

מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל
MYERS-JDC-BROOKDALE
مایرس - جوینت - بروکدیل



תדריך יישומי

מדידה משותפת בשדה החברתי

יהונתן אלמוג ✦ ג'ק חביב

בתמיכת קרן רוטשילד קיסריה

תדריך יישומי

מדידה משותפת בשדה החברתי

יהונתן אלמוג ג'ק חביב

בתמיכת קרן רוטשילד קיסריה

דצמבר 2014

ירושלים

כסלו תשע"ה

A HANDBOOK FOR IMPLEMENTING SHARED MEASUREMENT

Yehonatan Almog and Jack Habib

עריכת לשון: רונית בן-נון
עיצוב, הפקה והבאה לדפוס: לסלי קליינמן

מאירס-ג'וינט-ברוקדייל

ת"ד 3886

ירושלים 91037

טלפון: 02-6557400

פקס: 02-5612391

כתובת האינטרנט: www.jdc.org.il/brookdale

פתח דבר

בשנים האחרונות יש ניסיונות גוברים לפיתוח של מדידה משותפת. מגמה זו אף מתעצמת על רקע התגברות המאמצים לקידום שיתוף פעולה בין-ארגוני בתחום החברתי למען השגת מטרת משותפת, ובכלל זאת קידומן של יוזמות בין-מגזריות להשפעה קולקטיבית (Collective Impact).

למעשה, בספרות המקצועית המתפתחת בנושא יוזמות להשפעה קולקטיבית, מוגדרת המדידה המשותפת כאחד מן המנופים המרכזיים לקידום ולחיזוק שיתוף פעולה אפקטיבי (Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012).

בישראל קיים ניסיון מועט בלבד בפיתוח וביישום של מדידה משותפת. תדריך זה הוא אחד הניסיונות הראשונים לקידום מעשי של התחום והוא **מיועד לארגונים המעוניינים לפתח מדידה משותפת**. בתדריך מוגדרים שלבים בפיתוח וביישום של מדידה משותפת, מוצגות החלופות האפשריות, על יתרונותיהן וחסרונותיהן, ומובא סיכום של לקחים מניסיונות קודמים, כפי שתועדו בספרות המקצועית הבין-לאומית.

חשוב לציין שבעוד שהתדריך מתייחס למדידה משותפת בצורתה המלאה, ארגונים יכולים לבחור ליישם רק חלקים מן התהליך, בהתאם למידת הרצון שלהם, לרמת היכולת, לרמת האמון וכדומה. מובן שבמקרה זה הארגונים לא יפיקו מן המדידה המשותפת את מרב התועלות.

סקירה העוסקת בפיתוח קונספטואלי של מדידה משותפת פורסמה בנפרד והיא מהווה רקע משלים חשוב. בעוד שתדריך זה מתמקד בצעדים הנדרשים ליישום מדידה משותפת, בסקירה ניתן למצוא הרחבה על מושג המדידה המשותפת, דיון רחב יותר על התועלות והאתגרים המרכזיים של מדידה משותפת ותיאור של כמה דוגמאות בולטות מן העולם (אלמוג וחביב, 2013).

הן הסקירה והן התדריך הוכנו ביוזמת ובתמיכת **קרן רוטשילד קיסריה**, במטרה לקדם מאמצים נוספים של מדידה משותפת בישראל ולסייע בהכוונה של ניסיונות קיימים.

תודות

במהלך הכנת התדריך הסתייענו באנשים רבים ותודתנו נתונה להם.

אנו מבקשים להודות במיוחד לשותפינו בקרן רוטשילד קיסריה: ד"ר גילה מלך, מנהלת תחום מדידה והערכה, וד"ר נעמה מירן, מנהלת פרויקטים, על הסיוע הרב ועל הערותיהן והארותיהן המועילות בכל שלבי העבודה.

אנו מכירים תודה גם למשתתפי פורום הארגונים העוסקים בהשפעה קולקטיבית, על הערותיהם המועילות ועל התרומה מניסיונם. תודה גם לכמה ארגונים מצפון אמריקה ומאנגליה אשר תרמו מן הידע ומן הניסיון שלהם ללמידה שלנו את הנושא, ובהם: FSG (ארצות הברית), יוזמת Strive (ארצות הברית), Tamarack (קנדה) וד"ר Paola Mattei מאוניברסיטת אוקספורד (אנגליה).

תודה חמה לרונית בן-נון על עריכת הלשון של התדריך וללסלי קליינמן על הפקתו והבאתו לדפוס.

תוכן עניינים

1	1. מבוא
5	2. רקע: מדידה והערכה בתחום החברתי
5	2.1 חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות
6	2.2 אסטרטגיות מדידה
7	2.3 מה מודדים?
9	3. באילו הקשרים מתאים לבצע מדידה משותפת?
11	4. שלבים בתכנון וביישום של מדידה משותפת
11	4.1 הנחת היסודות למדידה משותפת
11	א. הקמת ועדת היגוי ותפקידיה
13	ב. הכנת מסמך יסוד
14	ג. הסכמה על העקרונות ועל דרכי הפעולה לעבודה משותפת
15	ד. החלטה על גוף מתכלל
15	ה. הגדרת מטרות משותפות
18	4.2 תכנון המדידה
18	א. בחירת התוצאות שימדדו
19	ב. הגדרת מדדים משותפים והכנת תכנית מדידה
21	ג. תכנון אסטרטגיית איסוף המידע
22	4.3 פיתוח תכנית יישום
23	4.4 יישום המדידה לפי התכנון
24	5. שימוש במידע: ניתוח המידע ושיתוף בממצאים
24	5.1 יצירת מוכנות לשימוש משותף במידע
25	5.2 האפשרויות לשימוש במידע בהתאם לאופי הדמיון בין השותפים
27	5.3 ניתוח הנתונים והסקת מסקנות ולקחים
28	5.4 דיווח לבעלי עניין ולציבור
29	6. לקחים להצלחת התהליך
29	6.1 הבטחת תשתיות ארגוניות מתאימות
30	6.2 פיתוח יחסים הדדיים אפקטיביים
31	6.3 ביסוס תהליכים אפקטיביים ללמידה ולשיפור מתמשך
31	6.4 הבטחת האיכות והרלוונטיות של המדידה לאורך זמן
33	ביבליוגרפיה
37	נספח א: תבנית של מודל לוגי
38	נספח ב: תבנית של תכנית מדידה

רשימת לוחות

- 10 לוח 1: סוג הדברים שניתן למדוד במשותף, לפי אופי הדמיון בין הארגונים
- 17 לוח 2: דוגמה לתבנית בסיסית של מודל לוגי
- 20 לוח 3: דוגמה לתבנית בסיסית של תכנית מדידה
- 26 לוח 4: אפשרויות הלמידה הארגונית והבין-ארגונית, לפי אופי הדמיון בין הארגונים

רשימת תרשימים

- 1 תרשים 1: ממדידה נפרדת למדידה משותפת
- 3 תרשים 2: שלבים בתהליך המדידה המשותפת
- 6 תרשים 3: הבדלים עיקריים בין הערכה למדידה שוטפת
- 8 תרשים 4: מוקדים למדידה
- 12 תרשים 5: תפקידי ועדת ההיגוי
- 13 תרשים 6: ממדדים משותפים למדידה משותפת
- 15 תרשים 7: הסכמה על העקרונות ועל דרכי הפעולה לעבודה משותפת
- 32 תרשים 8: סיכום הלקחים וההמלצות להצלחת תהליך המדידה המשותפת

1. מבוא

ממשלות, גופים פילנתרופיים וגופים ציבוריים המספקים ומפתחים שירותים, מתעניינים יותר ויותר במדידה, בכל הרמות של העשייה הציבורית והחברתית. תהליכי מדידה המתבצעים כיום בארגונים מנותקים בדרך כלל מתהליכי מדידה המתבצעים בארגונים אחרים. הדגש במקרים אלה הוא על מדידת העשייה הספציפית של הארגון ותוצאותיה וניסיון לבודד אותן מתוצאות של ארגונים ותהליכים אחרים. במצב זה, כל ארגון מגדיר לעצמו את מטרותיו ואת שיטות המדידה שלו ומוודד בנפרד את המידה שבה הוא הצליח להשיג את מטרותיו. בדרך כלל הדבר יוביל לשוני רב בין מערכי המדידה בארגונים השונים (Kramer, Parkhurst & Vaidyanathan, 2009; Ní Ógáin, Svistak & De Las Casas 2013).

תרשים 1: ממדידה נפרדת למדידה משותפת



בדרך זו המדידה המשותפת תורמת לשתי מטרות על:

1. שיפור הפעילות והתוצאות של כל ארגון בפני עצמו
2. שיפור הפעילות והתוצאות המשותפות של כלל הארגונים

מדידה משותפת היא מדידה הנערכת בשיתוף פעולה של כמה ארגונים העוסקים בתחום חברתי מוגדר ופועלים להשגת מטרות דומות או משותפות (Kramer, Parkhurst & Vaidyanathan, 2009). המדידה המשותפת יכולה להתרחש גם בין כמה יחידות בארגון מורכב.

מדידה משותפת יכולה לכלול הגדרה משותפת של מטרות ומדדים, הסכמה על תהליך המדידה ועל אופן ניתוח הנתונים, שיתוף בממצאי המדידה ותהליך משותף של למידה והסקת מסקנות. מדידה משותפת מאפשרת לכל ארגון להעמיק את הלמידה על עצמו והיא מעניקה הזדמנות להסתכל יחד על התמונה הגדולה יותר, מעבר לעשייה ולהשפעה של כל ארגון בפני עצמו (Kramer, Parkhurst & Vaidyanathan, 2009).

כאמור, בשנים האחרונות גוברים הניסיונות לפיתוח של מדידה משותפת. מגמה זו אף מתעצמת על רקע התגברות המאמצים לקידום שיתוף פעולה בין-ארגוני בתחום החברתי למען השגת מטרות משותפות, ובכלל זאת קידומן של יוזמות בין-מגזריות להשפעה קולקטיבית (Collective Impact) (Kania & Kramer, 2011; Walker, Farley & Polin, 2012); במקרים אלה המדידה המשותפת מהווה גם אמצעי מרכזי ליצירת שפה משותפת, לחיזוק ולשימור שיתוף פעולה ולהכוונה אפקטיבית של הפעולה המתואמת (Agostino, 2012). (Kramer, Parkhurst & Vaidyanathan, 2009; Ní Ógáin, Svistak & De Las Casas, 2013; Kania & Kramer, 2011).

למעשה, בספרות המקצועית המתפתחת בנושא יוזמות להשפעה קולקטיבית (Collective Impact) מוגדרת המדידה המשותפת כאחד מן המנופים המרכזיים לקידום שיתוף פעולה אפקטיבי ולחיזוקו (Hanleybrown, Kania & Kramer, 2012).

כל תהליך מדידה הוא מורכב. המדידה המשותפת כרוכה בצעדים חשובים נוספים ובמורכבות נוספת. בישראל קיים ניסיון מועט בלבד בפיתוח וביישום של מדידה משותפת (טברסקי ואחרים, 2010). תדריך זה הוא אחד מן הניסיונות הראשונים לקידום מעשי של התחום.

