידה שיטתית ומושכלת לאורך זמן ולאחר ביסוס הממצאים והבנה מעמיקה שלהם ניתן לבנות תוכנית לשיפור ותיקון. עם זאת, אם מתגלים ממצאים חמורים המצביעים על ליקויים קשים באופן העבודה ו/או פגיעה בלקוחות יש לשקול צעדים מיידים לתיקון הליקויים ולמזעור הנזקים.

המשגת תוכנית ההתערבות על בסיס רכיביה והקשרים ביניהם, גיבוש מערך מדידה מושכל ורגיש המתחשב באתגרים הייחודיים, מדידה שיטתית ושוטפת של תוצאות ההתערבות, ניתוח ממצאי המדידה והשימוש התבוני במידע לצורך למידה מתמשכת ולבסוף, חיזוק ההתערבות עבור אוכלוסיית היעד ותיקון הליקויים, חוברים לכדי הבטחת קיומו של מעגל איכות ספירלי השואף לשיפור מתמיד.

לסיכום

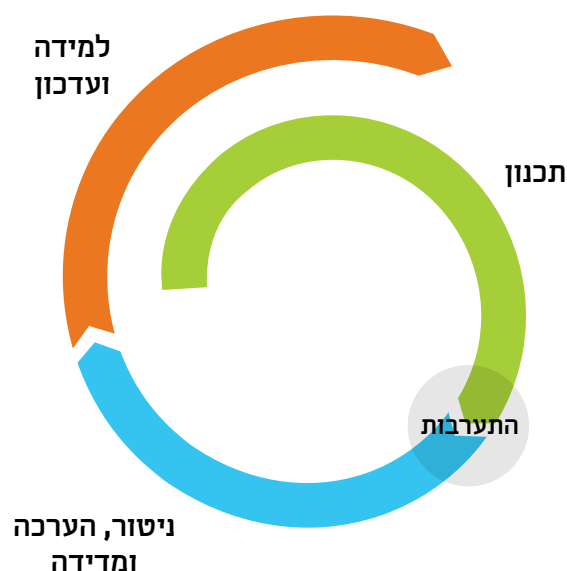
אחד מערכי היסוד המנחים עובדים סוציאליים בשירותי הרווחה הוא המחויבות למתן השירות הטוב ביותר ללקוחות. שירות טוב יכול להיות מוגדר באופנים שונים ולכלול רכיבים רבים. החשוב ביותר הוא המידה שבה השירות משיג את תכליתו – מסייע לענות על הצרכים ולהשיג את השינויים והתועלות שלשמן נועדה ההתערבות.

החשיבה התוצאתית כוללת מסגרת מושגית, תפיסתית ומעשית המאחדת בין שלושת הרכיבים שהזכרנו לעיל: תכנון ההתערבות, המדידה והלמידה. היא מושתתת על מהלך חקרני ומושכל שבו שמים דגש על רפלקציה והנמקה בכל צומתי קבלת ההחלטות.

שלב **התכנון** כולל: זיהוי של מי שעבורו ולמענו נועדה תוכנית ההתערבות, מאפייניו וכוחותיו; הגדרת הבעיות שמבקשים לפתור ותיעדופן; הגדרה של התוצאות הרצויות ואבני הדרך להשגתן; בחירת דרכי הפעולה להשגת התוצאות; הקצאת משאבים ליישום ההתערבות.

שלב **המדידה** כולל: גיבוש מערך המדידה ובכלל זה הכרעות הנוגעות לשאלות: מה יימדד? באילו גישות וכלים ימדדו? מי יהיו מקורות המידע? באיזה אופן ייאסף המידע? באיזה עיתוי ותדירות הוא ייאסף?

שלב **הלמידה** כולל: עיבוד המידע והבנתו, הפקת מסקנות ולקחים ועדכון תוכנית ההתערבות על בסיסם.



בבסיס החשיבה התוצאתית עומד תהליך ספירלי. זהו תהליך מעגלי הכולל את ביצוע השלבים מחדש, בכל פעם מנקודת מוצא מעט שונה. הלמידה והעדכון שנעשים בסיום התהליך מסייעים להעמקת ההבנה ומובילים תהליכים של חיזוק, שיפור, תיקון והתפתחות מתמדת.

החשיבה התוצאתית עבור רמת הארגון

חשיבה תוצאתית ברובד הארגוני-מערכתי היא למעשה מסגרת רעיונית יישומית להקמה של יחידה ארגונית בזירה החברתית או לשינוי בה: התרבות הארגונית, תשתיות טכנולוגיות, דרכי העבודה בתוך הארגון והממשקים עם גורמים מחוצה לו, הגדרת תפקידים, ידע, מיומנויות, עמדות העובדים, גיוס והקצאת משאבים וכיו"ב. שער זה יעסוק ברכיבי החשיבה התוצאתית כפי שהם באים לידי ביטוי בעבודתכם כמחוללי שינוי ברמת הארגון.

נדברך חשוב בחתירה להשגרת החשיבה התוצאתית בכלל מערך שירותי הרווחה הוא החלת עקרונותיה גם על **תהליכים ארגוניים** וההבטחה כי הם מתוכננים, מנומקים ומוערכים, זאת על בסיס התפיסה כי מהלכים ארגוניים המתקיימים ברוח החשיבה התוצאתית יביאו לשיפור איכות המענים שמציעות יחידות המשרד ויקדמו את השגת התוצאות עבור הלקוחות.

היתרון בתהליך עבודה כזה הוא הפניית הזרקור לעבר הממד הארגוני, שלעיתים הוא משמעותי ביותר אך עלול שלא לזכות להתייחסות ספונטנית על רקע העומס, העיסוקים השוטפים וכן מתוך נטייה לראות בתופעות ארגוניות "מציאות קיימת". חשוב להדגיש כי גישה זו עומדת בהלימה עם התפיסה המקצועית של העבודה הסוציאלית, ולפיה הדרך ליצירת שינוי אינה מוגבלת לפעילויות או התערבויות ישירות עם הלקוח עצמו. העבודה הסוציאלית נועדה להביא לשינוי לחיוב במצבם של הלקוחות. לעיתים, שיפור זה עשוי להיות מושג באמצעות שינוי במערכת המספקת את השירות, אם על ידי הקמה של מערכת כזו, אם על ידי חיזוק הקיים או על ידי הסרת החסמים שמונעים שירות מיטבי. נוסף לכך, יחידות ארגוניות עשויות להיקלע לעיתים למצבי תקיעות ארגונית או למצבי משבר, חריפים או כרוניים, ואלה

דורשים מהלך לשינוי ארגוני. להרחבה על שינויים ארגוניים במצבי תקיעות ומשבר ראו: [תדריך לצוותים המלווים מחלקות במשבר](#).

רצוי שמהלך ליישום החשיבה התוצאתית בארגון יתקיים אחת לפרקי זמן קבועים כחלק מחתירה מתמדת ללמידה ושיפור של הארגון. עם זאת, **מהלך זה חשוב במיוחד בנסיבות האלה:**

- עם הקמת היחידה או המערך המטפל עבור אוכלוסיית יעד
- שינויים במערך הארגוני המעורב: כניסת גורמים מוסדיים חדשים או שינויים בהם
- כשיש עדויות על חסמים ארגוניים המונעים שירות מיטבי
- כשיש עדויות על מצב משברי בארגון
- כשחלים שינויים משמעותיים במערך בעלי התפקידים הבכירים בארגון
- כשמתחוללים שינויים בחברה הישראלית המחייבים ארגון מחדש של המערך המטפל
- כשיש תהודה ציבורית ביקורתית סביב דרכי הטיפול עבור אוכלוסיית יעד או לקוחות הארגון
- על רקע שינוי במדיניות כלפי לקוחות
- על רקע התפתחויות בידע ובתפיסות מקצועיות
- על רקע שינויים חיצוניים נוספים שיש להם השלכות על המערך המטפל

שימו לב ♥

בשדה החברתי, פיתוח של יחידה ארגונית או שינוי ביחידה קיימת תמיד ייתפס כתוצאת ביניים לצורך שיפור איכות ההתערבות עבור הלקוחות, ולפיכך:

- שינוי מתוכנן ברמת הארגון חייב להיות בזיקה לתוצאות המוגדרות עבור האוכלוסייה שבאחריות הארגון ובאמצעות מיפוי החסמים להשגתן ולמתן שירות מיטבי ללקוחות.
- יש חשיבות יתרה להקשר הסביבתי-מערכתי: התבוננות רחבה על הסביבה המקצועית ועל הסביבה החברתית שבתוכן פועל הארגון, וזיהוי מוקדי קושי המחייבים שינוי.
- יש מגוון של סוגי הערכה ומדידה המתאימים לתוצאות ארגוניות, ונדרשת התאמה נקודתית לסוג הפעילות ולהקשרה.

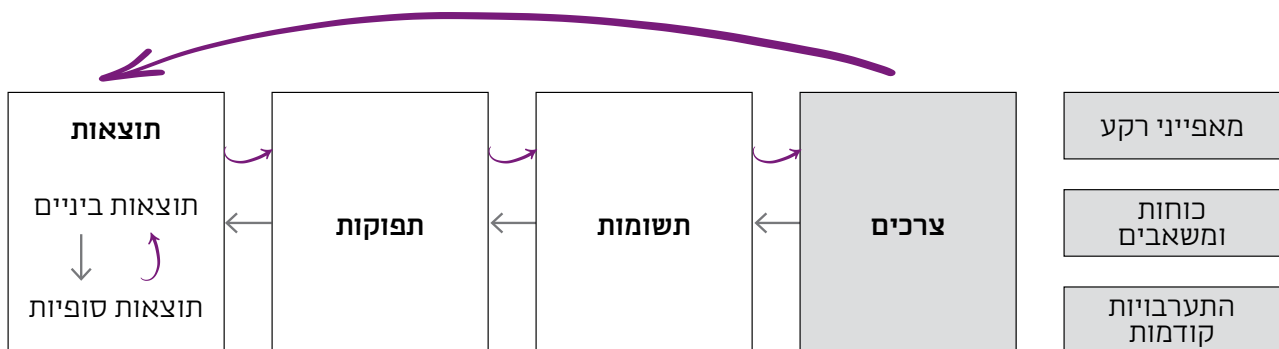
לעיתים קרובות, בתהליך תכנון התערבות ברמת הפרט, עבור תוכניות מובנות או בתכנון מדיניות עבור אוכלוסיות יעד רחבות, עולים חסמים הנובעים מן המערך הארגוני שהטיפול באוכלוסייה נמצא באחריותו. במקרה זה חשוב לזהות חסמים אלה, לברר את מקורם ולפעול לתיקונם. בדומה לתהליך התכנון ברמות האחרות שבמדריך, ניתן לעשות שימוש במסגרת המושגית ובכלי העזר השונים גם לצורך המשגה והצגה של תהליכי שינוי ברובד הארגוני. שימוש בכלי המודל הלוגי עשוי לסייע באיתור החוסרים, החסמים והקשיים המונעים מיחידות המשרד לספק את ההתערבויות המיטביות ללקוחות או המונעים את השגת התוצאות הרצויות עבורם, וכן להגדיר את השינוי הרצוי ברמת הארגון ולגזור את התוכנית שבאמצעותה יושגו התוצאות.

תהליך התכנון לארגון מבוסס על המודל הלוגי, וכולל ארבעה שלבים:

1. הערכת מצב ([מאפייני רקע](#), [צרכים](#), [כוחות](#) ו[התערבויות קודמות](#))
2. הגדרת [תוצאות סופיות](#), הגדרת [תוצאות ביניים](#) וזיהוי [הסמנים](#) להשגתן
3. בחירת [תפוקות](#) – בניית תוכנית ההתערבות: מיפוי המענים הקיימים והבניית המענים הנדרשים להשגת התוצאות
4. הערכת [תשומות](#) והמשאבים הנדרשים ליישום ההתערבות

1. הערכת מצב

[הערכת המצב](#) מתייחסת לתאים: מאפייני רקע, כוחות ומשאבים, התערבויות קודמות (היסטוריית מדיניות הטיפול) במערך הארגוני, וכן לעמודת הצרכים שבמודל הלוגי.



