

# מנהלת בעמותה, האם יש לך אסטרטגיית נתונים?

נובה היא עמותה אשר עוזרת למקבלי החלטות להשתמש בכוח של עובדות ונתונים על מנת לפתור את הבעיות החברתיות בישראל בתחומי החינוך, הבריאות, הרווחה והתעסוקה.

אנו עובדים עם עמותות, שירותים ממשלתיים ורשויות מקומיות, על פיתוח אסטרטגיית נתונים לשירותים חברתיים, על מנת לאפשר תכנון, קבלת החלטות שוטפת ומדידת תוצאות של השירות החברתי. למידע נוסף:

[www.novaproject.org](http://www.novaproject.org)

## מה היא אסטרטגיית נתונים?

אסטרטגיית נתונים היא היכולת של ארגון לעבוד עם נתונים לאורך רצף התכנון:

### תרבות, למידה והיזון חוזר



## מה זה ניתן לי?

העבודה עם נתונים תעניק לארגון מספר יכולות:

1. לעקוב בזמן אמת אחר התקדמות של מוטבים, מאפייני השתתפות ועמידה ביעדים אישיים
2. להתבסס על נתונים בתקשורת עם שותפים חיצוניים כמו תורמים, ממשלה ורשויות מקומיות
3. לשפר את תהליכי קבלת ההחלטות בארגון
4. להחזיר ערך לעובדים, לדוגמה מידע על הביצועים שלהם והצרכים של מוטבים ספציפיים
5. לאפשר מעקב ארוך טווח אחר מוטבים גם לאחר סיום התכנית



## למה כדאי למלא את כלי האבחון?

כלי האבחון יעזור לכם לבדוק איפה אתם עומדים ביכולות השימוש בנתונים שלכם ולזהות היכן קיימים פערים בארגון. תוצאות הכלי יכולות לשמש בסיס לתקשורת פנים ארגונית ותעדוף מהלכים לשדרוג היכולות וכן לסייע בגיוס משאבים לתחום.

## הסבר קצר על שיטת הניקוד:

לכל שאלה מצורפת הצעה לניקוד, בסוף כל פרק תוכלו לסכום את הנקודות שלכם בפרק זה, לראות איפה אתם עומדים ולקבל הצעות לדרכים לשיפור הנושא בארגון. הניקוד בכל הפרקים יחד מסתכם ל 100%.

## מבנה השאלון:

- פרק א' - תכנון והגדרת מטרות ויעדים
- פרק ב' - בניית תשתיות
- פרק ג' - ניהול שוטף מבוסס נתונים
- פרק ד' - הערכת אפקטיביות
- פרק ה' - תרבות, למידה והיזון חוזר

פרקים א - ד מתייחסים לתכנית המרכזית בארגון שלכם

במידה ויש לכם כמה תכניות מרכזיות, בחרו אחת מהן והשיבו לגביה

שם התכנית עליה תמלאו את השאלון:

4	יש לתכנית תכנון לטווח הארוך המבוסס על תיאוריית שינוי/ מודל לוגי	<b>1</b> <b>האם יש לתכנית תכנון לטווח הארוך המבוסס על תיאוריית שינוי / מודל לוגי?</b>
2	יש לתכנית תכנון לטווח הארוך אשר אינו מבוסס על תיאוריית שינוי / מודל לוגי	
-2	אין לתכנית תכנון לטווח הארוך	
0	לא יודע/לא רלוונטי	

## למה זה חשוב?

תכניות חברתיות רבות פועלות מכח אינרציה או מתוך התפיסה של המנהלים שלהן את הצרכים של קהלי היעד. חשוב לעצור כל כמה שנים ולחשוב קדימה - איפה נרצה להיות בעוד כמה שנים? מה המטרות של התכנית? האם הפעולות שאנחנו עושים מקדמות את המטרות שלנו? תכנון כזה חשוב גם לטובת תקשורת פנים וחוץ ארגונית והזדמנות לבדיקה משותפת של הנחות העבודה שלנו.

בתהליך כזה נרצה לקחת בחשבון את המוטבים של התכנית שלנו והצרכים שלהם. המודל הלוגי הוא כלי נח יעיל לתכנון כזה, הקושר באופן ויזואלי בין התשומות, הפעולות, התפוקות והתוצאות של התכנית.