תדריך זה מתמקד בסוגיות הייחודיות למדידה משותפת ובהכרעות בין חלופות שיש לקבל לאורך התהליך. התדריך מגדיר שלבים בפיתוח וביישום של מדידה משותפת (תרשים 1), מתאר את החלופות האפשריות, על יתרונותיהן וחסרונותיהן, ומסכם לקחים שהופקו מניסיונות קודמים, כפי שתועדו בספרות המקצועית הבין-לאומית. חשוב לציין שבעוד שהתדריך מתייחס למדידה משותפת בצורתה המלאה, ארגונים יכולים לבחור ליישם רק

חלקים מסוימים מן התהליך. מובן שבמקרה כזה הארגונים לא יפיקו את מרב התועלות שבמדידה המשותפת.

תרשים 2: שלבים בתהליך המדידה המשותפת



בעת הכנת התדריך נעזרנו רבות בכמה תדריכים שפורסמו לאחרונה בארצות הברית ובבריטניה. כל התדריכים עוסקים במדידה משותפת, אף שהדגשים בהם מעט שונים:

1. **Inspiring Impact:** Blueprint for Shared Measurement
2. **Collective Ideas to Collective Impact:** A Guide to Data Collaboration in Communities
3. **Using Data in Multi-Agency Collaborations:** Guiding Performance to Ensure Accountability and Improve Programs
4. **Making a Difference Together:** Planning, Monitoring and Evaluating Voluntary and Community Sector Collaborative Working

כאמור, התדריך מבוסס גם על הספרות המקצועית בתחום, הכוללת מאמרים קונספטואליים וניתוחי מקרה. מקורה העיקרי הוא ארצות הברית אך נמצאה גם ספרות רלוונטית שמקורה בקנדה, באירופה, באוסטרליה ובניו-זילנד.

סקירה העוסקת בפיתוח קונספטואלי של מדידה משותפת פורסמה בנפרד והיא מהווה רקע משלים חשוב. בסקירה ניתן למצוא הרחבה על מושג המדידה המשותפת, דיון בתועלות ובאתגרים המרכזיים ביישום מדידה משותפת ותיאור של כמה דוגמאות בולטות מן העולם (אלמוג וחביב, 2013).

הן הסקירה והן התדריך הוכנו ביוזמת **קרן רוטשילד קיסריה**, במטרה לקדם מאמצים נוספים של מדידה משותפת בישראל ולסייע בהכוונה של נסיונות קיימים.

הפרק הבא יעסוק בכמה מושגי יסוד בתחום המדידה. אלה יסייעו לדון, בהמשך התדריך, בתכנון של המדידה המשותפת וביישומה.

2. רקע: מדידה והערכה בתחום החברתי

2.1 חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות

בעוד שבעבר התמקדו ארגונים בעיקר במדידת הפעילות שלהם (כמו היקף הפעילות ואיכותה), כיום חשיבה תוצאתית ומדידת תוצאות הופכים יותר ויותר לחלק משגרת היום-יום של ארגונים ושירותים חברתיים בארץ ובעולם. מגמה זו באה לידי ביטוי גם ביוזמות למדידה משותפת, המתמקדות פעמים רבות במדידת תוצאות לצד מדידת פעילות.

התפתחות זו משקפת את הדרישה הגוברת מצד מקבלי החלטות, מממנים פרטיים, מנהלים, אנשי מקצוע והציבור הרחב לדעת יותר על האפקטיביות של הפעילות ולבסס אותה על ראיות. גם הדרישות הגוברות לשקיפות ולאחריות של שירותים וארגונים חברתיים מעניקות משנה תוקף לחשיבות של מדידת תוצאות (אלסטר, חביב וצבע, 2010; Taylor et al., 2011; Lynch-Cerullo & Cooney, 2011; Rockefeller Philanthropy Advisors, 2012).

מדידת תוצאות היא בחינה של המידה שבה תכנית להתערבות חברתית הצליחה להשיג את השינויים והתועלות שאליהם היא מכוונת. המדידה מספקת אפשרות להערכת המידה שבה התכנית מתקדמת לקראת הגשמת מטרותיה (אלסטר, חביב וצבע, 2010).

יש להבחין בין היכולת להצביע על שיפור בתוצאות הנמדדות ובין היכולת להוכיח את מידת ההשפעה של התכנית על השיפור בתוצאות. הוכחת השפעה של תכנית מצריכה מערך מדידה המאפשר ייחוס של השיפור בתוצאות שהושגו לתכנית ההתערבות (אלסטר, חביב וצבע, 2010; Hatry & Lampkin, 2003).

נוסף לכך, בהקשר של מדידת שותפויות, יש להבחין בין היכולת להצביע על התוצאות של הפעילות המשותפת ובין היכולת להוכיח מהו הערך המוסף של השותפות אל מול מצב שבו כל ארגון היה פועל בנפרד (Atkinson, 2005).

למדידת תוצאות של תכניות חברתיות יש מטרות ושימושים מגוונים, כמו שיפור מתמשך של התכנית, חיזוק בסיס המידע לצורך הקצאת משאבים בתוך תכנית ובין תכניות, גיוס ועידוד לקוחות ומילוי חובות וציפיות למתן דין וחשבון (אלסטר, חביב וצבע, 2010; Lynch-Cerullo & Cooney, 2011).

לצד היתרונות הרבים הטמונים במדידת תוצאות, לא ניתן להתעלם מכך שמדידת תוצאות כרוכה באתגרים ובסיכונים מוגבלים. קיים, למשל, סיכון לפיתוח ציפיות לא ראליות בנוגע לתוצאות שיושגו בתכנית חברתית בקרב בעלי עניין. סיכון נוסף הוא התמקדות במה שקל למדוד ולא בהכרח במה שחשוב. גם העובדה שלא את כל התוצאות ניתן למדוד באופן

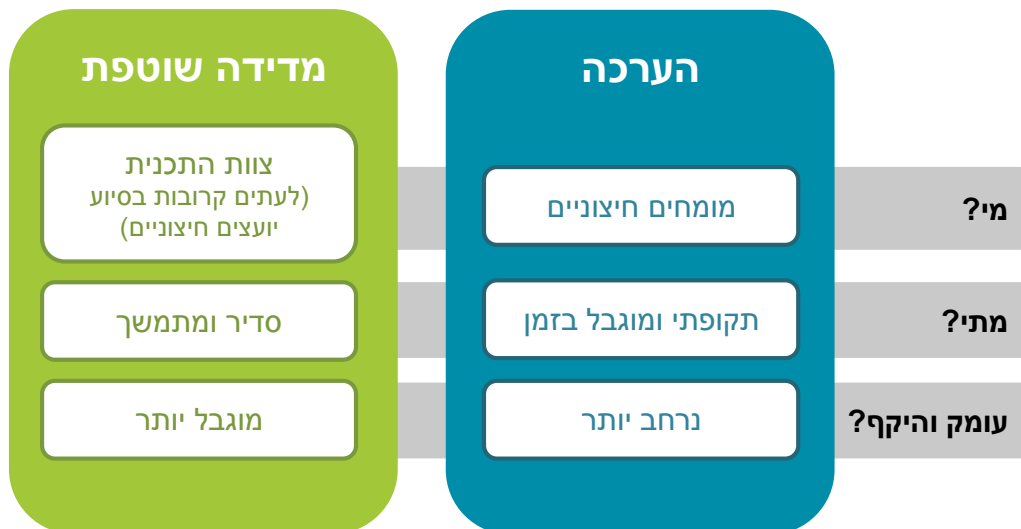
כמותי ובעלות סבירה מהווה קושי. וכמובן, קיימת תמיד האפשרות לטעויות בביצוע המדידה, בניתוח ובפירוש הנתונים. מודעות לאתגרים אלה מסייעת להתמודד טוב יותר עם (טברסקי ואחרים, 2010; אלסטר, חביב וצבע, 2010; The Urban Institute, 2004; ; Plantz, Greenway & Hendricks, 1997).

2.2 אסטרטגיות מדידה

ניתן להבחין בין שתי אסטרטגיות-על למדידת תוצאות:

- 1. הערכה (Evaluation):** מדידת תוצאות במשך זמן מוגבל, בדרך כלל על ידי גוף חיצוני. משך הזמן המוגבל והביצוע על ידי מומחים חיצוניים מאפשר על פי רוב השקעה גדולה יחסית של משאבים, ולכן היקף המדידה ועומקה יכולים להיות נרחבים. לעתים הערכה מאפשרת ייחוס של התוצאות לתכנית והסקה בנוגע לסיבתיות.
- 2. מדידה שוטפת (Ongoing measurement/Monitoring):** מדידה ומעקב סדירים ומתמשכים אחר תוצאות, המבוצעים בדרך כלל על ידי צוות פנימי בארגון. מאפיינים אלה אינם מתאימים על פי רוב לפיתוח של מערך מחקרי מורכב, ועל כן היקף המדידה ועומקה הם מוגבלים אך המידע מידי זמין יותר.

תרשים 3: הבדלים עיקריים בין הערכה למדידה שוטפת¹



¹ מדובר בהבדלים רוחיים, אך ייתכנו גם מקרים אחרים שבהם הערכה מתבצעת על ידי צוות התכנית (הערכה פנימית) או שהעומק וההיקף של המדידה השוטפת נרחבים יותר משל הערכה, וכדומה.

לכל אחת מן האסטרטגיות יש יתרונות וחסרונות והן יכולות להשלים האחת את השנייה, ולתמוך זו בזו. ניתן להשתמש בהן זו לצד זו או לבחור באחת מהן (Taylor et al., 2011; Lynch-Cerullo & Cooney, 2011; GAO, 2011; Walker & Anderson Moore, 2011).

ההחלטה על אופן מדידת התוצאות צריכה לשקף אסטרטגיית מידע כוללת ביחס לתכנית הנמדדת, אשר מביאה בחשבון את שיטות המדידה האפשריות ואת הצרכים והמשאבים של התכנית. אסטרטגיית המידע הכוללת מאפשרת פיתוח של מערכת מדידת תוצאות אשר תתאים באופן הטוב ביותר לצורכי התכנית ותשתמש ביעילות המרבית במשאבים הקיימים (McDavid & Hawthorn, 2006; Wholey, Hatry & Newcomer, 2010; אלמוג וחביב, 2013).

הספרות המקצועית העוסקת במדידה משותפת מתמקדת יותר באופן שבו ארגונים מפתחים תהליכים משותפים של מדידה שוטפת של תוצאות. זה המיקוד גם בתדריך זה. עם זאת, חלקים נרחבים מן הפרקטיקות ומן התובנות המוצעים בתדריך עשויים להיות רלוונטיים גם לביצוע של מחקרי הערכה משותפים לכמה ארגונים.

2.3 מה מודדים?

ניתן להגדיר מספר מוקדים למדידה:

1. **מאפיינים (Characteristics):** נתונים המתארים את אוכלוסיית היעד אשר אינם מוקד להתערבות אך עשויים להשפיע על הדרך שבה היא מופעלת (כמו גיל, מגזר ומצב משפחתי). המאפיינים יכולים לכלול גם כוחות ומשאבים שעשויים להשפיע על דרך ההתערבות.
2. **צרכים (Needs):** החסרים, הקשיים והבעיות בקרב אוכלוסיית היעד (כגון קושי בלימודים, היעדר עבודה ותחושת בדידות).
3. **תשומות (Inputs):** המשאבים המושקעים בהתערבות (כגון תקציב, כוח אדם, מתקנים וידע).
4. **תפוקות (Outputs):** הפעילויות המכוונות להשגת התוצאות והמשתתפים בהן (פעילויות כגון קורס, פורום ופרסום; משתתפים כגון ילדים בסיכון, הורים ואנשים עם מוגבלות).
5. **תוצאות (Outcomes):** התועלות, השינויים והשיפורים שההתערבות מבקשת או צפויה לחולל (כגון שיפור ההישגים הלימודיים, שילוב בעבודה והפגת בדידות). אפשר להבחין בין:

א. **תוצאות סופיות (Final outcomes):** תוצאות שהוגדרו מספקות בפני עצמן ולא רק כמובילות לתוצאה אחרת.