שלבי הכנה

שותפויות בתהליך

על תכנון ברובד הארגוני אחראים לרוב גורמים בדרגות בכירות של הארגון או מערך הארגונים המטפל, אולם רצוי וחשוב לשתף בתהליך התכנון גם את דרגי השדה וגורמים נוספים אחרים העשויים לסייע בראיית התמונה השלמה ובהעמקת ההבנה. עקרון שותפות הלקוחות אף הוא בעל ערך רב בכל הקשור לשינוי ארגוני אשר יביא לשיפור איכות המענה ללקוחות, ויש לוודא כי מביאים לידי ביטוי את קולם: תפיסתם, ערכיהם והעדפותיהם.

השותפות נועדה:

- להביא לידי ביטוי את נקודות המבט השונות: מנהלים, עובדים, לקוחות, נציגים ממערכות מקצועיות משיקות ובעלי עניין נוספים
- ליצור שיח משותף ולמידה, ולאפשר ראייה משלימה של הארגון מזוויות שונות
- לייצר שפה משותפת והבנות
- לסייע בתיאום ציפיות בין בעלי התפקיד
- לבסס שותפויות, לייצר מענים כוללניים (הולסטיים) או רצף מענים המכסים יחד תחומי חיים שונים
- לסייע לחלוקת העבודה בביצוע השינוי

שימו לב ♥

חשוב כי תהליך זה יתקיים במסגרת צוותי חשיבה הכוללים נקודות מבט שונות על הארגון ו/או הארגונים השותפים ומאפשרים ראייה רחבה ומעמיקה של פעילותו.

השותפות עם בעלי העניין בתוך הארגון יכולה להתקיים באופנים שונים:

- צוות עבודה קבוע הכולל את כל נציגי בעלי התפקיד והדרגים
- צוות היגוי קבוע ולצידו קבוצות עבודה ייעודיות
- שיתוף הלקוחות בתהליך והבאת קולם
- הפצה רחבה של התוצרים למשוב בפלטפורמות מקוונות

ריכוז חומרים, אם הם ישנם

ניסוח המודל הלוגי ברמת הארגון נעשה לרוב תוך בחינת המדיניות המוצהרת וריכוז וניתוח מקיף של מקורות הידע והמידע הקיימים לרשות הארגון בבואו לתכנן את השינוי הארגוני ולמדוד את תוצאותיו.

בתכנון עבור הארגון חשוב לאסוף ולרכז את החומרים האלה, אם ישנם:

1. מידע מנהלי של הארגון על אוכלוסיית היעד שלו, מאפייניה, צרכיה ודרכי ההתערבות עימה
2. ידע תאורטי ואמפירי על מאפייני אוכלוסיית היעד של הארגון, צרכיה ודרכי ההתערבות עימה
3. עדויות מבוססות על חסמים, כשלים או חסרים באיכות ההתערבות עם אוכלוסיית היעד ובקשרי עבודה עם ארגונים המשיקים לארגון
4. מידע על סוג וכמות תלונות הציבור שהתקבלו כלפי הארגון, אם יש כאלה
5. מידע מנהלי על העובדים בארגון (מספר עובדים, פרופסיות, גיל, ותק בתפקיד וכיו"ב)
6. מידע על המבנה הארגוני, תשתיות טכנולוגיות, תקנים ותקציב
7. מידע על גופים וארגונים בזירה הפועלים עבור האוכלוסייה ועל דרכי העבודה עימם
8. חוקים, תקנות ונהלים רשמיים המתייחסים לארגון, לתחומי פעילותו או לאוכלוסיות שבהן הוא מטפל
9. מסמכי מדיניות וניירות עמדה רלוונטיים
10. כלים ארגוניים כתובים כמו טופסי קבלה או הנחיות ארגוניות

שלב א: הגדרת היחידה הארגונית

זיהוי היחידה הארגונית שבנוגע אליה מבצעים את הערכת המצב ותחימת גבולותיה הם תנאים מקדימים הכרחיים למהלך כולו.

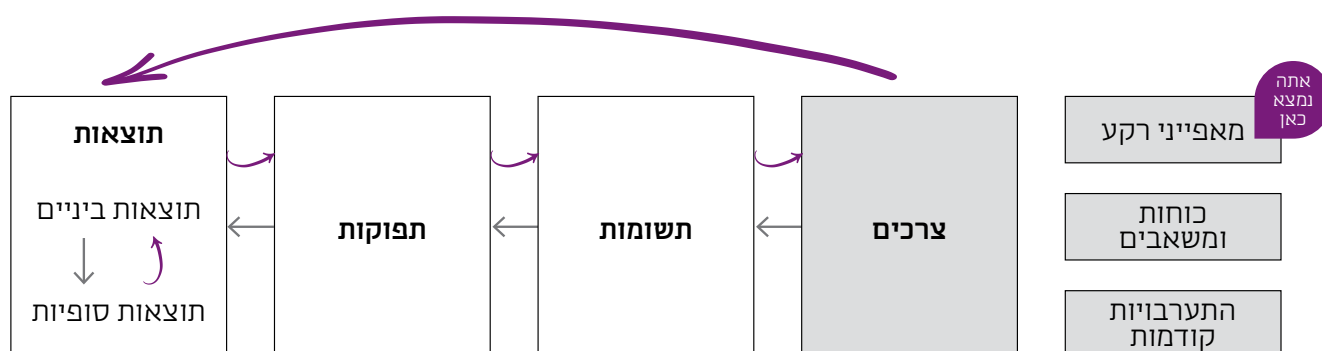
מהלך של תכנון ארגוני רצוי שיתקיים מלכתחילה במקרה של הקמת יחידה ארגונית המספקת מענה עבור אוכלוסייה שיש לה צרכים מסוימים, או בנסיבות של יחידה ארגונית קיימת על רקע קושי מזוהה, משבר פנימי או עקב שינויים במערכות המקיפות את הארגון. תכנון ברובד זה יכול להתקיים הן עבור ארגונים מסורתיים שהם קבועים ופעילותם מממסדת והם מתפקדים כיחידה אורגנית אחת (למשל, מחלקה לשירותים חברתיים), והן עבור התארגנויות רופפות יותר, או שותפויות

המתגבשות לעיתים אד-הוק לצורך השגת מטרות (למשל, מיזמים לאומיים כגון מנהלת התעסוקה או 360° – התוכנית הלאומית לילדים ולנוער בסיכון). בכל המקרים האלה מומלץ להתחיל את המהלך באמצעות ניסוח מודל לוגי לרמת אוכלוסיית היעד, ראו שער [החשיבה התוצאתית עבור אוכלוסיית יעד](#). באופן זה ניתן להבטיח כי הקמת היחידה ותכנון השינויים במערכת קיימת נגזרים מתוך הצורך לשפר את איכות השירות עבור הלקוחות.

🔊 שאלות מנחות להגדרת היחידה הארגונית 🔊

1. האם היחידה הארגונית קיימת או שמדובר בתהליכי הקמה?
2. האם מדובר בארגון מסורתי וממוסד המתפקד כיחידה אורגנית, או לחלופין בהתארגנות שהתגבשה אד-הוק לצורך השגת מטרה כלשהי?
3. האם מדובר במערכת של שיתופי פעולה בין יחידות אורגניות שונות היוצרים שותפות בין-ארגונית?
4. מהן התוכניות המופעלות ביחידה הארגונית? האם יש מודל לוגי ברמת התוכניות?
5. מהי אוכלוסיית הלקוחות שעבורה פועלת היחידה הארגונית? האם יש מודל לוגי ברמת האוכלוסייה?

שלב ב: זיהוי מאפייני הרקע



כאשר עובדים עם המודל ככלי לתכנון שינוי ארגוני, ובדומה לעבודה עם מודל לוגי המתייחס לרמת הלקוח הבודד, לרמת משתתפי תוכנית או לרמת אוכלוסיית לקוחות, יש לזהות ראשית את המאפיינים של הארגון וסביבתו: אלה הם נתונים של המערכת הארגונית ועל אודותיה, שאינם מהווים מוקד לשינוי בפני עצמם אך עשויים להיות בעלי השפעה על הבעיות והצרכים שלה ו/או שהם בעלי משמעות לאופן שבו

תתבצע ההתערבות. בהקשר הארגוני, מאפיינים עשויים להתייחס לארגון עצמו, לעובדיו, להקשר הסביבתי / מערכתי של הארגון ולהקשר החברתי הרחב.

דוגמאות למאפיינים ברמת הארגון: השתייכות למגזר הציבורי, הפרטי או השלישי, ותק של הארגון בזירה החברתית, כפיפות מקצועית, כפיפות מנהלית ועוד.

דוגמאות למאפיינים ברמת העובדים של הארגון: השתייכות מקצועית, תואר אקדמי, ותק, גיל, מגדר ועוד.

דוגמאות למאפיינים ברמת סביבת הארגון: קיומם או היעדרם של ארגונים נוספים חופפים או משיקים, מיקום פריפריאלי ועוד.

דוגמאות להקשר החברתי: שינויים דמוגרפיים או חברתיים העשויים להשפיע על זהות האוכלוסיה המטופלת או על צרכיה, כמו הגירה, מצב ביטחוני רגיש ועוד.

לבנק דוגמאות של מאפיינים ארגוניים ראו במסמך ["החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון](#).

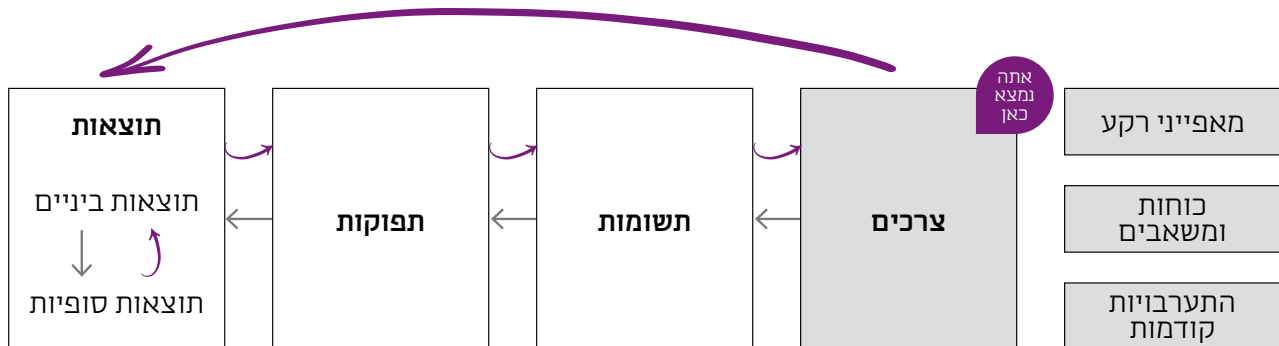
שימו לב ♥

בעוד אנו נוהגים להתייחס למאפיינים כגורמים שאינם ניתנים לשינוי ואילו לצרכים ככאלה הניתנים לשינוי בעקבות התערבות, כשמדובר בארגון לעיתים ההבחנה בין שני סוגי המקרים היא מורכבת יותר ואינה חד-משמעית. 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 המזהים 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. להרחבה ראו ["החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון](#).