ב. **תוצאות ביניים (Intermediate outcomes):** תוצאות המהוות אבן דרך חשובה לקראת השגת תוצאה סופית, אך אינן מספקות בפני עצמן (כגון שינוי עמדות מעסיקים כלפי העסקת אנשים עם מוגבלות כתוצאת ביניים ושילוב אנשים עם מוגבלות בעבודה כתוצאה סופית).

תרשים 4: מוקדים למדידה



לפני תחילת הפעילות ובנקודות מסוימות במהלך ההתערבות יש לאסוף מידע על מאפייני אוכלוסיית היעד ועל צרכיה. במהלך ההתערבות יש לאסוף מידע על המשאבים המושקעים בהתערבות (תשומות) ועל ההתערבות עצמה (תפוקות). נוסף לכך, עם הפעלת ההתערבות ולקראת השלבים שבהם אפשר לצפות למימוש התוצאות (בטווח הקצר ובטווח הארוך יותר) יש לאסוף מידע על המידה שבה התוצאות מושגות.

ככלל, נעשים הרבה יותר ניסיונות למדוד תשומות ותפוקות, ובשנים האחרונות יש עניין רב בעידוד ארגונים לעשות את המאמץ הנוסף הכרוך במדידה של תוצאות. **מסיבה זו תדריך זה גם שם את הדגש על מדידה משותפת של תוצאות.**

3. באילו הקשרים מתאים לבצע מדידה משותפת?

כאמור, מדידה משותפת היא מדידה הנערכת בשיתוף פעולה של כמה ארגונים העוסקים בתחום חברתי מוגדר ופועלים להשגת מטרות דומות או משותפות (Kramer, Parkhurst & Vaidyanathan, 2009).

היזומה למדידה משותפת יכולה להיות של:

- ◆ גורמים ממשלתיים אשר מעוניינים לבצע מדידה משותפת בקרב יחידות ממשלתיות שונות או בקרב ארגונים המספקים שירותים במימונם
- ◆ גופים פילנתרופיים אשר מעוניינים לבצע מדידה משותפת בקרב ארגונים שהם מממנים או בשדה חברתי מסוים
- ◆ ארגונים בשטח אשר מעוניינים לבצע מדידה משותפת עם ארגונים אחרים, ללא קשר לדרישות ממשלתיות
- ◆ שילוב של גורמים מסוגים שונים.

אפשר לחלק את הארגונים הנוטלים חלק במדידה משותפת לשלוש קטגוריות עיקריות, לפי המכנה המשותף ביניהם:

1. **ארגונים שעושים דברים דומים כדי להשיג מטרות דומות.** ארגונים אשר אימצו אסטרטגיית פעולה דומה בכדי להשיג מטרות דומות. למשל, ארגונים הפועלים לשיפור הישגים לימודיים באמצעות תגבור לימודי פרטני לאחר שעות הלימודים.
2. **ארגונים שעושים דברים שונים כדי להשיג מטרות דומות.** ארגונים אשר אימצו אסטרטגיות פעולה אלטרנטיביות בכדי להשיג מטרות דומות. למשל, שני ארגונים הפועלים לשיפור הישגים לימודיים, האחד באמצעות תגבור לימודי פרטני והשני באמצעות עבודה בקבוצות.
3. **ארגונים העוסקים בהיבטים שונים של בעיה כדי להשיג מטרת על משותפת.** ארגונים שלהם מטרות ספציפיות שונות, הפועלים באופנים שונים על כמה היבטים של בעיה מורכבת כדי להשיג מטרת על משותפת שאף ארגון אינו יכול להשיג לבדו. למשל, שני ארגונים הפועלים לשיפור הישגים לימודיים, האחד פועל לחיזוק הידע והמיומנות באמצעות תגבור לימודי פרטני, והשני פועל לחיזוק המסוגלות הרגשית באמצעות ייעוץ וליווי פסיכולוגי. אסטרטגיות הפעולה אינן חליפיות זו לזו, אלא נועדו לעבוד בה בעת על היבטים שונים של הבעיה של (Kania & Kramer, 2011; Saz-). (Carranza & Ospina, 2011).

סוג הדברים שרלוונטי למדוד אותם במשותף משתנה בהתאם לאופי הדמיון בין הארגונים. בקרב ארגונים שעושים דברים דומים כדי להשיג מטרות דומות רלוונטי למדוד במשותף תפוקות, תוצאות ביניים ותוצאות סופיות. בקרב ארגונים שעושים דברים שונים כדי להשיג מטרות דומות רלוונטי למדוד בעיקר תוצאות סופיות, ובקרב ארגונים העוסקים בהיבטים שונים של בעיה כדי להשיג מטרת על משותפת רלוונטי למדוד בעיקר את המידה שבה המטרה הושגה ובאיזו מידה תת-מטרות שונות תרמו להשגתה (לוח 1).

לוח 1: סוג הדברים שניתן למדוד במשותף, לפי אופי הדמיון בין הארגונים

מטרות על	תוצאות סופיות	תוצאות ביניים	תפוקות	אופי הדמיון בין הארגונים
	✓	✓	✓	1. ארגונים שעושים דברים דומים כדי להשיג מטרות דומות
	✓			2. ארגונים שעושים דברים שונים כדי להשיג מטרות דומות
✓	✓			3. ארגונים העוסקים בהיבטים שונים של בעיה כדי להשיג מטרת על משותפת

מתוך: אלמוג, י.; חביב, ג. 2013. מדידה משותפת של תוצאות בתחום החברתי: סקירת הספרות, המשגה ופיתוח קונספטואלי. דמ-646-13, מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

4. שליבים בתכנון וביישום של מדידה משותפת

פרק זה יעסוק בשליבים שיש לבצע במסגרת תכנון המדידה המשותפת ויישומה.

4.1 הנחת היסודות למדידה משותפת

שלב מקדים לתכנון וליישום המדידה המשותפת הוא שלב הנחת היסודות. נקודת המוצא לשלב זה היא קיום של קבוצת ארגונים אשר זיהו במדידה משותפת ערך מוסף מהותי אשר יכול לשפר את הדרך שבה הם פועלים ואת המידה שבה הם משיגים את תוצאותיהם² (Walker, Farley & Polin, 2012; Farley & Polin, 2012). נקודת מוצא זו היא הכרחית על מנת שארגונים יהיו נכונים לוותר על שליטתם הבלעדית בתהליך המדידה ויחליטו לקחת חלק במדידה משותפת. צעד ראשון בתהליך הנחת היסודות הוא הקמת ועדת היגוי משותפת.

א. הקמת ועדת היגוי ותפקידיה

שיתוף פעולה בין-ארגוני הוא תהליך מורכב הדורש הגעה להבנות משותפות, קבלת החלטות משותפות, תיאום, מעקב ובקרה. לכן, שלב ראשון ביישום תהליך של מדידה משותפת הוא הסכמה על מנגנון שיהיה אחראי על היבטים אלה במסגרת שיתוף הפעולה. בדרך כלל מנגנון זה יהיה ועדת היגוי, אשר עשויה להפעיל גם כמה קבוצות עבודה (Ní Ógáin, Svistak & De Las Casas, 2013; Williams, 2010; Atkinson & Maxwell, 2007).

הניסיון מלמד שחשוב שבועדת ההיגוי יכהנו חברים בכירים, שהנם מחויבים לקידום המדידה המשותפת ומסוגלים להוביל תהליכים בין-ארגוניים מורכבים (Ní Ógáin, Svistak & De Las Casas, 2013; Farley & Polin, 2012).

הוועדה צריכה להיות מסוגלת לקדם את השימוש בממצאים ובכלל זאת הסקת מסקנות וצעדים לשיפור, ועל כן היא צריכה לקבל מעמד והגדרת סמכויות המתאימים לכך. הוועדה יכולה להיעזר ביועצים חיצוניים, כמו מומחים להערכה ומדידה ומומחים לייעוץ ארגוני. פעמים רבות יהיה רצון לשלב בתהליך ובוועדת ההיגוי עד בעלי עניין, נוסף לספקי שירותים ולגורמים מממנים, כמו לקוחות.

אלה הם תפקידיה העיקריים של ועדת ההיגוי:

1. ניתוח ההיתכנות של תהליך מדידה משותפת: כולל היבטים כמו יכולת הארגונים להקדיש את המשאבים הדרושים (זמן וכסף), מידת התמיכה והגיבוי של בעלי העניין, היכולת להגיע להסכמות בין-ארגוניות ומידת המוכנות של התרבויות הארגוניות.

² להרחבה על התועלות של מדידה משותפת ראו אלמוג וחביב (2013).

הוועדה גם יכולה להחליט על דרכים להגברת המוכנות למדידה משותפת בהיבטים השונים (Ní Ógáin, Svistak & De Las Casas, 2013; Williams, 2010).

2. הכנת מסמך יסוד: המתווה את החזון לעבודה המשותפת ומתייחס להסכמות על מטרות המדידה ועל רמת שיתוף הפעולה (ראו הרחבה בנושא זה בסעיף ב' להלן).

3. הסכמה על העקרונות ועל דרכי הפעולה לעבודה משותפת: בהיבטים כמו חלוקת האחריות והתפקידים, מנגנוני אחריותיות ואסטרטגיית המימון והביצוע (ראו הרחבה בנושא זה בסעיף ג' להלן).

4. אישור תכנית מדידה ומעקב אחר יישומה: גיבוש ואישור תכנית מדידה ותכנית יישום מפורטת לתהליך המדידה (ראו הרחבה בנושאים אלה בסעיפים 4.2 ו-4.3, בהתאמה). בהמשך, על הוועדה לעקוב אחר יישום המדידה, ללבן סוגיות שהתעוררו במהלך היישום ולקבל החלטות בנוגע להמשך העבודה המשותפת. לצורך כך, על ועדת ההיגוי לקיים דיונים תקופתיים. בכך היא ממלאת את תפקידה כגורם משמעותי במנגנון הבקרה והאחריותיות בתהליך המדידה.

5. דיון בממצאים והסכמה על צעדים לשיפור: ועדת ההיגוי היא פורום מרכזי שבו יש לדון בממצאי המדידה. לצורך כך היא תקיים דיון בממצאים באופן תקופתי, תוך הסקת מסקנות והחלטה על צעדים לשיפור. רצוי שהוועדה גם תעקוב באופן תקופתי אחר ביצוע ההחלטות ותפעל לקידומן (ראו הרחבה בנושאים אלה בפרק 5).

תרשים 5: תפקידי ועדת ההיגוי



מכיוון ששותפיות לצורך מדידה משותפת הן כמעט תמיד וולונטריות, אחת ההחלטות החשובות שיש לקבל בתחילת הדרך היא האם ההחלטות בשלבים השונים צריכות להתקבל בקונצנזוס או על בסיס רוב. בכל מקרה רצוי מאוד להקפיד להתייחס להערות, להצעות ולחששות של השותפים השונים.

ב. הכנת מסמך יסוד

תהליך המדידה המשותפת מבוסס על הבנה עקרונית של הארגונים השותפים כי יש ערך מוסף בקיומה. חשוב שוועדת ההיגוי שהוקמה תמשיך לפתח את ההבנה המשותפת של מטרות התהליך ושל הערך המוסף שהוא מקנה לכל ארגון בנפרד ולשותפות כולה (Farley & Polin, 2012). נוסף לכך, על הוועדה לדון ולהגיע להסכמות בנושא רמת שיתוף הפעולה הבין-ארגוני בתחום המדידה. **הארגונים יכולים להחליט להסתפק בשיתוף פעולה מצומצם יותר שעיקרו שימוש במדדים משותפים או להחליט על שיתוף פעולה נרחב יותר אשר עשוי להגיע בשיאו למדידה משותפת מלאה** (תרשים 6)³.

תרשים 6: ממדדים משותפים למדידה משותפת



³ להרחבה על רמות של שיתוף פעולה בנושא מדידה ועל היחסים בין המושגים מדדים משותפים ומדידה משותפת ראו אלמוג וחביב (2013).

תדריך זה מתמקד במדידה משותפת מלאה – שיתוף פעולה מלא בכל הממדים שצוינו לעיל. עם זאת, ארגונים יכולים להחליט על רמת שיתוף הפעולה המתאימה להם וליישם את החלקים הרלוונטיים בהתאמה.

ההסכמות שגיובשו בנוגע למטרות המדידה ולרמת שיתוף הפעולה יהוו בסיס **למסמך יסוד המתווה את החזון לעבודה המשותפת**. מסמך היסוד יכול להיות בסיס טוב הן לדיון ולשיתוף של בעלי עניין בכל אחד מן הארגונים והן להצגת הנושא לפני גורמים חיצוניים כדי להסביר להם את המהלך ולגייס את תמיכתם כבר מן השלבים הראשונים. אין לראות במסמך זה אבן שאין לה הופכין, שכן בהחלט ניתן ואף רצוי לעדכן אותו תוך כדי התקדמות העבודה ולאור ההתפתחויות וההתנסות בפועל.

ג. הסכמה על העקרונות ועל דרכי הפעולה לעבודה משותפת

חשוב להגיע להסכמה על עקרונות וכללים לעבודה המשותפת, בכמה היבטים:

1. **חלוקת אחריות ותפקידים:** הגדרה ברורה של התפקיד שממלא כל שותף בתהליך ושל האחריות שלו כלפי השותפים האחרים. מומלץ מאוד שההגדרות וההבנות האלה יעוגנו בכתב ואף במזכר הבנות פורמלי (MOU). חשוב להיות רגישים לכך שהדיון על חלוקת העבודה עלול לעורר מתחים משום שהוא נוגע לסוגיות של מעמד, עוצמה, אוטונומיה ארגונית, משאבים ארגוניים וכדומה (Farley & Polin, 2012; Bayfield et al., 2004).
2. **מנגנוני אחריות:** החלטה על המנגנונים והדרכים שבאמצעותם השותפים ימסרו דין וחשבון זה לזה ולעתים גם לגופים נוספים או לציבור הרחב. ועדת ההיגוי המשותפת מהווה בדרך כלל מנגנון אחריות מרכזי, לצד דוחות ודיווחים כתובים לשותפים ואף לציבור הרחב (Walker, Farley & Polin, 2012; Page, 2004).
3. **אסטרטגיית מימון:** גיבוש אסטרטגיה רב-שנתית למימון המדידה המשותפת, המתייחסת לסוגיות כגון: מה מממן כל ארגון לעצמו ומה מממנים הארגונים במשותף? האם כל הארגונים משתתפים במימון במידה שווה או באופן דיפרנציאלי (לפי גודל, יציבות כלכלית וכו')? מה המימון שנדרש לשלב הפיתוח וההקמה ומה המימון הנדרש להפעלה שוטפת? והאם ניתן לקבל תמיכה חיצונית לשלב הפיתוח וההקמה? (Ní Ógáin, Svistak, 2011; De Las Casas, 2013; Farley & Polin, 2012; Hanleybrown, 2011).
4. **אסטרטגיית ביצוע:** יש שתי סוגיות עיקריות בהגדרת אסטרטגיית הביצוע. האחת היא הגדרת זהות הגוף אשר מתכלל את המדידה (ראו הרחבה בסעיף ד' להלן), והאחרת נוגעת לאסטרטגיית איסוף המידע. לעתים ייעשה שימוש במערכות הקיימות של השותפים תוך דיווח הדדי ולעתים תוקם מערכת מרכזית משולבת (Walker, Farley & Polin, 2012; Atkinson & Maxwell, 2007). (ראו הרחבה בנושא זה בסעיף 4.2).

תרשים 7: הסכמה על העקרונות ועל דרכי הפעולה לעבודה משותפת



ד. החלטה על גוף מתכלל

כל תהליך מדידה מתבצע בסיוע של גוף מקצועי בעל ידע בפיתוח אסטרטגיות מדידה וביישומן. לכן, משימה חשובה היא לבחור בגוף אשר יתכלל את פעילות המדידה המשותפת⁴. גוף זה ישמש יועץ לתכנון כל שלבי המדידה ויימלא תפקיד ביישום המדידה, בניתוח הנתונים ובתהליך השימוש בהם בהתאם לאסטרטגיה הכללית שעליה יוחלט. התפקיד של הגוף המתכלל יכול להיות רחב יותר או מצומצם יותר, בהתאם לחלוקת העבודה בינו ובין הארגונים השותפים. יש גם אפשרות ששותף אחד או כמה שותפים יקבלו עליהם את עבודת התכלול, באם יש להם הידע והניסיון הדרושים. בהתאם לכך, הגוף המתכלל יכול להיות:

- ◆ ארגון אחד או כמה ארגונים מתוך הארגונים השותפים
- ◆ גוף ייעודי חדש שיוקם על ידי השותפים
- ◆ גוף חיצוני קיים.

ה. הגדרת מטרות משותפות

תשתית חשובה לכל תהליך של מדידה משותפת היא הסכמה של כל הארגונים השותפים על סט של מטרות משותפות שלהשגתן הם מכוונים. לצד סט הליבה המשותף לכולם, אפשר להגדיר גם מטרות נוספות שאליהן מכוונים רק חלק מן הארגונים (Kramer, Parkhurst & Vaidyanathan, 2001; Agranoff & McGuire, 2001; Ní Ógáin, Svistak & De Las Casas, 2013).

⁴ יש מקרים שבהם הגוף המתכלל יוזם את תהליך המדידה המשותפת ולמעשה שותף בתהליך מתחילתו.

המטרות המשותפות יכולות לכלול תוצאות ברמת הלקוח או ברמת האוכלוסייה, כמו שיפור ההישגים הלימודיים של ילדים או הפחתת מקרי ההתעללות בקשישים, ותוצאות ברמת הארגון, כמו חיזוק מיומנות אנשי הצוות בטיפול באמצעות בעלי חיים (אלסטר, חביב וצבע, 2010).

כלי עבודה שיכול לסייע מאוד בתהליך של גיבוש המטרות המשותפות הוא **המודל הלוגי** (Walker, Farley & Polin, 2012; Farley, Polin, 2012; Herranz Jr., 2009). המודל הלוגי הוא כלי מובנה לייצוג חזותי של תכנית עבודה מתוכננת ושל האסטרטגיה העומדת בבסיסה. בבסיס המודל עומדת תאוריית השינוי של השותפים, ולפיה אם נשקיע משאבים מסוימים בפעילויות מסוימות נשיג את המטרות שאותן הגדרנו.

המודל הלוגי מתייחס לתשומות – המשאבים המושקעים, לתפוקות – הפעילויות והמשתתפים בהן ולתוצאות המצופות – התועלות, השינויים והשיפורים שהתכנית מבקשת או צפויה לחולל (אלסטר, חביב וצבע, 2010). התוצאות משקפות את המטרות שהשותפים מבקשים להשיג⁵.

לעתים כדאי להבחין בין תוצאות סופיות המבטאות שינויים החשובים בפני עצמם ולא רק כמובילים לדבר אחר, ובין תוצאות ביניים המבטאות שינויים אשר מהווים אבני דרך חשובות לקראת השגת תוצאה סופית, אך אינם חשובים בהכרח בפני עצמם. למשל, עבור ארגון מסוים, חיזוק המוטיבציה של הילדים ללמוד יכולה להיות תוצאת ביניים המהווה אבן דרך חשובה להשגת התוצאה הסופית – שיפור הישגיהם הלימודיים.

המטרות המשותפות יתייחסו בעיקר לתוצאות סופיות ולעתים גם לתוצאות ביניים ברמת אוכלוסיית היעד. ניתן להתייחס גם לאיכות של שיתוף הפעולה כסוג נוסף של תוצאות ביניים ברמת השותפות. לתוצאות אלו עשויה להיות השפעה רבה על התוצאות המושגות בקרב אוכלוסיית היעד והן יכולות להתייחס למאפיינים של המאמץ המשותף (כמו רמת האמון ורמת התיאום בין השותפים) ו/או להשפעה של שיתוף הפעולה על הארגונים השותפים (כמו רכישת ידע והגברת היעילות של הארגון השותף) (Agostino, 2012; Provan & Sydow, 2008; GAO, 2012).

בלוח 2 מובאת דוגמה לתבנית בסיסית של מודל לוגי (ראו דף עזר עם תבנית המודל הלוגי בנספח א')⁶.

⁵ למידע נוסף ופירוט על עבודה עם המודל הלוגי ראו אלסטר, חביב וצבע (2010).

⁶ לדוגמאות מלאות ראו הפניות באלסטר, חביב וצבע (2010).

לוח 2: דוגמה לתבנית בסיסית של מודל לוגי

תוצאות		תפוקות		תשומות
סופיות	ביניים	משתתפים	פעילויות	

כאמור, במסגרת השותפות בדרך כלל לא כל הארגונים יהיו אחראים לכל התוצאות. המודל הלוגי המשותף יכול לסייע בהבנה של כלל השותפים בנוגע למי מן הארגונים אחראי לאילו מן התוצאות ומהן התוצאות המשותפות שכל הארגונים חותרים אליהן במשותף.

תהליך הגדרת המטרות המשותפות יכול פעמים רבות להיות מאתגר, בשל הצורך לעבור משיח כללי על שיתוף פעולה לדין על התוצאות הקונקרטיות שהשותפים רוצים להשיג. הדין הקונקרטי יותר יביא בסופו של תהליך להסכמות עמוקות ומהותיות יותר בין השותפים, אך הוא עלול גם לחדד הבדלי גישות ומחלוקות (Vangen & Agranoff & McGuire, 2001; Huxham, 2012; Bryson, Crosby & Stone, 2006; Chambers, Harper & Garforth, 2010).

לכן, מומלץ לנקוט כמה צעדים כדי לחזק את הסיכויים לגבש הסכמה רחבה:

1. להגדיר מטרות משותפות רק לאחר שלב של היכרות, למידה משותפת ובניית אמון בין השותפים (אלמוג וגורבצביץ', 2014; Kuo, 2012).
2. להקדיש לתהליך מספיק זמן על מנת:
 - ◆ לאפשר שיח מכליל ומשתף
 - ◆ לאפשר למשתתפים להכיר ולהבין טוב יותר את נקודות המוצא והפרספקטיבות של השותפים האחרים
 - ◆ לאפשר ליבון של אי-הסכמות עד להשגת קונצנזוס
3. לשלב בדיון גורמים מממנים כאמצעי לרתימת המשתתפים האחרים להגעה להסכמות
4. להיעזר במומחים חיצוניים בתכנון התהליך ובניהול השיח, כמו יועצים ארגוניים ומומחים בהנחיית קבוצות (אלמוג וגורבצביץ', 2014).