שאלות מנחות לזיהוי מאפייני הרקע

1. אילו נתונים של המערכת הארגונית אינם מוקד לשינוי בפני עצמם אך עשויים להיות בעלי השפעה על החסמים, החוסרים והבעיות במתן שירות מיטבי ללקוחות?
2. האם יש נתונים קיימים שיש להביאם בחשבון בעת תכנון ויישום ההתערבות?
3. האם יש שינויים רצויים שלכאורה אפשריים אך מצריכים מאמצים או משאבים בהיקפים שלא סביר שיתרחשו?
4. אילו נתונים בהקשר הסביבתי-מערכתי או בהקשר החברתי הרחב עשויים להיות בעלי השפעה על צרכיו של הארגון או על אופן ההתערבות בו?

שלב ג: הגדרת הצרכים והבעיות



לאחר זיהוי המאפיינים, יש לזהות את הצרכים: החסמים, החוסרים או הבעיות של המערכת הארגונית, שמתוכם ניתן לגזור את המוקדים לשינוי ולהתערבות ואת התוצאות הרצויות. בהקשר הארגוני, הכוונה לחסמים, לחוסרים או לבעיות המתייחסים בעיקר לארגון, לסביבתו ולעובדים בו והמונעים מן הארגון לתת את המענה המועיל והיעיל ביותר לאוכלוסייה שאותה הוא משרת, או המקשים עליו בכך. אלה עשויים לנבוע מן התרבות הארגונית, מן האקלים הארגוני, מדרכי העבודה, מהגדרת התפקידים, מזמינות המשאבים, מן הסביבה הארגונית וכן מרכיבים הקשורים לכוח אדם – זמינותו, איכותו, יכולותיו, תפקודו וכיו"ב. כך למשל, עמדות סטיגמטיות של עובדים כלפי תרבות של אוכלוסיית היעד או אף כלפי צרכיה (עוני) עלולות למנוע שירות מיטבי. ממשקים קונפליקטואליים או היעדרם של קשרי עבודה בין ארגונים משיקים בקהילה עלולים לגרום לתסמונת של "נפילה בין הכיסאות" או להתערבויות סותרות. לרוב יש יותר מצורך אחד, והבעיות השונות עשויות להיות קשורות האחת לאחרת. בשלב זה, רצוי למפות את הצרכים כולם ורק לאחר מכן

ניתן לתעדפם. בחירת הבעיות שבהן תתמקד תוכנית ההתערבות תיעשה בהתבסס על שיקולים שונים, כגון העדפת הלקוח או המשפחה, צורך חריף שמחייב מענה מיידי, בעיה שפתרונה עשוי לענות גם על צרכים אחרים או בעיה שקל לטפל בה ובכך תגרום להעלאת המוטיבציה. התעדוף יכול להיעשות גם בשלב הגדרת התוצאות, לפי קריטריונים דומים שיפורטו בהמשך.

תחומי צרכים מרכזיים בזירה הארגונית החברתית:

- מדיניות ארגונית
- מידע וידע
- איתור, יישוג והנגשת השירות
- דרכי עבודה
- מענים מותאמים
- כוח אדם
- תרבות ארגונית

דוגמאות לצרכים ברמת הארגון: קשיים ביחסי אנוש בתוך הארגון, עומס עבודה, היעדר נוהלי עבודה או קושי בהטמעתם, בעיות של נגישות וזמינות המענים לאוכלוסייה, קושי בהעברת מידע בין בעלי תפקידים או יחידות בארגון.

דוגמאות לצרכים ברמת סביבת הארגון: דימוי שלילי של הארגון בקרב אוכלוסיית היעד, חסמים בהעברת מידע אל ומגורמים חיצוניים, קושי בגיוס שיתופי פעולה עם ארגונים משיקים.

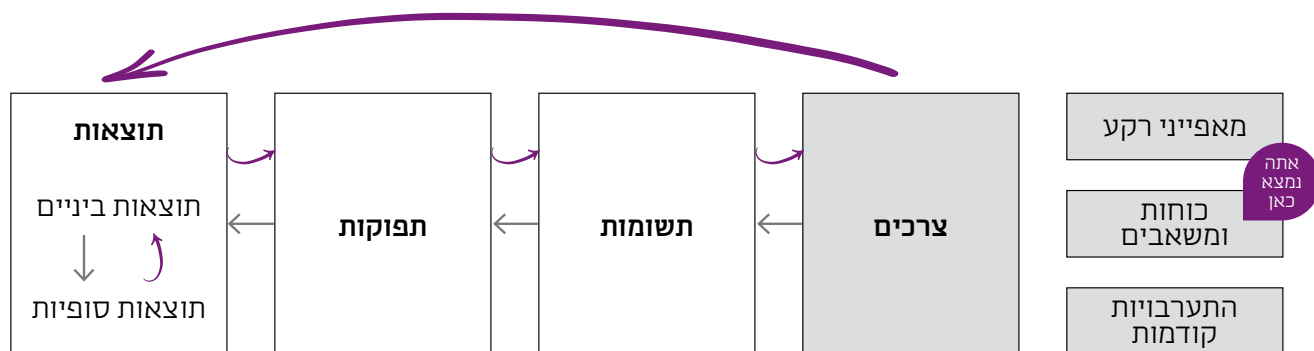
דוגמאות לצרכים ברמת העובדים: חוסר בידע ובמיומנויות, עמדות שליליות כלפי מאפייני אוכלוסיית היעד או צרכיה, שחיקה מקצועית.

להרחבה ולדוגמאות נוספות של צרכים ראו בבנק הדוגמאות שבמסמך "[החשיבה התוצאתית](#)" [ברמת הארגון](#).

שאלות מנחות להגדרת הצרכים

- מהם החסמים, החוסרים או הבעיות של המערכת הארגונית?
 - האם יש בעיות וצרכים הקשורים לתרבות הארגונית?
 - האם יש בעיות וצרכים הקשורים לדרכי העבודה של הארגון?
 - האם יש בעיות וצרכים הקשורים להגדרת התפקידים בארגון?
 - האם יש בעיות וצרכים הקשורים למשאבים? היקפם וזמינותם?
 - האם יש בעיות וצרכים הקשורים לכוח האדם?
 - האם יש בעיות וצרכים הקשורים לסביבה שבה הארגון פועל?

שלב ד: זיהוי כוחות ומשאבים



גישות עדכניות בעבודה הסוציאלית שמות דגש על מיפוי הכוחות והמשאבים כשהם לעצמם וכמפתח בבניית תוכנית ההתערבות. לכן, לצד מיפוי המאפיינים והצרכים יש לתת את הדעת על זיהוי הכוחות שעומדים לרשות הארגון. יש אפשרות ליצור הבחנה בין כוחות שייתכן כי יובאו בחשבון בעת בניית תוכנית לשינוי הארגוני, ובין כוחות שבנייתם או חיזוקם הם למעשה חלק מאותה תוכנית. באופן זה מודגשת החשיבות שבבניית כוחות כרכיב מהותי בתוך תהליך התערבות. ניתן לייחד לכך מונח ולהתייחס לאותם כוחות שבנייתם או חיזוקם מהווים חלק מתוכנית ההתערבות כאל "הזדמנויות". לדוגמה: כוח עשוי להיות קיומן של שותפויות חזקות ומבוססות עם גורמים נוספים הפועלים באותה זירה, ואילו "הזדמנות" עשויה להיות עצם קיומם של גורמים אחרים הפעילים בזירה שרצוי ואפשר לזהותם ולבסס שותפות עימם.

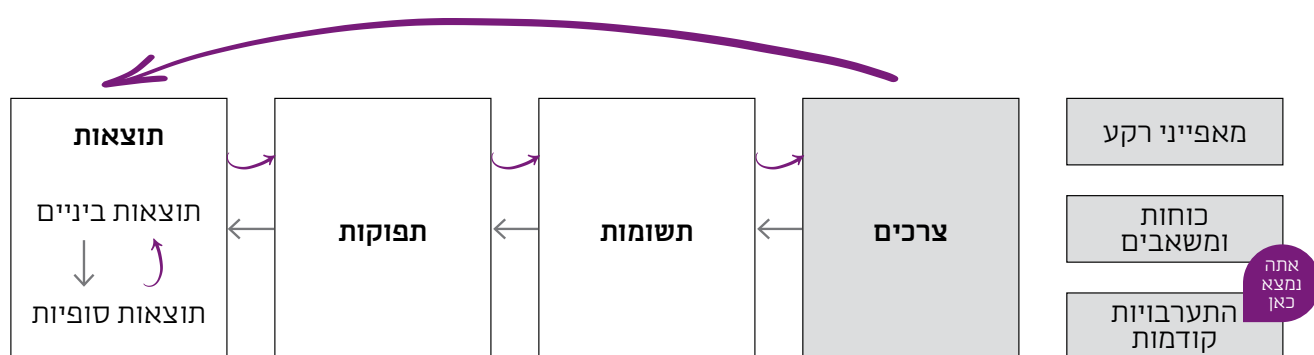
דוגמאות לכוחות וחוזקות ארגוניים:

- עובדים בעלי מוטיבציה גבוהה
- עובדים בעלי ידע ומיומנויות מקצועיות
- שיתוף איכותי של מידע
- יחסי עבודה טובים בין גופים שונים בזירה
- תרבות ארגונית המעודדת למידה והתפתחות
- הנהגה מחויבת ומשמעותית
- תשתיות טכנולוגיות מותאמות
- דעת קהל האוהדת את אוכלוסיית היעד או את תחום הבעיה
- תמיכה תקציבית ממוסדת

שאלות מנחות לזיהוי כוחות ומשאבים

1. אילו כוחות עומדים לרשות הארגון ועשויים לסייע לו בקידום השינוי?
2. האם יש כוחות שיכולים להיות מועצמים באמצעות פעולות או תפוקות מסוימות?
3. האם יש משאבים פוטנציאליים חיצוניים בסביבת הארגון שאפשר לקדם את השימוש בהם?

שלב ה: מיפוי התערבויות קודמות ומקבילות



ברמת הארגון, לרוב יש מדיניות ומענים שנהוגים והוכחו כמוצלחים או כמוצלחים פחות. חשוב למפות ולהגדיר אילו אסטרטגיות נוסו בעבר בהתמודדות עם צרכים זהים או דומים, האם מדיניות ההתערבות הקודמת בארגון נחלה הצלחה או אי-הצלחה ומהן הסיבות לכך. נוסף לכך, מומלץ לבדוק האם יש התערבויות קודמות

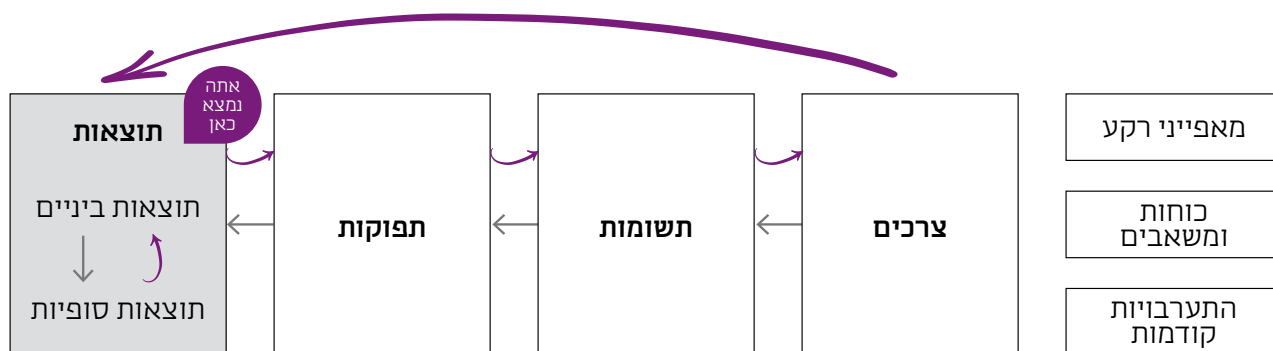
או מקבילות בארגונים אחרים שעוסקים בתחומים משיקים או הדומים מבחינה ארגונית, וללמוד גם מהם.

דוגמאות להיסטוריה של התערבויות: בעת משבר קודם עם גורם משיק, הקמת צוות ייעודי להגדרת ציפיות ולניסוח דרכי עבודה נמצאה מוצלחת והביאה לשיפור בהבטחת הרצף הטיפולי; לעומת זאת, ניסיון עבר להתמודד עם חסר בידע של עובדים על דרכי איתור של ילדים נפגעי התעללות והזנחה באמצעות הכנת מדריך כתוב בלבד, לא הביא לשינוי הרצוי.

📢 שאלות מנחות למיפוי התערבויות קודמות

1. מהי המדיניות הנהוגה כיום בארגון ומה היו הנימוקים לה?
2. מה היו החסמים והקשיים ביישום מדיניות ומעני הארגון עד כה?
3. האם היו הצלחות? מה תרם להן?
4. האם היו כישלונות? מה הגורמים להם?

2. הגדרת תוצאות סופיות, הגדרת תוצאות ביניים וזיהוי הסמנים להשגתן



התוצאות נועדו לענות על השאלה: אילו שינויים צריכים להתחולל במצבו של הארגון?

התוצאות נגזרות ישירות מן הצרכים שזוהו ומשקפות את תמונת הראי שלהם. עם זאת, ואף על פי שהגדרת התוצאות נעשית לאחר זיהוי הצרכים ונגזרת מהם, פעמים רבות בעת העבודה על הגדרת התוצאות דווקא, מזוהים צרכים שטרם נוסחו או שצרכים משניים הופכים להיות צרכים שבמוקד. זהו תהליך מעגלי ודינמי, המאפשר יצירת [תאוריית שינוי](#) עשירה, מעמיקה ומהודקת יותר. התוצאות נבחרות ומתועדפות

על פי מכלול שיקולים, למשל אם נוגעות לצורך חריף שמחייב מענה מידי, בעיה שפתרונה עשוי לענות גם על צרכים אחרים או בעיה קלה לטיפול.

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 עבור האוכלוסייה, באמצעות שיפור עבודת הארגון.

תוצאות "ארגוניות" ותוצאות "מערכתיות" לעומת תוצאות ברמת לקוחות הארגון

תוצאות רצויות ברמת הארגון עשויות להיות עבור כל אחת מן הרמות הארגוניות: במסגרת תוכנית מובנית, בתוך שירות או יחידה ארגונית, בקרב עובדיו וביחס להקשר הסביבתי (ארגוני או ציבורי).

במודל עצמו נבחין בין **תוצאות "ארגוניות"** הקשורות לשינוי פנימי שארגון או שותפות מנסים לקדם, לבין **תוצאות "מערכתיות"** המתייחסות לגורמים חיצוניים שאינם חברים בארגון או בשותפות, אך עדיין יש להם השפעה עליהם או על האוכלוסייה. אלו שינויים יזומים במערכת הסובבת את האוכלוסייה או במערכות שבהן מתקיים הארגון, ויש להן השפעה על האוכלוסייה, על הארגון או על שניהם גם יחד. לדוגמה: אפשר לחשוב על מצבים כמו שינוי בחקיקה, שינוי במדיניות משרד הרווחה או משרדי ממשלה אחרים, קידום שיתוף פעולה עם ארגונים אחרים בקהילה וכו'. לאלו עשויות להיות השפעות והשלכות נרחבות על מצב האוכלוסייה הנדונה וכן על אופי הפעילות של הארגון המדובר, היקפה וכיו"ב.

חשוב להבחין בין תוצאות "ארגוניות" ותוצאות "מערכתיות" ובין **תוצאות ברמת לקוחות הארגון**. הבחנה זו נוגעת למוקד השינוי: תוצאות ברמת הלקוחות הן השינוי הרצוי בקרב אוכלוסיית היעד שעבורה פועל הארגון, ואילו תוצאות "ארגוניות" ותוצאות "מערכתיות" הן שינויים בתוך הארגון עצמו או במערך הבין-ארגוני, בדרכי העבודה, במבנה, בכוח האדם וכו'. לדוגמה: יעילות מוגברת, עלייה במוטיבציה של עובדים, חיזוק שיתוף פעולה עם גופים אחרים.

ברור כי הסתכלות על הרמה המערכתית כמוקד לשינוי טומנת בחובה אתגרים ייחודיים הקשורים למארג האילוצים והנסיבות שבתוכם פועל הארגון. 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.

במצב של ריבוי בעיות וצרכים ובעת התמודדות עם אתגר או משבר ארגוני, מומלץ לתעדף את התוצאות על פי השיקולים האלה:

- **רלוונטיות** – מיקוד בתוצאות שהשגתן יכולה להשפיע השפעה ניכרת על שיפור איכות ההתערבות עבור הלקוחות.
- **דחיפות** – מיקוד בתוצאות שהשגתן תהיה משמעותית לחילוץ הארגון ממצב הקושי.
- **הצלחות מהירות** – בחירה בתוצאה שניתן להשיגה בזמן קצר יחסית ושתייצר תחושת הצלחה ושינוי לטובה.
- **שינוי מפתח** – תוצאה שהצלחת השגתה תהיה בעלת השפעה על השגת תוצאות נוספות ברובד הארגוני.
- **שיתופי פעולה** – תוצאה שחשובה לבעלי עניין מרכזיים ושהשגתה תדרבן לשיתוף פעולה עם התוכנית בכללותה.
- **נסיבות או הזדמנות** – למשל, תוכניות שיש בצידן משאבים שמחולקים בעיתוי מסוים, התואמות את צורכי האוכלוסייה/הארגון ושכדאי לנצלן לטובת קידום השינוי.

דוגמאות לתוצאות רצויות:

- הגברת רמת הידע והמיומנויות בקרב העובדים (ידע על אודות האוכלוסיות השונות שבטיפולם, על מאפייניהן וצורכיהן הייחודיים וכן על דרכי התערבות אפשריות ומיטביות)
- הגברת התיאום והרצף הטיפולי ללקוח עם ארגונים ומערכות טיפול משיקות בקהילה
- הגברת נגישות השירותים וזמינותם לאוכלוסיית היעד
- צמצום תחושת השחיקה והגברת המוטיבציה של העובדים

- העלאת המודעות בציבור לתחום הבעיה
- שינוי החקיקה כך שתשרת באופן מיטבי את מדיניות ההתערבות וערכיה
- שינוי עמדות בנוגע לאוכלוסייה או לתופעה חברתית מסוימת

להרחבה על תוצאות נוספות בתחומים השונים של הארגון ראו בנק הדוגמאות במסמך ["החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון](#).

שלב א: הגדרת התוצאות הסופיות

גם כשמדובר בשינוי ארגוני, עמודת התוצאות הרצויות נחלקת לשניים: **התוצאות הסופיות ותוצאות הביניים**, שהן אבני הדרך להשגת התוצאות הסופיות. כידוע, רבות מן התוצאות שהן תוצאות סופיות, עשויות בנסיבות מסוימות להיות בבחינת אבן דרך להשגת תוצאות אחרות. עם זאת, לרוב תהליך השינוי, ובכלל סדר שרשרת השינויים, תלויים במידה רבה בנסיבות הייחודיות. לפיכך חשוב לכלול במסגרת התוצאות הסופיות את כל התוצאות שהן תכלית ההתערבות ואילו במסגרת תוצאות הביניים לכלול אך ורק כאלה שהשגתן היא תנאי להשגת התוצאות הסופיות ואינן סופיות כשהן לעצמן.

התוצאות הסופיות מתארות את תמונת המצב הרצויה בתום ההתערבות, או בסוף תהליך השינוי. לרוב הן נגזרות מתוך הצרכים והבעיות. בחירת התוצאות הרצויות הסופיות היא חלק מתכנון ההתערבות, והיא מגדירה את תכליתה ואת המיקוד שלה.

📢 שאלות מנחות להגדרת התוצאות הסופיות 📢

1. לשם מה נועדה ההתערבות?
2. מהם השינויים הרצויים?
3. לאיזה מצב שואפים להגיע?
4. תעדוף התוצאות הרצויות: מהם השיקולים להתמקד דווקא בתוצאה זו?

שלב ב: גזירת תוצאות ביניים

תוצאות הביניים משקפות את ליבת תאוריית השינוי ועונות על השאלה: אילו שינויים צריכים להתחולל כדי לקדם את השגת התוצאות הרצויות הסופיות? הן למעשה מגדירות את השינויים שמהווים תנאי הכרחי להשגת התוצאות הסופיות, כולן או חלקן.

תוצאות ביניים ארגוניות

תוצאות ביניים ארגוניות הן שינויים ברובד הארגוני, בארגון המטפל או בעובדיו, הנדרשים כדי לקדם את השגת התוצאות הסופיות ברמת הארגון. כשם שמזהים את אבני הדרך להשגת תוצאות סופיות כשמדובר במקרה הפרטי או תוכנית מדף ממוסדת, גם בתהליכי שינוי ארגוני יש לבחון מהם השינויים שבלעדיהם לא תתאפשר השגת השינוי הרצוי ברמת הארגון. למשל: קיומן של הנחיות ברורות לשיתוף והעברת מידע הן תנאי להגברת שיתוף הפעולה בין המערכות המטפלות או הפחתת תחושת השחיקה בקרב העובדים תביא להגברת המוטיבציה שלהם ליזום ולפתח מענים מתאימים ללקוחותיהם.

שאלות מנחות להגדרת תוצאות ביניים לארגון

1. מהם השינויים שהם אבני דרך הכרחיות תמיד בתהליכי שינוי והשגת תוצאות עבור הארגון?
2. מה השינויים ברמת הארגון ועובדיו או במערך המטפל כולו שנדרשים כדי להגביר את איכות ההתערבות עם הלקוחות?
3. האם יש אבני דרך ייחודיות שהניסיון והספרות מצביעים עליהן כתנאים להשגת תוצאה מסוימת ברמה הארגונית?

שלב ג: זיהוי הסמנים להשגת התוצאות

הסמנים (מכונים לעיתים אינדיקטורים) נועדו לסייע בזיהוי השגתן או אי-השגתן של התוצאות הרצויות. אלה הם הביטויים הנצפים והמדידים לשינוי. בניסוח הסמנים ניתן מענה על השאלה: **איך השינוי נראה?** (במצב, בהתנהגות, ברגשות, בעמדות וכדומה).

אחת הדרכים לזהות סמנים אפשריים היא באמצעות מענה על השאלה: **איך ידעתם שיש בעיה?** הפחתת אותם ביטויים לקיומה של בעיה או הגברת הביטויים המצביעים על מצב הפוך, עשויים להיות סמנים.