חשוב לציין שעצם קיומו של דיון העומק בנושא הגדרת המטרות המשותפות הוא חלק חשוב ומהותי בתהליך והוא מהווה תשתית חשובה לכל שותפות. מובן שאם לחלק מן הארגונים

או לכולם יש כבר מודלים לוגיים או רשימה של מטרות שהם רוצים להשיג, רצוי לחלוק אותם עם כלל השותפים כדי שיהוו בסיס לדיון המשותף.

4.2 תכנון המדידה

השלב הבא הוא גיבוש תכנית מדידה אשר תגדיר מה מודדים וכיצד. המדידה יכולה להתייחס לתשומות, לתפוקות ולתוצאות. מדידת התשומות והתפוקות תאפשר גיבוש תמונה רחבה של הפעילות המיושמת ותסייע בהבנת התוצאות ובגיבוש תהליכי השיפור. ואולם הסוגיה העיקרית היא אילו תוצאות רוצים למדוד.

א. בחירת התוצאות שיימדדו

לרוב לא יהיה מעשי למדוד את כל התוצאות המשותפות שהוגדרו. זאת מכמה סיבות ובהן המורכבות של מדידת תוצאות מסוימות, טווח הזמן שנדרש להשגתן ועלות המדידה. כמו כן, דיווח על מספר רב של תוצאות עלול להביא לסרבול בדיון, להקשות על תהליכי קבלת החלטות ולגרום לכך שתוצאות חשובות "יבלעו" בתוך רשימה ארוכה של תוצאות חשובות פחות.

לכן, לאחר גיבוש הרשימה המלאה של התוצאות במודל הלוגי, על הארגונים להחליט על **מספר ממוקד ומוגבל של תוצאות ביניים ותוצאות סופיות אשר בכוונתם למדוד בפועל**. אחת ההתלבטויות בשלב זה היא האם לכלול במדידת תוצאות הביניים את איכות שיתוף הפעולה הבין-ארגוני. מדידה זו יכולה לתרום לא רק להבנת התוצאות המשותפות אלא גם לחיזוק ניהול השותפות.

בתהליך קבלת החלטות על התוצאות שיימדדו יש להביא בחשבון כמה קריטריונים (אלסטר, חביב וצבע, 2010):



א. החשיבות שהארגונים מייחסים לתוצאה (למשל חשיבות ללקוח, חשיבות לבעלי העניין וחשיבות לשיפור הפעילות)⁷

ב. קיום דרך אמפירית למדוד את התוצאה

ג. זמינות המידע (מדידה קיימת של התוצאה על ידי חלק מן הארגונים השותפים או על ידי כולם, או זמינות המידע ממקורות אחרים)

⁷ דוגמה לכך הוא תהליך Group Priority Sort שבו קבוצת משתתפים משבצת תוצאות לאחת מבין חמש קטגוריות של עדיפות בשני שלבים: אחד מהיר ואינטואיטיבי יותר והאחר מבוסס על קריטריונים ודיון (לפרטים נוספים ראו: Jacobson et al., 2011).

- ד. היכולת לייחס את התוצאה לפעילות של הארגונים השותפים או לשותפות
- ה. טווח הזמן להשגת התוצאה
- ו. מורכבות המדידה של התוצאה והעלות הכרוכה בכך
- ז. קיום של מדדים מוכרים בספרות המקצועית ואמינותם
- ח. זמינות מידע על נקודות מידוד (Benchmarks) בנוגע להיקף התוצאות שניתן לצפות להן ובנוגע ליעדים כמותיים סבירים.

חשוב להכין תשתית מסודרת לדיון זה, כמו מיפוי של המדידה שכבר קיימת בארגונים השונים ועריכת סקירת ספרות על מדדים קיימים (Atkinson & Maxwell, 2007). בתום התהליך, חשוב שרשימת התוצאות הנמדדות תשקף בצורה טובה את התוצאות המשותפות המרכזיות שהארגונים שואפים להשיג. נוסף לכך, אם נמדדות גם התשומות והתפוקות, חשוב שהמדידה תשקף את הדברים המרכזיים שיכולים לסייע להבין מדוע התוצאות הושגו או לא הושגו. יחד עם זאת, כפי שצוין, חשוב שהרשימה לא תהיה ארוכה מדי כדי שאפשר יהיה לעשות שימוש יעיל בממצאים.

ב. הגדרת מדדים משותפים והכנת תכנית מדידה

לכל תוצאה שאותה רוצים למדוד יש להתאים מדד תוצאה המגדיר אותה אופרציונלית ומאפשר לבחון את מידת השגתה. למשל, מדד לתוצאה של שילוב בעבודה יכול להיות אחוז ההשמה של מובטלים במהלך התכנית.

במסגרת המדידה המשותפת, הארגונים נדרשים להסכים על מדדים אלה, אשר יהפכו מעתה למדדים משותפים. בבחירת המדדים, הארגונים יכולים להחליט לאמץ מדדים משותפים סטנדרטיים מן הספרות או לפתח בעצמם מדדים לשימוש בהקשר נתון. אפשר להתבסס על מידע זמין שנאסף על ידי גורמים חיצוניים ו/או על מידע שנאסף מן השדה במיוחד עבור השותפות. כמו כן אפשר, ולעתים אף רצוי, להגדיר יותר ממדד אחד לכל תוצאה.

כדי להשלים את תכנית המדידה, לכל מדד יוגדר מקור המידע, שיטת איסוף המידע, התזמון והתדירות של איסוף המידע. פרטים נוספים יוגדרו לפי הצורך. כמובן שהכרעות אלה יבואו לידי ביטוי בפיתוח כלי המדידה המתאימים. נוסף לכך, לכל מדד אפשר להגדיר יעד מספרי המסמן את **הרמה הרצויה או השינוי הצפוי במדד בתקופה מסוימת**. אם השותפים מחליטים להגדיר יעד, הוא יכול להיות משותף לכל הארגונים (יעד ברמת השותפות) או דיפרנציאלי (יעד ברמת הארגון).

בלוח 3 מובאת דוגמה לתבנית בסיסית של תכנית מדידה (ראו דף עזר עם תבנית תכנית מדידה בנספח ב')⁸.

לוח 3: דוגמה לתבנית בסיסית של תכנית מדידה

תוצאה	מדד תוצאה	יעד תוצאה (והעיתוי)	מקור המידע	שיטת איסוף המידע	תזמון ותדירות איסוף המידע

בעת תכנון התזמון והתדירות של איסוף המידע, יש להתייחס הן למועדים שבהם ניתן לצפות להתקדמות בהשגת התוצאה מן הפעולה בשטח, הן להיבטים יישומיים (כמו עלות כל איסוף מידע ועומס על הארגון והלקוח) והן לצורך במידע בצומתי החלטה מכריעים בתהליך העבודה של השותפות. נוסף לכך, כל ארגון יכול לבצע מדידה גם במועדים נוספים, בהתאם לשיקולים הרלוונטיים לו.

התמודדות עם חילוקי דעות

לארגונים שונים יכולה להיות הגדרה אופרציונלית (מדד) שונה של אותה התוצאה. זאת עקב כמה הבדלים אפשריים: הבדלים בתפיסה של התוצאה, הבדלים בגישה המתודולוגית למדידת התוצאה ובאופי המידע הזמין לכל ארגון, או הבדלים בניסיון קודם של הארגונים בשימוש במדדים מסוימים. מובן שההבדלים הופכים את תהליך ההגדרה של המדדים המשותפים למאתגר יותר.

למשל, ייתכנו הבדלים בממד של שילוב בעבודה שבו משתמשים ארגונים שונים. ארגון אחד יכול להשתמש בממד של אחוז ההשמה של מובטלים בעוד שארגון אחר יעדיף מדד המתייחס להשמה בעבודה התואמת את כישוריו של המובטל. דוגמה נוספת היא הבדלים בגישה המתודולוגית. למשל, ארגון אחד עשוי להציע להתבסס על דיווח עצמי של המשתתפים כמקור מידע על השמות בעבודה בעוד שארגון אחר יציע להתבסס על רישומים מנהליים.

⁸ להרחבה בנושא פיתוח תכנית מדידה ראו אלסטר, חביב וצבע (2010).

ניתן לגשר על הפערים באמצעות דיונים על ההשלכות של כל גישה והתייעצות עם מומחים חיצוניים. אימוץ של מדדים ומתודולוגיות מקובלים מן הספרות המקצועית עשוי לסייע בהכרעות מעין אלה.

חשוב לציין שדווקא הפערים הללו הם מקור חשוב ללמידה בין-ארגונית. החשיפה לשיטות מדידה שונות הנובעות לעתים מהנחות בסיס שונות עשויה לאפשר לארגונים להתוודע להנחות יסוד של ארגונים אחרים ולבחון מחדש את הנחות היסוד שלהם. הפערים משמשים למעשה מנוף ללמידה ולרפלקציה בין-ארגונית.

ג. תכנון אסטרטגיית איסוף המידע

יש שתי אסטרטגיות עיקריות לאיסוף המידע במסגרת מדידה משותפת, כשבכל אחת מהן ניתן לבחור בין שתי חלופות. הן נבדלות, בין היתר, בעומק השותפות בתהליכי המדידה ובמהות תפקידו של הגוף המתכלל לעומת התפקיד של הארגונים השותפים באיסוף המידע (Walker, Farley & Polin, 2012; Atkinson & Maxwell, 2007).

1. פיתוח מערכת מידע מרכזית משותפת המנוהלת על ידי הגוף המתכלל:

- א. הגוף המתכלל אוסף את כל המידע עבור השותפים ומזין אותו למערכת מרכזית.
- ב. כל שותף אוסף את המידע בעצמו ומזין בעצמו את הנתונים למערכת מרכזית. לרוב, כל שותף יכול להשתמש במערכת לניתוח הנתונים שלו ולעתים גם לבחינת נתוניהם של השותפים האחרים.

2. שימוש במערכות נפרדות, כאשר כל שותף אוסף בעצמו את המידע ומזין אותו

- למערכות המידע שלו תוך שימוש בכלי מדידה, במתודולוגיות ובפרוטוקולים משותפים:
- א. המידע מועבר לגוף המתכלל אשר מבצע אינטגרציה וניתוח שלו.
- ב. כל שותף מנתח את המידע ומדווח לשותפים האחרים על הממצאים.

שיקול בעל משקל בבחירה בין החלופות הוא המידה שבה השותפים מעוניינים לאפשר ניתוח אינטגרטיבי מרבי ומוכנים, בהתאם לכך, לחלוק במידע. הניתוח האינטגרטיבי המרבי מאפשר, בין היתר, גמישות מרבית בבחינת התוצאות על רקע מאפייני המשתתפים ואופי הפעילות ובחינה של הקשר בין מידת ההשגה של תוצאות שונות.

אם רוצים לאפשר ניתוח אינטגרטיבי יותר רצוי לפתח מערכת מידע מרכזית משותפת (אפשרות מס' 1). אם רוצים בה בעת לחזק את יכולות המדידה העצמאיות של הארגונים השותפים, אז אפשרות 1ב' עדיפה.

אם לשותפים יש יכולות מדידה טובות והם אינם מקנים חשיבות עליונה לניתוח אינטגרטיבי מרבי, אפשרות 2 עשויה להיות מתאימה. אם הארגונים רוצים לשמור על עצמאות רבה יותר, תוך יכולת אינטגרציה מינימלית של הממצאים, אפשרות 2ב' עדיפה.