דוגמאות:

התוצאה – הפחתת תסכול ושחיקה בקרב עובדים

הסמנים לתוצאה זו:

- הפחתה בימי היעדרות ואיחורים
- הפחתה בתלונות של לקוחות על התנהגות לא מכבדת של עובדים
- הפחתה בתלונות של גורמים מקצועיים על התנהגות לא מכבדת, דחיינית, רשלנית
- עובדים יוזמים תוכניות חדשות
- עובדים מבטאים תחושת סיפוק מעבודתם במסגרת ישיבות צוות ומפגשי הדרכה
- עובדים מבטאים הזדהות עם מדיניות הארגון וערכיו ("גאוות יחידה")

התוצאה – הטמעת כלי דיווח או בקרה

הסמנים לתוצאה זו:

- כמות השאלונים הממולאים עולה
- פחות ערכים חסרים בשאלונים
- מילוי השאלונים על פי לוחות הזמנים שנקבעו
- ניתוח סדיר של המידע שמתקבל
- נעשה שימוש בממצאים לצורך הקצאת המשאבים

שימו לב ♥

- הסמנים יכולים להיות אובייקטיביים או סובייקטיביים, דיווחים עצמיים או ממקורות חיצוניים, כמותיים או מילוליים, ובלבד שיהיו מותאמים לתוצאות שהם משקפים
- לעיתים ניתן להיעזר בכלים סטנדרטים מהימנים שגם תוקפו לצורך הגדרת הסמנים

שאלות מנחות לבחירת הסמנים

1. איך צפוי להיראות השינוי במציאות? למשל:

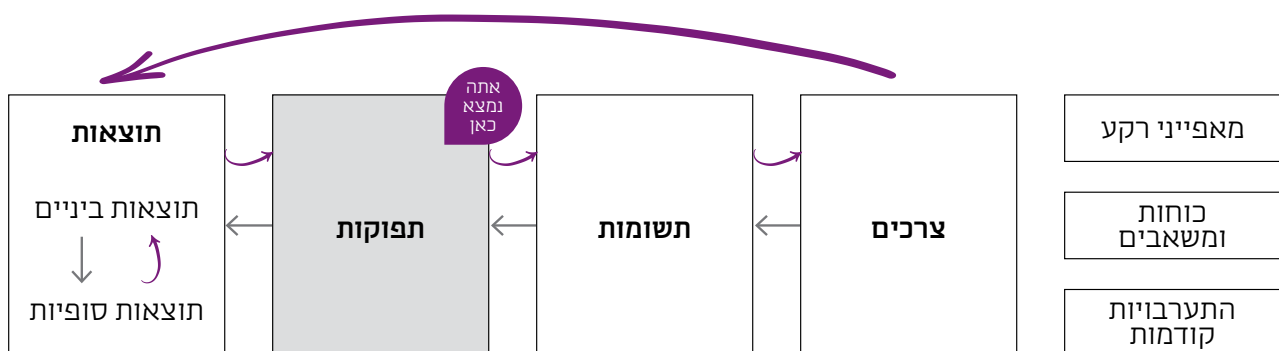
- שינוי במצב
- שינוי בהתנהגויות
- שינוי ברגשות
- שינוי בעמדות
- שינוי באמירות

□ שינוי בדיווחים או בתלונות מגורמים שונים

2. האם הסמנים נגזרים מן התוצאות הרצויות ונותנים ביטוי מוחשי לשינוי הרצוי?
האם הם אמינים, נגישים וברורים?

3. האם יש הסכמה על הסמנים שנבחרו בין בעלי עניין שונים?

3. בניית תוכנית ההתערבות



על בסיס התוצאות שהוגדרו ובהתחשב במאפייני הארגון יש לפרוש את החלופות השונות שבאמצעותן אפשר יהיה להשיג את התוצאות הרצויות. אלה הן התפוקות: סוג הפעילויות והיקפן, שעל פי "תאוריית השינוי" יקדמו את השגת התוצאות (לדוגמה: פיתוח וקיום הכשרות, הדרכות, חומרים כתובים ואמצעים נוספים לפיתוח הידע של העובדים בתחומים הנדרשים כדי להגביר את רמת הידע והמיומנויות). בהיבט הארגוני מדובר לרוב בתהליכים ליצירת שינויים בתרבות הארגון, ניסוח נהלים חדשים ופיתוח דרכי 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.

מלבד בחירת סוגי התפוקות, חשוב להגדיר עבור כל תוצאה גם לוח זמנים מציאותי להשגתה ואת הגורם האחראי לביצועה. כמו כן, מומלץ ככל הניתן להגדיר את הגורמים השותפים להשגת התוצאות שהוגדרו, בתוך היחידה הארגונית ומחוץ לה.

יש שתי אפשרויות להגדרת התפוקות כחלק מהבניית ההתערבות:

1. תחילה, גזירת התפוקות ה**מיטביות** על בסיס התוצאות הרצויות ובהתחשב במאפיינים, בכוחות ובמידע על הצלחתן של תפוקות קודמות. בהמשך, מיפוי והבחנה: אילו מן התפוקות האלה קיימות ואילו חסרות יש לפתחן.
 2. תחילה, מיפוי התפוקות ה**קיימות** ומידת ההתאמה בין ובין התוצאות הרצויות בהתחשב במאפייני הארגון ובכוחותיו. בהמשך, זיהוי תפוקות חסרות להשגת התוצאות ולצד זאת, זיהוי תפוקות קיימות שאינן משרתות את השגת התוצאות.
- בשני המקרים, זהו הבסיס לתהליך יצירתי של פיתוח מענים חדשים, לפיתוח מענים מערכתיים או לעדכון מדיניות ההתערבות.

דוגמאות לתפוקות:

- **להשגת תוצאה של שינוי מדיניות:** הקמת צוות חשיבה תוך-ארגוני ועם גופים משיקים לניסוח מחודש של חזון הארגון, עקרונות הפעולה והמדיניות הנגזרת ממנו.
- **להשגת תוצאה של הגברת ידע ומיומנויות:** ניסוח תדריך והפצתו, קורס הכשרה, הקמת קבוצות עמיתים, הדרכה פרטנית.
- **להשגת תוצאה של איתור וגיוס לקוחות ומניעת נשירתם:** סקרים וקבוצות מיקוד לזיהוי חסמים לפנייה או סיבות לנשירה, יידוע ורתימת גורמי מפתח בקהילה להפניה למסגרות מתאימות, פעולות שיווק במדיניות החברתיות, ביצוע התאמות תרבותיות, מגדריות, גיליות ופיזיות של המענים לכל חלקי אוכלוסיית היעד.
- **להשגת תוצאה של הגברת התיאום והרצף הטיפול ברמת המערכת:** ביצוע תהליך מיפוי של כלל הגורמים האמונים על הטיפול באוכלוסייה, המענים הניתנים בהם ודרכי ההתקשרות עימם והפצת המידע בקרב עובדי הארגונים, יידוע הגופים השונים על פעילות הארגון/השותפות, למשל באמצעות ימי עיון משותפים, הודעות ברשתות החברתיות, יצירת נהלים ומנגנונים להתקשרות והעברת המידע.

לבנק דוגמאות של תפוקות שנועדו לענות על צרכים ולהשיג תוצאות ארגוניות ראו במסמך ["החשיבה התוצאתית" ברמת הארגון](#).

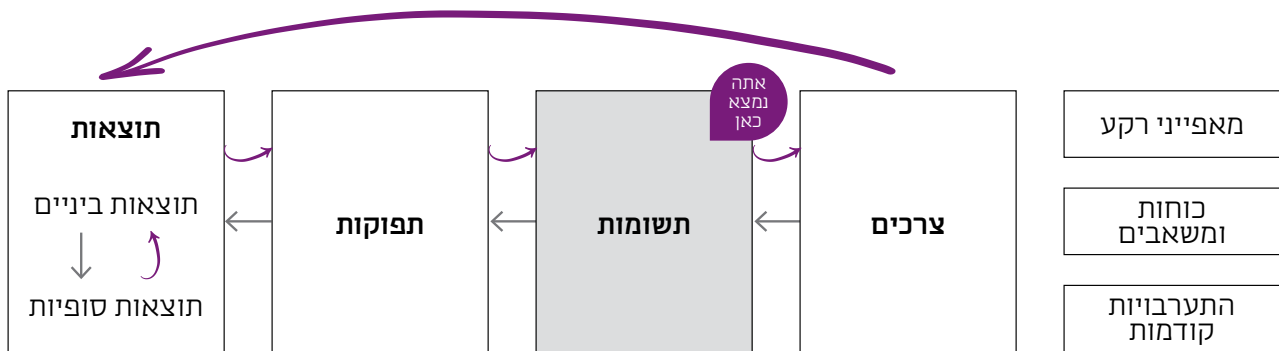
♡ שימו לב ♡

תוכנית התערבות ברמת הארגון כוללת מערך מוגדר של תפוקות ואסטרטגיות התערבות. כשמדובר בהגדרת התפוקות עבור הארגון, ניתן להגדיר באמצעות רשימת אסטרטגיות ההתערבות והמקרא שלצידה, אשר נמצאת בתהליך פיתוח על ידי מכון מאירס-ג'וינט-ברוקדייל והאגף למחקר, תכנון והכשרה. רשימה סדורה ואחידה של אסטרטגיות ההתערבות המופעלות בשירותי הרווחה תשמש ליצירת תשתית של שפה אחידה ומוסכמת בין יחידות המשרד בין הדרגים ובתוכם בכל הקשור לאסטרטגיות ההתערבות.

🔊 שאלות מנחות בניסוח התפוקות 🔊

1. לפי עמודת **התוצאות** במודל הלוגי שאתם בונים:
 - אילו סוגי תפוקות ופעילויות מתאימות להשגת התוצאות שהוגדרו?
 - אילו מתוכן מוצעות כיום בארגון? האם יש סוגי תפוקות מתאימים שאין בארגון?
 - האם מוצעות כיום תפוקות שאינן מתאימות כלל לתוצאות שהוגדרו?
2. לפי עמודת **הצרכים** במודל הלוגי שאתם בונים:
 - אילו התערבויות מתאימות לסוג הבעיה שעומדת על פניה הארגון ולביטוייה? מה הבסיס לטענה בדבר התאמתן?
 - אילו התערבויות נחלו הצלחה בעבר בארגון או בארגונים אחרים?
3. לפי עמודת **המאפיינים** במודל הלוגי שאתם בונים:
 - האם סוגי התפוקות הקיימים והמוצעים מתאימים למאפייני הארגון?
 - האם יש בארגון או בחלקים ממנו מאפיינים ייחודיים שאין עבורם סוגי תפוקות מתאימים?
4. לפי עמודת **הכוחות והמשאבים** במודל הלוגי שאתם בונים:
 - האם יש תפוקות העושות שימוש בכוחות ובמשאבים של הארגון?
 - האם יש תפוקות העשויות להיות מכוונות לבניית כוחות ומשאבים שאינם קיימים או שאינם מספיקים כיום?

4. הערכת התשומות הנדרשות ליישום ההתערבות



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. כדאי לבדוק האם יש כוחות ומשאבים חיצוניים שיכולים לשמש תשומות ועשויים לחסוך עלויות נוספות.

תשומות ברמת הארגון עשויות לכלול את העלויות והמשאבים בהיבטי כוח אדם, מבנים פיזיים, ציוד, טכנולוגיה וכדומה של כל אחת מן התפוקות המתוארות. אלה כוללות הן משאבים הקיימים בארגון והמוסבים לתוכנית הארגונית, והן כאלה שיש לגייס ייעודית. במקרה האחרון, הפעולות לגיוס המשאבים לצורך הובלת התוכנית צריכות להיכלל במסגרת התפוקות.

גם בהגדרת התשומות יש שתי אפשרויות:

1. תחילה, זיהוי התשומות הנדרשות לאור התפוקות המתוכננות, ולאחר מכן התמודדות עם הפער בין הרצוי למצוי באמצעות תעדוף מן הצד האחד, ופעילויות להגדלת המשאבים מן הצד האחר – לחץ על קובעי מדיניות, גיוס כספים וכדומה.
2. תחילה, זיהוי המשאבים הקיימים ולאחר מכן בחינת דרכי ניצולם באופן המועיל ביותר, לאור סדרי העדיפויות שהוגדרו.

דוגמאות לתשומות:

- תשומות עבור 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 וכו'.

- תשומות עבור קיום מפגשים קבועים של צוותי עבודה רב-מדרגיים בארגון יכללו את המקום הפיזי שבו יתקיימו המפגשים, עלות שעות העבודה של העובדים שיוקדשו לכך, הנסיעות למקום המפגש, עלות שעת מרצה, יועץ או מנחה אם יש כזה, כיבוד אם יש וכו'.