מובן שיש שיקולים רבים נוספים שהשלכותיהם שונות בכל הקשר ויש להביאם בחשבון. למשל, היכולת לשלוט על איכות הנתונים והאחידות באיסופם ובניתוחם, עלות הפיתוח וההפעלה של מערכת המדידה והיכולת לקיים את המערכת לאורך זמן.

מובן מאליו שבעת הדיון על האפשרויות השונות מומלץ מאוד להיעזר במיפוי המדידה שכבר קיימת בארגונים, והוכנה בשלב בחירת התוצאות שיימדדו. כמו כן, חשוב לשלב בתהליך מומחים מתחום המחשוב ומערכות המידע (Farley & Polin, 2012).

חשוב לזכור כי במדידה משותפת, אחידות האיסוף והניתוח של הנתונים הם אתגרים עיקריים. לכן, ככל שהארגונים בוחרים באפשרות המעניקה עצמאות רבה יותר לשותפים באיסוף ובניתוח המידע, כך יש להבטיח מנגנונים נאותים לבקרה ולהבטחת איכות.

4.3 פיתוח תכנית יישום

לאחר גיבוש האסטרטגיה יש להכין תכנית קונקרטית ליישומה. התכנית צריכה להתייחס לתהליך הכנת כלי המדידה, להכנת הפרוטוקולים לאיסוף המידע ולמערכות המידע וכן לתהליך איסוף המידע והזנתו למערכת (Farley & Polin, 2012). התכנית תבוסס על העקרונות לעבודה משותפת כפי שתוארו בסעיף 4.1, ג, הכוללים חלוקת אחריות ותפקידים, גיבוש מנגנוני אחריותיות והחלטה על אסטרטגיית מימון. יש להתייחס גם ללוחות הזמנים ולהגדרים בבירור.

חלק חשוב בתהליך הוא הגדרת תהליכי ההדרכה של הגורמים השונים כמו גם תהליכי הליווי והייעוץ. יש להגדיר גם את תהליכי הבקרה על התהליך ואת תהליך הדיווח לוועדת ההיגוי על סוגיות, דילמות וקשיים העולים תוך כדי התהליך.

רצוי מאוד להגדיר שלב פיילוט שבו תתבצע בחינה של מערך המדידה ובמידת הצורך לבצע התאמות ושינויים.

4.4 יישום המדידה לפי התכנון



נוסף לאתגרים הרלוונטיים לכל תהליך יישום של מדידה, יש לתת את הדעת לאתגרים הייחודיים למדידה משותפת, המשתנים לפי אסטרטגיית איסוף המידע שנבחרה. אם איסוף המידע נעשה על ידי הגוף המתכלל יש שליטה רבה יותר על טיב איסוף המידע, על האחידות ועל העמידה בלוח הזמנים. ואולם במצב כזה מידת השליטה של הארגונים השותפים פחותה ועל כן יש להבטיח את שביעות רצונם ואת מעורבותם לאורך התהליך.

אם איסוף המידע נעשה על ידי הארגונים עצמם אז יש להם שליטה רבה יותר על התהליך, אך יש יותר חשיבות לתפקידי ההדרכה, התיאום והמעקב, ועולה החשיבות של עידוד הארגונים לעמוד בהתחייבויותיהם. נוסף על כך, צריך להשקיע מאמצים בחיזוק החוליות החלשות ביותר בקרב השותפים.

בכל התהליך יש להביא בחשבון שמדובר לא רק במחויבותן של הנהלות הארגונים השותפים, אלא בשיתוף פעולה ונכונות של כל צוות העובדים. עניין זה רלוונטי בכל תהליך מדידה, אך הדבר מורכב אף יותר בהקשר של פעולה וחשיפה בין-ארגונית וביישום במסגרות ארגוניות שונות. בארגונים שבהם לא היה ניסיון קודם במדידה ובשימוש במערכות מידע ממוחשבות, הדבר מהווה שינוי משמעותי מאוד עבור הצוות ואתגר גדול יותר בהיבט של הבטחת טיב איסוף המידע.

לגוף המתכלל ולוועדת ההיגוי תפקיד מרכזי בהתמודדות עם אתגרים אלה, תוך ניסיון לפתור אי-הבנות וקונפליקטים בין המעורבים ביישום המדידה ולהניע את כל השותפים.

לאתגרים השונים יש דגשים שונים בשלבים השונים של המדידה. למשל, ביצוע הדרכה צריך להיות אינטנסיבי יותר בשלב ההקמה ובשלב המאחרים יותר יש להתמודד יותר עם שחיקה ועם נסיגה באחידות המדידה.

שלב הפיילוט מהווה הזדמנות מיוחדת לאיתור בעיות ולטיפול בהן, להבנת המשמעויות של המדידה בקרב כל השותפים ולחיזוק ההסכמה על המשך תהליך המדידה.

5. שימוש במידע: ניתוח המידע ושיתוף בממצאים

השימוש במידע הוא המפתח להשגת מטרותיו של כל תהליך מדידה. לכן זהו שלב רב משקל שיש להקדיש לו תשומת לב ומחשבה. המדידה המשותפת פותחת הזדמנויות ייחודיות לשימוש במידע ויחד עם זאת מציבה אתגרים מיוחדים.

בפרק זה נתייחס למוכנות של השותפים לשימוש משותף במידע, לאפשרויות השימוש במידע, לניתוח הנתונים והסקת מסקנות לצורך שיפור מתמשך ולדיווח לבעלי עניין ולציבור הרחב.

5.1 יצירת מוכנות לשימוש משותף במידע

שיתוף אפקטיבי בשלב השימוש במידע מתבסס קודם כל על המידה שבה נבנה שיתוף פעולה אפקטיבי בשלבים הקודמים, אך הוא מציב גם אתגרים נוספים.

פעמים רבות יהיו הבדלים ניכרים בניסיון ובידע הקודם של השותפים השונים בשימוש במידע. לכן, קודם כל יש להשקיע בהכנת הארגונים לשימוש במידע. ביצוע הדרכות והכשרות משותפות עשוי ליצור נקודת מוצא אחידה יותר ושפה משותפת.



נוסף לכך, כל ארגון אשר בוחן את עצמו בראי הנתונים עושה זאת בציפייה ובחרדה. ואלו יכולות להיות גדולות יותר כאשר כל ארגון רואה את עצמו באותו ראי ומסביב לאותו שולחן. השותפים אינם בוחנים רק את האפקטיביות המשותפת אלא חשופים גם להשוואות של האפקטיביות בין הארגונים.

לכן, חשוב לפעול ליצירת אווירה תומכת ומפרגנת בין השותפים אשר מכוונת ללמידה ולשיפור. כחלק מזה, חשוב ליצור הבנה של המורכבות ושל המגבלות של ההשוואה בין הארגונים ולהימנע ממסקנות נמהרות או מוטעות.

כדי להקל על תהליך זה אפשר לאמץ אסטרטגיה הדרגתית, שבה השיתוף במידע צנוע ומוגבל בתחילה ומתגבר עם הזמן ועם התחזקות יחסי האמון בין השותפים.

חשוב לזכור שקיום תהליך בריא של שימוש אפקטיבי במידע יכול לחזק את המוטיבציה של הצוותים בארגונים השונים לשתף פעולה בתהליך המדידה, כאשר הם רואים וחווים את פירותיה.

5.2 האפשרויות לשימוש במידע בהתאם לאופי הדמיון בין השותפים

מדידה והערכה בארגונים מאפשרות ללמוד על האפקטיביות של אסטרטגיות הפעולה, על ההשפעה של תהליכי יישום על האפקטיביות ועל ההבדלים באפקטיביות בקרב אוכלוסיות שונות או בהשגת מטרות שונות.

המדידה המשותפת מאפשרת אינטגרציה של המידע מכל הארגונים ולכן היא מספקת בסיס נתונים רחב הרבה יותר מזה העומד לרשות כל ארגון בפני עצמו. הדבר מאפשר ניתוחים הרבה יותר מפורטים, עמוקים ומהימנים. נוסף לכך, קיימת אפשרות ללמוד על האפקטיביות הכוללת של הארגונים באמצעות יצירה של תמונה אגרגטיבית.

תרומה נוספת ומשמעותית ביותר של המדידה המשותפת היא האפשרות שהיא פותחת ללמידה מהשוואה בין השותפים. מה שאפשר ללמוד מן ההשוואה קשור קשר הדוק לאופי הדמיון בין הארגונים השותפים, כפי שהוגדר בפרק 3.

להלן כמה דוגמאות:

1. בחינה של המידה שבה הבדלים ביישום של תכניות דומות משפיעים על האפקטיביות – רלוונטי כאשר הארגונים עושים דברים דומים למען מטרות דומות.
2. בחינה של ההבדלים באפקטיביות של אסטרטגיות התערבות שונות – רלוונטי כאשר הארגונים עושים דברים שונים למען מטרות דומות.
3. בחינה של המידה שבה תת-מטרות שונות תורמות להשגת מטרת העל המשותפת – רלוונטי כאשר הארגונים עוסקים בהיבטים שונים של בעיה כדי להשיג מטרת על משותפת.

לוח 4 מציג את אפשרויות הלמידה השונות, לפי אופי הדמיון בין הארגונים.

לוח 4: אפשרויות הלמידה הארגונית והבין-ארגונית, לפי אופי הדמיון בין הארגונים

אפשרויות הלמידה	אופי הדמיון בין הארגונים
<p>בחינת המידה שבה אסטרטגיית הפעולה אפקטיבית בסך-הכול; אגרציה של הנתונים מעבר לרמת התכנית הבודדת</p> <p><i>אוכלוסיות דומות</i></p> <p>בחינה של אפקטיביות הקשורה להבדלים בהפעלת התכניות</p> <p><i>אוכלוסיות שונות</i></p> <p>בחינה של אפקטיביות אסטרטגיית הפעולה בקרב אוכלוסיות שונות</p>	<p>ארגונים שעושים דברים דומים כדי להשיג מטרות דומות</p>
<p>אגרציה של הנתונים מעבר לרמת התכנית הבודדת</p> <p>בחינה של אפקטיביות הקשורה להבדלים באסטרטגיית הפעולה (רלוונטי בעיקר לאוכלוסיות דומות)</p>	<p>ארגונים שעושים דברים שונים כדי להשיג מטרות דומות</p>
<p>בחינה של המידה שבה יש התקדמות בהשגת מטרת העל המשותפת</p> <p>בחינת התרומה של כל ארגון או סוג ארגון להשגת מטרת העל אינטגרציה של מידע ברמת הלקוח</p>	<p>ארגונים העוסקים בהיבטים שונים של בעיה כדי להשיג מטרת על משותפת</p>

מתוך: אלמוג, י.; חביב, ג. 2013. **מדידה משותפת של תוצאות בתחום החברתי: סקירת הספרות, המשגה ופיתוח קונספטואלי**. דמ-646-13, מאיירס-ג'וינט-מכון ברוקדייל, ירושלים.

מכל המקרים האלה אפשר ללמוד דברים הן על התשומות המושקעות, הן על האפשרויות ליישום התפוקות ולהבטחת איכותן והן על המידה שבה התוצאות מושגות. כמו כן, אפשר ללמוד על הקשר בין היקף ההשקעה, טיב הביצוע ומידת השגת התוצאות.

היכולת ללמוד על התמונה האגרטיבית ולערוך השוואות קשורה קשר הדוק לאסטרטגיית איסוף המידע שנבחרה מתוך ארבע האפשרויות שהוצגו בסעיף 4.2.ג. אם נבחרה אסטרטגיה הכוללת יצירת מאגר מידע מלא משותף, יש גמישות רבה יותר בבחינת המידע מזוויות שונות ואפשרות לבצע ניתוחים מעמיקים יותר. אם כל שותף מאחסן ומנתח את המידע עצמאית וחולק עם השותפים רק מידע מעובד, אפשרויות האגרציה וההשוואה הן פחותות.

5.3 ניתוח הנתונים והסקת מסקנות ולקחים

כדי להשיב על השאלות העיקריות שהוגדרו מראש ולנסות לזהות סוגיות חשובות העולות מן הנתונים, יש לנתח את הנתונים לפי מתכונת מוסכמת. כמו כן, כדי להשתמש בנתונים ביעילות, יש להציג אותם לצרכני המידע השונים בדרך בהירה ככל האפשר, חסכונית ופשוטה להבנה.

בדרך כלל, התשובות לשאלות העולות מן הממצאים אינן חד-משמעיות. מסיבה זו הדיון בין השותפים על הבנת הממצאים ופירושם הוא חשוב ביותר. לעתים הדיון יוביל לצורך לבצע עיבודים נוספים כדי להבהיר ממצאים שונים ולדון בהם פעם נוספת. יכולות גם לעלות שאלות בנוגע לאמינות של חלק מן הנתונים – מצב המחייב עריכת בדיקות וניתוחים נוספים.

לאחר מכן, יש לקיים דיון רחב ומעמיק בנושא ההשלכות של הממצאים על תכנון המשך הפעילות ולהפיק לקחים. על סמך הלקחים יש לקבל החלטות על הדרכים לשיפור, שבכוחן לקדם את המטרות המשותפות. זהו שלב חשוב מאוד ביצירה של תהליך שיפור מתמשך מבוסס נתונים. נוסף על החלטות המשותפות, כל ארגון יכול להשתמש במידע כדי לקבל החלטות עצמאיות על שיפור דרכי פעילותו.



תזמון המידע והדיונים עם צומתי החלטה מכריעים שהוגדרו מראש תורם אף הוא לשימוש אפקטיבי במידע. יחד עם זאת, יש ליצור את היכולת להיענות לצרכים דחופים העולים תוך כדי העשייה בפועל.

בהקשר זה חשוב להתייחס לשימושים שונים של המידע לאורך השלבים השונים של יישום הפעילות בשטח. לפני הפעלת ההתערבות אפשר לנתח מידע על אוכלוסיית המשתתפים ועל מצבם. במהלך ההפעלה ניתן לדון במידע על היישום, ובשלב מתקדמים יותר אפשר לדון גם על המידע הנוגע לתוצאות עצמן.

חשוב לתת את הדעת לאפשרות לקבל ממצאים שאינם תואמים את הציפיות של השותפים. חשוב להגיע להבנה בין השותפים כי תיתכנה תוצאות מעין אלה ולפתח אסטרטגיות משותפות להתמודדות עם השלכותיהן. בסיס חשוב לכך הוא יצירת מחויבות ונכונות אמיתית לבדיקה עצמית כבסיס לשיפור.

בכל שלב ושלב יש משמעות להשוואה בין הארגונים ולדיון משותף על קידום הפעילות. יש ליצור את התהליכים הנדרשים כדי להבטיח את מרב הראייה המשותפת של הממצאים ושל ההשלכות בין השותפים. לאורך התהליך חשוב גם לתעד את התרומות של המידע לקידום הפעילות בכל שלב.

5.4 דיווח לבעלי עניין ולציבור

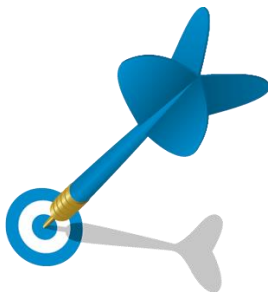
נוסף על השימוש במידע כבסיס לתהליכי שיפור של הפעילות, המידע משמש גם לשמירת התמיכה מצד גורמים מממנים וגורמים המאפשרים את הפעילות ולחיזוקה. לצורך כך, אחד הדברים החשובים ביותר הוא לייצר כבר מן ההתחלה ציפיות ראליות בנוגע לתוצאות שניתן להשיג. דבר זה תורם רבות ליצירת שיח פורה עם בעלי העניין ומסייע למנוע מקרים של הסקת מסקנות שליליות שאינן מוצדקות.

אפשר לפתח אסטרטגיה משותפת לדיווח על הממצאים לבעלי עניין או לציבור הרחב יותר. אסטרטגיה זו יכולה להתייחס לתזמון, לקהלי יעד, לתכנים ולמערך הדיווח. בעת פיתוח האסטרטגיה, יש צורך לזכור שלארגונים יש קהלים משותפים וקהלים הייחודיים לכל ארגון. הקהלים הייחודיים יכולים להיות בעלי צרכי דיווח שונים אשר יחייבו התייחסות נפרדת.

במקרה שאיסוף המידע וניתוחו נעשים על ידי כל ארגון באופן עצמאי, כל ארגון יוכל לאמץ אסטרטגיית דיווח עצמאית יותר. במקרה שקיימת מערכת מידע מרכזית משותפת, קרוב לוודאי כי יתחייב דיווח משותף, לצד דיווח עצמי של כל ארגון לקהלים הייחודיים לו.

6. לקחים להצלחת התהליך

תדריך זה הצביע על צעדים חשובים לקידום שלבי המדידה המשותפת. בפרק זה יוצגו במרכז לקחים עיקריים והמלצות שיסייעו להצלחת התהליך.



6.1 הבטחת תשתיות ארגוניות מתאימות

א. הבטחת מימון רב-שנתי. למרות שמדידה משותפת עשויה להיות יעילה יותר ממדידה נפרדת, היא עדיין מחייבת משאבים לא מבוטלים כדי לפתח אותה וליישם אותה באופן שוטף. נוסף לכך כרוכות בה עלויות מיוחדות הקשורות להיבטים השיתופיים של התהליך. כדי להבטיח את יישומה המוצלח, יש להבטיח מימון רב-שנתי בהיקף ראלי. העובדה שהמימון מתחלק בין כמה ארגונים והאפשרויות לגייס מימון מגורמים שלישיים, בשל העניין לקדם תהליכים משותפים ורחבים, יכולות להקל על הבטחת המימון.

ב. הסתייעות בגוף מתכלל. אפשר לקיים מדידה משותפת כאשר כל שותף מקבל על עצמו חלק מן האחריות ומן המשימות הנדרשות, ומבצע אותן כחלק מפעילותו השוטפת. ואולם, אין ספק שיש קפיצת מדרגה בפוטנציאל של השותפות להצליח אם מסתייעים בגוף מתכלל שבו צוות ייעודי שזוהי משימתו העיקרית. גוף זה עוסק מצד אחד במדידה עצמה ומן הצד האחר בניהול ובהובלה של השיח והתיאום הבין-ארגוני.

ג. בניית תשתית להדרכה והכשרה לאורך זמן. בעת יישום מדידה משותפת יידרשו לרוב תהליכים של הדרכה והכשרה של אנשי צוות בארגונים השונים. אפילו אם איסוף המידע וניתוחו נעשים על ידי ארגון מתכלל, עדיין נדרשת הכשרה בנושאים כגון מערכות המידע, דוחות הנתונים והשימוש במידע. על כן יש ליצור תשתית מתאימה להכשרה ולבניית יכולות. אם קיים ארגון מתכלל, הוא יכול לרכז תשתית זו. יש לזכור כי הרכב הארגונים בשותפות עשוי להשתנות, כמו גם הרכב כוח האדם האחראי. מסיבה זו יש להבטיח כי תשתית ההדרכה וההכשרה תהיה זמינה לכל אורך התהליך.

ד. שימוש אפקטיבי בטכנולוגיות מתקדמות. שימוש בענן ובטכנולוגיות מתקדמות אחרות מחזק מאוד את היכולת של קבוצת משתמשים מארגונים שונים לאסוף, לנתח ולחלוק את המידע בדרכים יעילות ונוחות מבעבר. פתרונות מבוססי אינטרנט הופכים יותר ויותר אינטגרליים בעבודה של שותפויות אפקטיביות.

6.2 פיתוח יחסים הדדיים אפקטיביים

- א. טיפוח מנהיגות חזקה.** מנהיגות בעלת השפעה, סמכות ומחויבות למדידה היא מפתח להתנעת תהליך המדידה המשותפת ולהבטחת יישומה לאורך זמן. המנהיגות תסייע להביא לשולחן את השותפים הרלוונטיים, לטעת בהם מחויבות, לשמר אותה ולהבטיח את התקדמות התהליך בהתאם למטרות שהוגדרו. מובן שלצד זאת נדרשת מנהיגות מחויבת בתוך כל אחד מן הארגונים.
- ב. עידוד מעורבות רחבה של השותפים בשלב התכנון והעיצוב של המדידה.** כדי לחזק את מחויבותם של השותפים ולוודא שהמדידה המשותפת מספקת מענה לצרכים של כל אחד מהם, יש חשיבות מיוחדת להבטחת מעורבות רחבה ומשמעותית בשלב התכנון והעיצוב של המדידה המשותפת.
- ג. חלוקה ברורה של אחריות ותפקידים.** כדי להבטיח תיאום בשלבי המדידה השונים ולהימנע מעימותים מיותרים, יש להחליט מבעוד מועד על חלוקה ברורה של אחריות ותפקידים בין הארגונים השותפים ובינם לבין הארגון המתכלל. חשוב לתעד את ההסכמות הללו בכתב, אם במסמך לא פורמלי ואם במזכר הבנות (MOU) פורמלי יותר. יש לעקוב באופן שוטף אחר ביצוע המחויבויות, לעדכן אותן במידת הצורך ולהבטיח מתן דין וחשבון במקרה של אי-עמידה בהן.
- ד. פיתוח הסכמות ואמון בנוגע לאופן שבו ייעשה שימוש במידע.** כדי שכל ארגון יסכים לחלוק מידע עם ארגונים אחרים, חשוב לגבש הסכמות על השימוש בו ולהבטיח אמון בין השותפים. כדי להפחית את החששות ולהימנע מעימותים עתידיים רצוי לעשות שימוש בהסכם פורמלי (data sharing agreement) בנוגע לאיסוף ושימוש המותר במידע. הסכם זה יכול להיות חלק ממזכר הבנות רחב יותר הנוגע לכללי העבודה ולחלוקת התפקידים והאחריות בין השותפים.
- לעתים מתעוררים חששות בקרב השותפים בנוגע לפרסום נתונים השוואתיים על ביצועי הארגונים. דאגה זו יכולה להתייחס רק לפרסום לקהלים מעבר לגבולות השותפות או אף לפרסום בתוך השותפות עצמה. יש כמה דרכים לנתח את הנתונים ולהשתמש בהם בלי לזהות את הארגונים הספציפיים. למשל, אפשר לערוך השוואה אנונימית בין הארגונים או להציג את הנתונים באופן אגרגטיבי, כאשר כל ארגון מקבל את נתוניו ויכול להשוות עצמו לממוצע הכללי. אפשר כמובן להבחין בין רמת הפירוט של המידע הזמין לארגונים החברים בשותפות ובין הרמה המפורסמת לגורמים חיצוניים.