שאלות מנחות להגדרת התשומות

1. אילו משאבים נדרשים כדי לקיים את הפעילויות השונות?
2. האם הם קיימים? האם ניתן לגייסם מתוך משאבי הארגון או באמצעות שותפויות?
3. האם הקצאת המשאבים נעשית בהתאם לסדר העדיפויות של היחידה הארגונית? האם הקצאת המשאבים תואמת את הנדרש לצורך יישום התפוקות שנבחרו?
4. האם יש פער בין התשומות הזמינות ובין המשאבים הנדרשים לתפוקות המתוכננות? האם ניתן לצמצם פער זה ולפעול להגדלת המשאבים?
5. כיצד ניתן לנצל ניצול יעיל ביותר את המשאבים הקיימים, בהתחשב בתוצאות שנבחרו ובסדרי העדיפויות שהוגדרו?

סיכום תהליך התכנון: בחינת הקשרים בין הרכיבים השונים של תוכנית ההתערבות

לאחר השלמת תהליך התכנון ברמת הארגון באמצעות המודל הלוגי, בחנו אותו שוב וגבשו את תאוריית השינוי:

1. מהי היחידה הארגונית?
2. מהם מאפייני הארגון וסביבתו?
3. מהם הצרכים, החסמים, החוסרים או הבעיות של המערכת הארגונית?
4. אילו כוחות ומשאבים עומדים לרשות הארגון ועשויים לסייע לו בקידום השינוי?
5. אילו אסטרטגיות נוסו בעבר בהתמודדות עם צרכים זהים או דומים? האם מדיניות ההתערבות הקודמת בארגון נחלה הצלחה או אי-הצלחה ומהן הסיבות לכך?
6. מהן התוצאות הרצויות? האם הן תואמות לצרכים המרכזיים?
7. מהן התוצאות הארגוניות ואילו שינויים עשויים להתרחש בתוך הארגון עצמו, בדרכי העבודה, במבנה, בכוח האדם וכו'?
8. מהן התוצאות המערכתיות ואילו שינויים בעלי השפעה עשויים להתרחש במערכת הסובבת את הארגון או במערכות שבהן הוא מתקיים?
9. האם תוצאות הביניים משקפות את התפיסות הקיימות בספרות המקצועית ובשדה כאבני הדרך להשגת השינוי?
10. האם התפוקות המוצעות אכן תואמות לתוצאות?
 - א. האם המענים מותאמים למאפייני הארגון ולצרכיו?
 - ב. האם לכל התוצאות שנבחרו יש מענה?
 - ג. האם היקף המענים בפועל תואם את סדר העדיפויות, כפי שהוגדר באמצעות התוצאות?
 - ד. האם יש צורך בפיתוח מענים נוספים, בשינוי במענים קיימים או בהיקפם?
 - ה. האם התפוקות המתוכננות מביאות בחשבון את כוחותיו של הארגון?
11. האם המשאבים הקיימים (תשומות) מספיקים לקיום התפוקות? האם יש דרך לגייס משאבים נוספים? האם יש כוחות והזדמנויות שיכולים לייעל או להחליף תשומות?
12. האם חלוקת המשאבים (תשומות) משקפת את סדר העדיפויות של השגת התוצאות?
13. האם במקביל נדרש שינוי ברמת האוכלוסייה שלה הארגון נותן שירות? אם כן – רצוי לעבור לשער [החשיבה התוצאתית עבור אוכלוסיית יעד](#) הבוחן זאת ומסייע בתכנון השינוי הנדרש.

למה מודדים?

בדומה ל**מדידת 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. הערכת ההתערבויות ומעקב אחר תוצאות ברמה הארגונית נועדו לאיגום מידע על קיומן או אי-קיומן של התפוקות ועל השגתן או אי-השגתן של התוצאות ועשויים לאפשר גם תובנות בנוגע לקשר ביניהן. באופן כזה אפשר להבטיח כי התובנות שעלו במסגרת גיבוש המודל הלוגי והתהליך החקרני הנרחב והמשמעותי שנלווה אליו יקבלו ביטוי בעבודת הארגון בהמשך.

מלבד היותו 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. מדידה שוטפת יכולה וצריכה להתבצע לא רק במצבים שבהם עולים ספקות או שנוצר מצב משברי בארגון, אלא גם כחלק ממעקב תקופתי קבוע לבחינת התנהלות הארגון.

חשוב לזכור כי המדידה אינה מטרת התהליך אלא כלי חשוב בשירותו. המדידה נועדה לוודא כי אכן מתקיים תהליך וכי הוא יעיל להשגת השינוי הרצוי ומאפשר הסקת מסקנות בנוגע אליו. מדידה עשויה לסייע לתקף, או להפריך, את "תאוריית השינוי" שמאחורי ההתערבות על ידי חשיפת הקשרים שבין ביצוע ההתערבות ובין מידת ההצלחה או אי-ההצלחה. לכן, השאלות "מה למדוד?" ו"איך למדוד?" הן שאלות מפתח להצלחת התהליך.

מה מודדים?

מדידת תוצאות סופיות ותוצאות ביניים

אילו תוצאות נמדוד?

- תוצאות שמתייחסות לשינוי המתוכנן
- התוצאות החשובות ביותר
- תוצאות שיסייעו באיתור נקודות החוזק והחולשה של השינוי

- תוצאות שניתן למדוד במאמץ סביר, תוך שמירה על עקרונות של אתיקה מקצועית ובעלות מתקבלת על הדעת
 - יש להימנע מבחירת התוצאה הקלה למדידה מאחר שכך עלולה להיווצר "התקת מטרות" (goal displacement) – נטייה למקד את הפעילות במה שנמדד גם אם אינו בעל חשיבות
- הערכת תוצאות ההתערבות הארגונית צריכה להתייחס לתוצאות הסופיות שהוגדרו לה. עם זאת, חשוב במקרים מסוימים למדוד גם את תוצאות הביניים, לעיתים אף במקום התוצאות הסופיות:
- כשלא ניתן למדוד מדידה מהימנה את התוצאות הסופיות משום שיש חסמים מקצועיים ו/או אתיים ו/או יישומיים במדידת התוצאות הסופיות (למשל, כשמקור המידע הרלוונטי לא יכול למסור את המידע).
 - כשהתוצאות הסופיות צפויות לבוא לידי ביטוי בפרק זמן משמעותי לאחר סיום ההתערבות (למשל, כשמדובר בשינוי חקיקה).
 - כאשר יש שאלות בדבר תאוריית השינוי ויש לאשש את תוצאות הביניים כאבני דרך להשגת התוצאות הסופיות.
 - כשמדובר בהתערבות ממושכת וחשוב על כן לבחון שהיא אכן מתקדמת בכיוון הרצוי.
 - כאשר מדידת התוצאות הסופיות דורשת מאמצים או תקציבים לא סבירים.

שימו לב ♥

בחירה מושכלת של התוצאות למדידה

- תוצאה שמודדים או עוקבים אחר השגתה נוטה לקבל משנה חשיבות בעיני הארגון. לכן, כדי להימנע מ"התקת מטרות" ומהתמקדות רק במה שנמדד גם אם אינו בעל חשיבות, חשוב לבחור תוצאות שהן מרכזיות ובליבת "תאוריית השינוי" – תוצאות שמאמינים כי השגתן תתרום במידה המרבית לארגון.
- תוצאות מסוימות קשות במיוחד למדידה. לפיכך, אם יש תוצאות חשובות שעולה קושי במדידתן, יש לבחון דרכים אחרות לבחון את השגתן או את ההתקדמות לעברן, למשל באמצעות מדידה של אבני הדרך להשגתן – תוצאות הביניים.

ניטור התפוקות

ניטור התפוקות מתייחס לשאלת יישום ההתערבות בהתאם לתכנון – האם התפוקות התקיימו באופן שתוכננו? מה היה היקף ואיכות ההשתתפות? האם המשתתפים היו שבעי רצון? וכו'. שילוב של מעקב אחר התפוקות עם מדידה של תוצאות ההתערבות נועד לוודא שהתוכנית אכן מתקיימת כפי שתוכננה, ולבדוק האם היא משיגה את תוצאותיה. זאת כדי להחליט אם יש צורך בעדכון התוכנית או בסיום ההתערבות.

ניטור התפוקות הוא חשוב מאחר שללא ידיעה ברורה מה מבין התפוקות התקיים בפועל, באיזה היקף ובאיזו רמת איכות, קשה לומר מה הביא למצב הנוכחי (השגת התוצאות הרצויות או אי-השגתן). כמו כן, אם תפוקות מסוימות לא התקיימו, או שהיו לא איכותיות או שונות מן המתוכנן, ייתכן כי יש מגבלות המונעות את קיומן ולכן יש צורך לפעול להסרת המגבלות או לשנות את התפוקות.

ניטור התפוקות יתייחס להיבטים של:

1. קיום סוג התפוקות שתוכננו
2. היקף התפוקות – כמות, משך, עצימות (אינטנסיביות)
3. איכות התפוקות

למשל, בנוגע להכשרה מקצועית שנועדה להגביר ידע ומיומנויות של עובדים, ננטר אחר רכיביה, ובהם מספר המפגשים שהתקיימו, חומרי ההדרכה שעמדו לרשות העובדים, מספר ההרצאות והתצפיות שהתקיימו, היקף ההשתתפות בכל אחד מן המפגשים, מידת ההתאמה של המפגשים מבחינת סוג והיקף התכנים שנלמדו ושביעות הרצון של המשתלמים מן ההיבטים השונים של ההכשרה.

ניטור מאפייני הארגון

ניטור המאפיינים מתייחס למעקב אחר נתונים שאינם במוקד ההתערבות אולם הם בעלי חשיבות בהיותם קשורים לחסמים או לקשיים המזוהים ושיש להביאם בחשבון בעת תכנון ויישום ההתערבות. אם התוכנית מיושמת בכמה יחידות ארגוניות השונות במאפיינים הארגוניים שלהן או שיש בהן עובדים בעלי מאפיינים שונים, חשוב לנטר אחר המאפיינים שזוהו כרלוונטיים שכן ייתכן שהם יכולים להשפיע על מידת יישום התפוקות כפי שתוכננו, על איכות היישום ועל השגת התוצאות.

שילוב ניטור המאפיינים עם מעקב אחר התפוקות ומדידת התוצאות נועד לבחון בקרב אילו תת-יחידות או עובדים, שהשתתפו בהתערבות מסוימת, הושגו או לא הושגו

התוצאות שהוגדרו ובאיזו מידה. באופן זה ניתן לדייק את התאמת התוכנית למי שעשוי להפיק ממנה תועלות או לעדכן את תפוקותיה כך שתתאים למאפיינים הייחודיים.

כך למשל, באותה תוכנית הכשרה להגברת ידע ומיומנויות של עובדים, תיתכן השפעה של גיל העובדים, הפרופסיה או הוותק במקצוע על מידת השגת התוצאה. לדוגמה: ייתכן שגיל העובדים משפיע על האוריינות המחשובית שלהם, וזו הגבילה את נגישותם לידע ומידע שהופץ בדרך זו. במקרה זה עולה הצורך בהתאמת אסטרטגיות הלמידה למאפייני העובדים המבוגרים יותר או הוספת רכיב של הכשרה באוריינות מחשבים.

♡ שימו לב ♡

המהלך ברמה הארגונית נועד כאמור לחולל שינוי בהיבטים השונים של ההתנהלות בארגון, וזאת כדי להביא לשיפור איכות המענים עבור הלקוחות. עם זאת, יש להימנע מלמדוד מהלכים אלה באמצעות מעקב אחר השינוי ברמת הלקוח. לדוגמה: מהלך לשיפור מיומנויות העובדים ועמדותיהם בעבודה עם אנשים בעוני יימדד באמצעות מתן מענה על השאלות האם חל שינוי בעמדותיהם של העובדים והאם חל שינוי בדרכי ההתערבות עם הלקוחות. במקרה זה, אין למדוד את השינוי שחל במשפחות בכל הקשור ליציאה מן העוני. במילים אחרות, המדידה צריכה להתבצע בזירת השינוי ובהתאם לתוצאות שהוגדרו בזירה זו, ולכן כשמדובר בתוכנית ארגונית יש להקפיד על מדידת התוצאות הארגוניות שהוגדרו ולהימנע ממדידת השיפור במצב הלקוח.