6.3 ביסוס תהליכים אפקטיביים ללמידה ולשיפור מתמשך

א. יצירת הזדמנויות ללמידה ולשיפור מתמשך. דיון בממצאים בדרגים שונים, בתוך ובין הארגונים השותפים, הוא הכרחי ללמידה משמעותית ולקידום תהליכים של שיפור מתמשך. לכן חשוב לקיים מפגשים תקופתיים שבהם נפגשים השותפים באופן בלתי אמצעי ובאווירה פתוחה ובטוחה. מובן שבין המפגשים רצוי לשמור על קשר שוטף, אפשר באמצעות שימוש בטכנולוגיות תקשורת הזמינות כיום, ובהן video conference ופורומים מקוונים.

ב. הבטחת התועלת של השימוש במידע לכל שותף בפני עצמו ולשותפות כמכלול. כדי לקדם את ההמשכיות של המדידה המשותפת לאורך זמן, יש להבטיח איזון בין הדגש הניתן לשימוש במידע לצרכים הפרטניים של כל שותף ובין הדגש המושם על השימוש במידע לצורכי השותפות כמכלול. חשוב לאפשר תהליכים של שימוש במידע בשתי הרמות.

6.4 הבטחת האיכות והרלוונטיות של המדידה לאורך זמן

א. פיתוח תהליכים להבטחת האיכות של איסוף המידע וניתוחו. בכל תהליך מדידה קיים חשש ממידע חסר, לא עקבי או לא מדויק. אתגר זה מתעצם אף יותר בעת עבודה במסגרת של שיתוף פעולה בין-ארגוני. לכן, על השותפים להציב יעדי איכות משותפים ולהסכים לתהליכים מוגנים להבטחת האיכות, כגון בדיקות מדגמיות והדרכה תקופתית.

ב. עדכון ושיפור מתמיד של תהליך המדידה. חשוב לבחון בחינה תקופתית את אסטרטגיית המדידה ואת תהליכי היישום ולקבל משוב מן השותפים על מנת לשפרה ולהתאימה לצרכים המתפתחים. חשוב בהקשר זה לתעד את תהליכי יישום המדידה והשימוש בממצאים הן בקרב כל אחד מן השותפים והן ברמת השותפות כולה. מחקר הערכה תקופתי על תהליך המדידה המשותפת יכול לסייע מאוד בבחינה שיטתית של אופן יישום המדידה, איכות המדידה, אופן השימוש בממצאים ויישום תהליכי השיפור.

תרשים 8 מציג סיכום של הלקחים וההמלצות העיקריים שסייעו להצלחת תהליך המדידה המשותפת.

תרשים 8: סיכום הלקחים וההמלצות להצלחת תהליך המדידה המשותפת

הבטחת תשתיות ארגוניות מתאימות

- הבטחת מימון רב-שנתי
- הסתייעות בגוף מתכלל
- בניית תשתית להדרכה והכשרה לאורך זמן
- שימוש אפקטיבי בטכנולוגיות מתקדמות



פיתוח יחסים הדדיים אפקטיביים

- טיפוח מנהיגות חזקה
- עידוד מעורבות רחבה של השותפים בתכנון ובעיצוב של המדידה
- חלוקה ברורה של אחריות ותפקידים
- פיתוח הסכמות ואמון בנוגע לאופן שבו ייעשה שימוש במידע



ביסוס תהליכים אפקטיביים ללמידה ולשיפור מתמשך

- יצירת הזדמנויות ללמידה ולשיפור מתמשך
- הבטחת התועלת של השימוש במידע לכל שותף בפני עצמו ולשותפות כמכלול



הבטחת האיכות והרלוונטיות של המדידה לאורך זמן

- פיתוח תהליכים להבטחת איכות של איסוף המידע וניתוחו
- עדכון ושיפור מתמיד של תהליך המדידה



ביבליוגרפיה

אלמוג, י.; גורבצביץ', ז'. 2014. **תכנית מנהיגות בנושא דיור בר השגה: מחקר הערכה**. דמ-668-14. מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, ירושלים.

אלמוג, י.; חביב, ג. 2013. **מדידה משותפת של תוצאות בתחום החברתי: סקירת הספרות, המשגה ופיתוח קונספטואלי**. דמ-646-13, מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, ירושלים.

אלסטר, ס.; חביב, ג.; צבע, י. 2010. **פיתוח תפיסה ופרקטיקה של מדידה מתמשכת של תוצאות במערכות שירות**. מ-129-10, מכון מאיירס-ג'וינט-ברוקדייל, ירושלים.

טברסקי, פ.; ברסט, פ.; ברוקס, מ.; ג'ביץ, ק. 2010. **מדידה והערכה במגזר השלישי בישראל**. יד הנדיב, ירושלים.

Agostino, D. 2012. **The Role of Performance Measurement Systems (PMSs) in Public Service Delivery Networks**. Thesis Doctoral Dissertation, Politecnico di Milano, Milano, Italy.

Agranoff, R.; McGuire, M. 2001. "Big Questions in Public Network Management Research". **Journal of Public Administration Research and Theory** 11(3):295-326.

Atkinson, M. 2005. "The Development of an Evaluation Framework for Partnership Working". **The Electronic Journal of Business Research Methodology** 3(1):1-10.

Atkinson, M.; Maxwell, V. 2007. "Driving Performance in a Multi-Agency Partnership using Outcome Measures: A Case Study". **Measuring Business Excellence** 11(2):12-22.

Bayfield, B.; Feek, C.; Holden, L.; Judge, R.; Lealea, S.; Smith, K. 2004. **Getting Better at Managing for Shared Outcomes: A Resource for Agency Leaders**. State Services Commission, Wellington.

Bryson, J.M.; Crosby, B.C.; Stone, M.M. 2006. "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature". **Public Administration Review** 66:44-55.

Chambers, A.; Harper, A.; Garforth, H. 2010. **Collaboration for Communities Giving Power to Partnership**. Bassac, England.
http://www.fit4funding.org.uk/uploads/files/collaboration_for_communities_giving_power_to_partnership.pdf (Accessed: August 2010).

Farley, C.; Polin, M. 2012. **Collective Ideas to Collective Impact: A Guide to Data Collaboration in Communities**. nFocus Solutions, Austin.

GAO. 2011. **Performance Measurement and Evaluation** GAO-11-646SP, U.S. Government Accountability Office, Washington.

Hanleybrown, F.; Kania, J.; Kramer, M. 2012 "Channeling Change: Making Collective Impact Work". **Stanford Social Innovation Review**
http://www.ssireview.org/blog/entry/channeling_change_making_collective_impact_work#bio-footer (Accessed: February, 2012).

Hanleybrown, F. 2011. **Shared Measurement for Collective Impact**. FSG, Boston.
<http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/SocialImpact/PostID/166.aspx>
(Accessed: December 2012; 1/28/2013 6:41:30 AM).

Hatry, H.; Lampkin, L.M. 2003. **Key Steps in Outcome Management**. Series on Outcome Management for Nonprofit Organization, The Urban Institute.
http://www.urban.org/UploadedPDF/310776_KeySteps.pdf (Accessed: August 2009).

Herranz Jr., J. 2009. **The Logic Model as a Tool for Developing a Network Performance Measurement System**. School of Public Affairs, University of Washington, Washington, DC.

Jacobson, A.; McGuire, M.; Zorzi, R.; Lowe, M.; Oandasan, I.; Parker, K. 2011. "The Group Priority Sort: A Participatory Decision-Making Tool for Healthcare Leaders". **Healthcare Quarterly (Toronto, Ont.)** 14(4):47-53.

Kania, J.; Kramer, M. 2011. "Collective Impact". **Stanford Social Innovation Review** 9(1):36-41.

Kramer, M.; Parkhurst, M.; Vaidyanathan, L. 2009. **Breakthroughs in Shared Measurement and Social Impact**. FSG Social Impact Advisors, Boston.

Kuo, V. 2012. *Shared Outcomes for Sector-Wide Change in Greater Cincinnati*. FSG, Boston.

<http://www.fsg.org/KnowledgeExchange/Blogs/StrategicEvaluation/PostID/336.aspx>

(Accessed: December 2012; 1/28/2013 6:41:30 AM).

Lynch-Cerullo, K.; Cooney, K. 2011. "Moving from Outputs to Outcomes: A Review of the Evolution of Performance Measurement in the Human Service Nonprofit Sector". *Administration in Social Work* 35(4):364-388.

McDavid, J.C.; Hawthorn, L.R. 2006. *Program Evaluation and Performance Measurement: An Introduction to Practice*. Sage Publications, U.S.A.

Ní Ógáin, E.; Svistak, M.; De Las Casas, L. 2013. *Inspiring Impact: Blueprint for Sared Measurement*. NPC, UK.

Page, S. 2004. "Measuring Accountability for Results in Interagency Collaboratives". *Public Administration Review* 64(5):591-606.

Plantz, M.C.; Greenway, M.T.; Hendricks, M. 1997. "Outcome Measurement: Showing Results in the Nonprofit Sector". *New Directions for Evaluation* 1997(75):15-30.

Rockefeller Philanthropy Advisors. 2012. *Strategic Philanthropy: Guide to Evaluation*. White Paper 02, Credit Suisse Group, New York.

Saz-Carranza, A.; Ospina, S.M. 2011. "The Behavioral Dimension of Governing Interorganizational Goal-Directed Networks Managing the Unity-Diversity Tension". *Journal of Public Administration Research and Theory* 21(2):327-365.

Taylor, A.; Newberry, J.; Trumpour, M.; Wolfus, B. 2011. *Report 1: Outcomes for Ontario's Children and Youth Sector – Literature Review*. Ministry of Children and Youth Services, Ontario, Canada.

The Urban Institute. 2004. *Using Outcome Information: Making Data Pay Off*. Series on Outcome Management for Nonprofit Organizations, The Urban Institute, Washington, D.C. http://www.urban.org/UploadedPDF/311040_OutcomeInformation.pdf (Accessed: August 2009).

Vangen, S.; Huxham, C. 2012. "The Tangled Web: Unraveling the Principle of Common Goals in Collaborations". *Journal of Public Administration Research and Theory* 22(4):731-760.

Walker, K.E.; Anderson Moore, K. 2011. *Performance Management and Evaluation: What's the Difference?* 2011-02, Child Trends, Washington.

Walker, E.K.; Farley, C.; Polin, M. 2012. *Using Data in Multi-Agency Collaborations: Guiding Performance to Ensure Accountability and Improve Programs*. Public/Private Ventures, New York.

Wholey, J.S.; Hatry, H.P.; Newcomer, K.E. (eds.). 2010. *Handbook of Practical Program Evaluation*. Jossey-Bass, Wiley Inc., U.S.A.

Williams, P. 2010. *Making a Difference Together? Planning, Monitoring and Evaluating Voluntary and Community Sector Collaborative Working*. Charities Evaluation Services, London.

נספח א': תבנית של מודל לוגי

אוכלוסיית/אוכלוסיות יעד: _____

מטרת העל:					
תוצאות			תפוקות		תשומות
סופיות		ביניים	משתתפים	פעילויות	
טווח ארוך יותר	טווח קצר				
		רמת הלקוחות			
		רמת השותפות			

נספח ב': תבנית של תכנית מדידה

תזמון ותדירות איסוף המידע	שיטת איסוף המידע	מקור המידע	יעד תוצאה (והעיתוי)	מדד תוצאה	תוצאה*

* ניתן ואף רצוי להתייחס בתכנית המדידה גם לתשומות ולתפוקות. הדוגמא המובאת כאן מתייחסת לתוצאות.