כיצד מודדים?

בהמשך לבחירת התוצאות, יש להתייחס לשאלת המפתח והיא **איך נדע שהשגנו את השינוי?** התשובה לשאלה זו עשויה להיות מגוונת, והיא תשפיע על האופן שבו ייבנה מערך המדידה או המעקב. כל מערך מדידה כולל סמנים – אלו הם האינדיקטורים שיעידו על התרחשותו (או אי-התרחשותו) של השינוי הרצוי. הסמנים:

- נגזרים מן התוצאות הרצויות של תוכנית ההתערבות
- הם תרגום מעשי 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

יש 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. בארגון מסוים הסמנים יהיו תלונות בפורום משותף (אם יש בארגון שיח פתוח המאפשר זאת), ובאחרים עזיבת עובדים, היעדרויות תכופות או ריבוי תלונות מארגונים משיקים או מהלקוחות עצמם.

שימו לב ♥

חשוב שהגדרת הסמנים לשינוי תעשה כבר בשלב הגדרת התוצאות. דיון בסמנים הוא בעל ערך רב לניסוח מדויק ומוסכם של מהות התוצאה הרצויה. עם זאת, בסמוך לגיבוש מערך המדידה חשוב לחזור לעדכן ולדייק את הסמנים שכן הם הבסיס לבחירת כלי המדידה או לגיבושו, לבחירת מקור המידע וכיו"ב.

אופן ההערכה וכלי המדידה

סוג המידע הנאסף

- כשמדובר במהלכים רחבי היקף ו/או בפריסה ארצית רצוי למדוד מדידה כמותית את כלל המשתתפים שאליהם מתייחס השינוי, באמצעות מדגם או בשיטה אחרת. לדוגמה: עמדותיהם של כלל העובדים הסוציאליים בתחום המשפחה בנוגע לעוני והדרה חברתית או צמצום תחושת השחיקה של עובדים.
- כשמדובר במהלך מצומצם בגודלו, גם אם הוא משמעותי, לעיתים אפשר, ואף רצוי, לאסוף את המידע באופן שאינו כמותי. לדוגמה: שינוי בחקיקה או בנהלים הפנימיים של הארגון או הגברת איכות התסקירים המוגשים לבית המשפט על ידי עובדים סוציאליים לחוק הנוער. דרכי הערכה שאינן כמותיות עשויות לכלול ראיונות או שיחות רקע, מעבר על חומרים כתובים כמו דוחות ופרוטוקולים של ישיבות.

דוגמאות לכלי מדידה

- שאלונים
- ראיונות מובנים / חצי מובנים
- קבוצות מיקוד
- תצפיות

- מבחנים (כשמדובר בידע)
- נתונים מנהליים / רשומות פנימיות (מספר פניות חדשות, תיק אירועים חריגים, תלונות)
- מסמכים רשמיים
- רשומות חיצוניות (מאגרי מידע)

שיקולים מנחים לבחירת כלי המדידה

- היקף המדידה – כל עובדי הארגון או מדגם מתוכם?
- איזה מבין הכלים ישקף טוב יותר את הסמנים שהוגדרו להשגת התוצאות?
- מה הסבירות לאיסוף המידע ולניתוחו?
- האם יש כלים סטנדרטים מתאימים או שיש צורך לפתח כלים ייעודיים?
- שימוש מושכל במשאבים

שימו לב

- חשוב להימנע ממצב שבו המדידה פוגעת בעבודה השוטפת של הארגון. מומלץ למצוא דרכי מדידה או מעקב שביצוען מצריך מאמץ סביר או שעושות שימוש במידע ובמנגנונים הקיימים ממילא לאיסוף מידע. כך, איסוף המידע לא יעמיס עוד על העובדים ועל התשתיות וגם יהיה תואם את שפת הארגון. אם מפתחים כלים ייעודיים רצוי לפתח כאלה העשויים לשרת את הארגון בניהול השוטף.
- בנוגע לחלק מן התוצאות הארגוניות נעשו עבודות קודמות שבמסגרתן נבנו שאלונים ונבחנו תוקפם ומהימנותם. כך למשל, יש 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 המיזם⁶.

⁶ גישה לבנק השאלונים באמצעות אגף מחקר, תכנון והכשרה.

מי מבצע את ההערכה?

ההערכה יכולה להתבצע על ידי

- גורמים מתוך הארגון
 - מומחים בהערכה מחוץ לארגון
- הערכה של שינויים ארגוניים יכולה להתקיים בתוך הארגון ובאמצעות הסתמכות על הכוחות הקיימים בו. עם זאת, סביב היבטים שונים הקשורים במדידה כדאי וחשוב להיעזר במומחה חיצוני לביצוע המדידה/מעקב, למשל במקרה של בניית שאלונים, דגימה, ביצוע מדידה כמותית רחבת היקף, ניתוח נתונים ולעיתים גם בבניית ראיונות מובנים, ביצוע תצפיות וניתוח חומרים כתובים.

מיהו מקור המידע?

אפשר ורצוי לשלב מידע ממקורות שונים, כדי לקבל תמונה מלאה יותר ומדויקת יותר.

מקורות מידע אפשריים

- המשתתפים בתוכנית
- העובד / המפקח המיישם אותה
- מקורות מידע חיצוניים (קולגות, ממונים, לקוחות, בעלי תפקיד במערכות משיקות)
- מאגרי מידע מנהליים

שיקולים בבחירת מקור המידע

- אמינות המידע מכל מקור (למשל, סביב היבטים של שירותיות או שיתופי פעולה – הגורמים המשיקים)
- רלוונטיות (למשל, תחושות ועמדות – דיווח עצמי)
- יישומיות – זמינות ונגישות מקור המידע והמשאבים הנדרשים כדי לאספו
- אתיקה – תכנים רגישים וצנעת הפרט

מתי מבצעים את ההערכה?

יש כמה אפשרויות באשר לעיתוי ולתדירות של מדידת השינוי

1. **מדידה שוטפת** – בשלב המקדים נאספים נתונים על כל רכיבי המודל הלוגי. בשלב ההערכה נאספים נתונים על הרכיבים "המשתנים" של המודל הלוגי (אין צורך במדידה חוזרת של המאפיינים הקשיחים במודל).

א. מדידה בפרקי זמן קבועים מראש

▫ פעם ב... (חודש, שנה, חצי שנה, חמש שנים...)

▫ בזיקה ל"מעגל החיים בארגון" או למנגנונים מובנים לתכנון והערכה (הגשת תוכניות עבודה למשל)

▫ מדידה בתחילת הפעילות ובסיומה (לעיתים במהלכה – האם אנחנו בכלל בדרך?)

▫ מדידה בפרק זמן שלאחר ביצוע התוכנית כדי לבחון את שימור השינוי

ב. מדידת השינוי בפרק זמן שיאפשר לשינוי להתרחש ולבוא לידי ביטוי על בסיס הידע הקיים. למשל, פרק הזמן שנמצא מתאים להטמעה של מערכת חדשה בארגון.

2. **מדידה בדיעבד** – ללא מדידה מקדימה

▫ כשרמת הבסיס ידועה

▫ כשתוכנית ההתערבות קצרה מכדי לעשות מדידה שוטפת (למשל, הכשרה חד-פעמית)

▫ כשהמשאבים הנדרשים למדידה שוטפת אינם סבירים

▫ כשמדידה מקדימה אינה בהלימה מקצועית / אתית עם התהליך

שימו לב ♥

כמו בתוכניות התערבות לשינוי ברמת הלקוח, בקרב משתתפי תוכנית מובנית או באוכלוסיות יעד רחבות, עולה השאלה באיזה מידה השינוי שהתחולל נשמר לאורך זמן ולאחר סיום ההתערבות בפועל. כך למשל, שינוי עמדות כלפי קבוצת אוכלוסייה מסוימת עלול שלא להשתמר עקב תחלופת עובדים, אירועים שהתרחשו או בשל שינוי בנסיבות חיצוניות. לפיכך, אם אפשר, רצוי לחזור על המדידה זמן מסוים לאחר סיום התוכנית כדי לבדוק אם השינוי נשמר או לא ואם יש צורך לחזור על התוכנית במלואה או על חלקה.

סיכום תהליך ההערכה והמידה

לאחר השלמת גיבוש מערך המדידה, בחנו אותו שוב וענו על השאלות האלה:

1. למה מודדים?

- האם השתנו הנסיבות? האם בשל עדויות על משבר ארגוני או כחלק ממעקב תקופתי קבוע לבחינת ההתנהלות בארגון?
- האם המעקב יאפשר לבחון סיבות להצלחה או אי-הצלחה ולזהות רכיבים הדורשים שיפור?
- האם המודל הלוגי משמש בסיס לבניית מערכי מעקב, מדידה והערכה ארגוניים מלבד היותו כלי לתכנון?

2. מה מודדים?

א. תוצאות סופיות ותוצאות ביניים

- האם יש אפשרות למדוד מדידה מהימנה את התוצאות הסופיות שהוגדרו או שיש חסמים שמאלצים מדידת תוצאות ביניים בלבד? האם עולה צורך נוסף שמחייב מדידת תוצאות ביניים כאבן דרך להשגת התוצאות הסופיות?
- האם בחרתם במדידת התוצאות החשובות ביותר ולא דווקא הקלות ביותר למדידה? האם התוצאות יסייעו באיתור נקודות החוזק והחולשה של השינוי?
- האם ניתן למדוד את התוצאות במאמץ סביר? האם מדובר בהתערבות ממושכת או בתוצאות שצפויות לבוא לידי ביטוי בפרק זמן משמעותי לאחר סיום ההתערבות?

ב. ניטור התפוקות

- האם יש התייחסות להיבטים הקשורים לקיום סוג התפוקות שתוכננו, היקף התפוקות ואיכותן?
- אחר אילו מבין רכיבי תוכנית ההתערבות חשוב לעקוב? אילו מבין רכיבי תוכנית ההתערבות ניתנים למעקב?
- האם יש תפוקות הכלולות בתוכנית אך לא התקיימו בפועל כפי שתוכננו מדוע?
- האם התקיימו תפוקות נוספות מלבד מה שתוכנן?

ג. ניטור מאפייני הארגון

- האם התוכנית מיושמת בכמה יחידות ארגוניות השונות במאפיינים הארגוניים שלהן או שיש בהן עובדים בעלי מאפיינים שונים?
- האם יש מאפיינים ארגוניים שאינם במוקד ההתערבות אולם יש להם חשיבות בהיותם קשורים לחסמים או לקשיים המזוהים ושיש להביאם בחשבון בעת תכנון ויישום ההתערבות?
- האם נעשתה הצלבה של המאפיינים עם הצרכים ועם התפוקות כדי לדייק את התאמת התוכנית וללמוד על אופן בחירת סוג ההתערבות עבור תת-קבוצות בארגון?

3. כיצד מודדים?

- האם מערך המדידה כולל סמנים (אינדיקטורים) שיכולים להעיד על התרחשותו או אי-התרחשותו של השינוי הרצוי?
- האם מדובר במהלכים רחבי היקף ו/או בפריסה ארצית? אם כן, האם יש מדידה כמותית של כלל המשתתפים שאליהם מתייחס השינוי?
- באיזה כלי מדידה בחרתם להשתמש? (שאלונים כמותיים, ראיונות, תצפיות וכו')
- האם יש סטנדרטים של איכות שאחריהם חשוב לעקוב? למשל, שביעות הרצון של המשתתפים ממידת שיתופם בהגדרת התוצאות או בבחירת התפוקות עצמן.
- האם יש סטנדרטים מקובלים של איכות להתערבויות מסוג זה?
- האם כבר יש כלי סטנדרטי מתאים שיוכל לשמש אתכם במדידה? (למשל, שאלונים קיימים הבוחנים שביעות רצון, שחיקה של עובדים, אקלים ארגוני וכיו"ב).
- מה היו השיקולים המנחים בבחירת כלי המדידה? האם הובאו בחשבון היקף המדידה? סוג המדידה (כמותית / איכותנית)? הסמנים שהוגדרו להשגת התוצאות? סבירות היישום לאיסוף המידע ולניתוחו בכלי?

4. מי מבצע את ההערכה?

- האם ההערכה נעשית על ידי גורמים מתוך הארגון ובהסתמכות על הכוחות הקיימים בו?
- האם נעזרים במומחים בהערכה מחוץ לארגון?

5. מיהו מקור המידע?

- האם המידע מרוכז אצל גורם מקצועי אחד? אם לא, האם יש אפשרות לשלב מידע ממקורות שונים כדי לקבל תמונה מלאה ומדויקת יותר?

- האם המידע נאסף הן מגורמים בתוך הארגון (העובדים והמפקחים), והן ממקורות מידע חיצוניים (קולגות, ממונים, לקוחות, בעלי תפקיד במערכות משיקות)?
- מיהו מקור המידע האמין ביותר? האם הוא זמין ונגיש? האם עלולות להתעורר בעיות אתיות באיסוף המידע ממנו?
- האם יש צורך במידע חויתי סובייקטיבי, כגון תחושות ורגשות, עמדות, לצורך הערכת ההתערבות?

6. מתי מבצעים את ההערכה?

■ מדידה שוטפת

- האם המדידה תתבצע בפרקי זמן קבועים מראש? (פעם ב-x זמן / בזיקה למנגנונים מובנים בארגון / בנקודות זמן קבועות)?
- האם המדידה תלוית מקרה ותתבצע בפרק זמן שיאפשר לשינויים ברמת הארגון להתרחש?
- האם עולה צורך במדידה תוך כדי התוכנית ו/או פרק זמן לאחר סיומה לצורך מתן קריאת כיוון ולבחינת שימור השינוי?

■ מדידה בדיעבד

- האם אין אפשרות למדוד מדידה מקדימה? (מסיבות מקצועיות / יישומיות / אתיות)
- האם רמת הבסיס ידועה ולכן אין צורך במדידה מקדימה?

למידה, שימוש במידע ועדכון

למידה

לאחר הערכת תוצאות ההתערבות, חשוב לערוך תהליך למידה סדור ושיטתי ולהפיק לקחים ומסקנות. תהליך הלמידה מתמקד בהיבטים האלה:

1. הקשרים שבין היקף השגת התוצאות או אי-השגתן ובין:

- התקיימותן ואיכותן של התפוקות
- מאפייני הארגון, העובדים וההקשר הסביבתי, אם קיימת שונות באלה
- צרכים נוספים בארגון העלולים להיות חסם להשגת התוצאות. למשל, עומס עבודה וריבוי משימות עלול להיות חסם משמעותי בהובלת שינוי במדיניות הארגון או בתפיסות העבודה בו.
- שינויים בהיקף התשומות הזמינות

2. השפעות שליליות של ההתערבות, אם היו כאלה. למשל, שינוי במבנה המערך הארגוני או בתפיסות עבודה חדשות עלול להביא איתו פגיעה באקלים הארגוני, קונפליקטים פנימיים בין עובדי הארגון, עזיבה של עובדים.

3. בחינה מחודשת של תאוריית השינוי: לצורך קבלת החלטות עבור המשך ההתערבות במקרה זה, ולצורך למידה עבור מקרים אחרים.

♡ שימו לב ♡

בטרם מסיקים מסקנות על מועילות ההתערבות בארגון ושינוי בו, יש לוודא את איכות המדידה. בכלל זה נבחן האם כלי המדידה שבהם השתמשנו אכן מהימנים, האם עיתוי המדידה היה מתאים, האם מקור המידע אמין וכו'.

🔊 שאלות מנחות לתהליך הלמידה 🔊

1. האם ובאיזה מידה הושגו התוצאות הרצויות?
2. אילו תפוקות (סוג / היקף / אופי השתתפות) הביאו להשגת התוצאות? (קשר בין תפוקות לתוצאות)
3. בקרב מי הושגו איזה תוצאות? (קשר בין מאפייני הארגון / העובדים לבין השגת התוצאות)

4. האם היו דברים שפגעו ביישום תוכנית ההתערבות או בהשגת תוצאותיה?
5. האם חסמים אלה הם בבחינת צרכים שניתן לחולל בהם שינוי או שהם בבחינת מאפיינים שיש להביאם בחשבון בעת עדכון או שינוי התוכנית?
6. מה אפשר להשליך ממקרה זה למקרים אחרים? מה ייחודי למקרה הזה?
7. האם מישהו נוסף יכול להיתרם מן הלקחים שהופקו? האם כדאי לשתף גורמים נוספים?

עדכון תוכנית ההתערבות ושיפורה

- לאחר תקופה של התערבות ולאחר הערכת מצב מחודשת ומדידת התוצאות, צריך לבחון מחדש את תוכנית ההתערבות. ייתכנו כמה אפשרויות:
- יש שינוי מהותי עקב נסיבות חיצוניות במאפייני או בצורכי הארגון, וחשוב לבנות תוכנית חדשה המותאמת למצב הנוכחי.
 - ניטור התפוקות מעיד כי התוכנית לא יושמה כפי שתוכננה, מסיבות שונות. אפשר שנמצא בדיעבד שהתפוקות שהוגדרו אינן מתאימות או שאינן מספיקות ושיש צורך לעדכן את סוג התפוקות, את היקפן או את איכותן. לחלופין, ייתכן שנגלה כי התשומות שהוקצבו לתוכנית אינן מתאימות או לא מספיקות ליישום התפוקות ויש צורך להגדילן או לשנותן.
 - התוכנית השיגה את תוצאותיה רק בחלק מן היחידות או בקרב חלק מן העובדים בעלי מאפיינים מסוימים, ולפיכך יש לבחון מחדש את סוג והיקף התפוקות ולהתאימן למקרים שבהם לא הושגו התוצאות.
 - מדידת התוצאות ממחישה כי התוצאות שהוגדרו הושגו, ובשלב זה כדאי לבחון האם יש להמשיך את ההתערבות לצורך העמקת השינוי או שניתן לסיימה.
 - מדידת התוצאות ממחישה כי ההתערבות "תקועה" ואינה משיגה את תוצאותיה, וכדאי לבחון מחדש את תאוריית השינוי – האם יש אבני דרך נוספות שנדרש לעבור כדי להתקדם לקראת התוכנית, ולכן צריך להגדיר תוצאות ביניים חדשות? האם יש דרכים טובות יותר שסייעו בהשגת התוצאות הרצויות ולכן יש להגדיר מחדש את התפוקות? האם המשאבים שהוקצו מספיקים או שנדרש גיוס משאבים נוספים?

מה כולל עדכון תוכנית ההתערבות?

לעיתים, מיפוי התפוקות הקיימות ובחינתן אל מול הערכת מצב הארגון ואל מול התוצאות הרצויות, מעידה כי חסרים מענים ויש ליזום פיתוח תפוקות חדשות (למשל, הכשרה מסוג אחר לעובדים). תהליך כזה יכול להוביל לבחינת הסיבות להצלחת התערבות מסוימת על פני התערבות אחרת ולהצעת שינויים באופן ההתערבות או בדגשים.

עדכון תוכנית ההתערבות נעשה בעקבות תהליך הערכת התוצאות והלמידה. הוא כולל בחירה באחת מן האפשרויות האלה:

- המשך ההתערבות במתכונתה הנוכחית
- המשך ההתערבות ושינוי רכיבים בתוכה
- החלטה על סיום תוכנית התערבות

שאלות מנחות לעדכון תוכנית ההתערבות ושיפורה

1. האם רצוי להמשיך את ההתערבות עבור הארגון? מדוע?
2. אילו רכיבים בתוכנית ההתערבות כדאי לשמר להמשך? מדוע?
3. על אילו רכיבים אפשר או רצוי לוותר? מדוע?
4. האם נדרשים שינויים ברכיבים? (שינוי במשתתפים, בתפוקות או בתשומות)

לסיכום

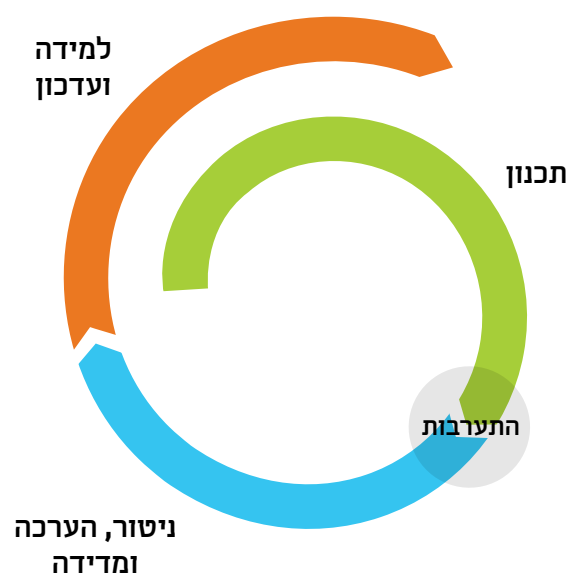
אחד מערכי היסוד המנחים עובדים סוציאליים בשירותי הרווחה הוא המחויבות למתן השירות הטוב ביותר ללקוחות. שירות טוב יכול להיות מוגדר באופנים שונים ולכלול רכיבים רבים. החשוב ביותר הוא המידה שבה השירות משיג את תכליתו – מסייע לענות על הצרכים ולהשיג את השינויים והתועלות שלשמן נועדה ההתערבות.

החשיבה התוצאתית כוללת מסגרת מושגית, תפיסתית ומעשית המאחדת בין שלושת הרכיבים שהזכרנו לעיל: תכנון ההתערבות, המדידה והלמידה. היא מושתתת על מהלך חקרני ומושכל שבו שמים דגש על רפלקציה והנמקה בכל צומתי קבלת ההחלטות.

שלב **התכנון** כולל: זיהוי של מי שעבורו ולמענו נועדה תוכנית ההתערבות, מאפייניו וכוחותיו; הגדרת הבעיות שמבקשים לפתור ותיעדופן; הגדרה של התוצאות הרצויות ואבני הדרך להשגתן; בחירת דרכי הפעולה להשגת התוצאות; הקצאת משאבים ליישום ההתערבות.

שלב **המדידה** כולל: גיבוש מערך המדידה ובכלל זה הכרעות הנוגעות לשאלות: מה יימדד? באילו גישות וכלים ימדדו? מי יהיו מקורות המידע? באיזה אופן ייאסף המידע? באיזה עיתוי ותדירות הוא ייאסף?

שלב **הלמידה** כולל: עיבוד המידע והבנתו, הפקת מסקנות ולקחים ועדכון תוכנית ההתערבות על בסיסם.



בבסיס החשיבה התוצאתית עומד תהליך ספירלי. זהו תהליך מעגלי הכולל את ביצוע השלבים מחדש, בכל פעם מנקודת מוצא מעט שונה. הלמידה והעדכון שנעשים בסיום התהליך מסייעים להעמקת ההבנה ומובילים תהליכים של חיזוק, שיפור, תיקון והתפתחות מתמדת.