3	הגדרנו את כל התפוקות באופן מדויק	<b>2</b> <b>האם הגדרתם באופן מדויק את התפוקות של התכנית, כלומר את היקף הפעילויות ואת כמות המשתתפים בכל פעילות?</b>  (לדוגמה - כמה שעות תארך כל פעילות, באיזו תדירות תתקיים כל פעילות, כמה שעות אישיות או קבוצתיות יקבל כל משתתף, כמה משתתפים יתחילו את התכנית וכמה יסיימו אותה)
2	הגדרנו חלק מהתפוקות באופן מדויק	
-2	לא הגדרנו תפוקות באופן מדויק	
0	לא יודע/לא רלוונטי	

## למה זה חשוב?

בין אם יש לנו מודל לוגי לתכנית או לא, חשוב שנדע מה אנחנו מצפים שיהיו התוצרים הישירים של הפעולות שלנו, בשביל שנוכל לבדוק אם אנחנו עובדים באופן יעיל ועושים שימוש טוב במשאבים שלנו (יעילות היא היחס בין התשומות לתפוקות).

4	הגדרנו אילו תוצאות אנחנו מצפים לראות עד לסיום התכנית ואילו תוצאות יתרחשו לאחר מכן	<b>3</b> <b>האם הגדרתם מהן התוצאות (שינויים) שאמורות להתרחש בקרב מוטבי התכנית או קהלי יעד נוספים במהלך התכנית ולאחר סיומה?</b>  (לדוגמה - שיפור בהישגי בגרות, השתלבות בתעסוקה, עלייה במסוגלות העצמית)
2	הגדרנו תוצאות מבלי להבחין מתי הם יתרחשו	
-2	לא הגדרנו תוצאות	
0	לא יודע/לא רלוונטי	

## למה זה חשוב?

מדידת התוצאות תאפשר לנו לבדוק אם התכנית שלנו משיגה את מטרותיה. גם תכנית יעילה מאוד, אשר מגיעה לתפוקות יפות, לא בהכרח פוטרת את הבעיה או הצורך שמתוכם נוצרה. מדידת תוצאות היא מורכבת יותר, ולא תמיד כל ההצלחה או הכשלון תלויים בנו, אבל אם לא נוודא שאנחנו מקדמים את המטרות שהצבנו לעצמנו יהיה לנו קשה מאוד להתשפר.

במידה ולתכנית לא הוגדרו תפוקות ותוצאות (בשאלות 2,3), המשיכו לשאלה 5

אם הוגדרו לתכנית תפוקות ו/או תוצאות, המשיכו לשאלה 4

3	הגדרנו את כל המדדים אחריהם נרצה לעקוב	<b>האם הגדרתם מדדים אחריהם תרצו לעקוב מתוך התפוקות והתוצאות שהגדרתם לתכנית?</b> (לדוגמה - אם תוצאה של התכנית שלי היא השתלבות בתעסוקה אוכל לגזור מדד - אחוז הבוגרים המועסקים כשנה מסיום התכנית)	4
2	הגדרנו חלק מהמדדים אחריהם נרצה לעקוב		
-2	לא הגדרנו מדדים אחריהם נרצה לעקוב		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

#### למה זה חשוב?

חשוב לפרוט כל תפוקה ותוצאה שהגדרנו למדד ברור וכשניתן להציב יעדים העונים על הקריטריונים של: SMART, Specific, Measurable, Achievable, Realistic & Timely. מדדים ויעדים ברורים יאפשרו לנו לעקוב אחרי השגת התפוקות והתוצאות שלנו באופן שוטף.

3	כן, אנחנו מנסחים שאלות למידה עליהן נרצה לענות	<b>האם אתם מנסחים "שאלות למידה" רוחביות או נושאים עליהם תרצו ללמוד מהנתונים שאתם אוספים?</b> (לדוגמה - האם התכנית מביאה לתוצאות שונות עבור גברים / נשים, האם ניתן לקצר את משך ההתערבות מבלי לפגוע בתוצאות, האם יש קשר בין ההשקעה בהכשרת הצוות להשגת התוצאות)	5
2	אנחנו לא מנסחים באופן מדויק שאלות למידה, אבל אנחנו יודעים מה מעניין אותנו ללמוד		
-2	לא, אנחנו לא מנסחים שאלות למידה		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

#### למה זה חשוב?

שאלות למידה מאפשרות לנו להפיק ערך מהנתונים שלנו מעבר למעקב אחר המדדים - לעקוב אחר טרנדים ושינויים רוחביים, לזהות מגמות, לתכנן קדימה מה נרצה לדעת ולשנות את איסוף הנתונים בהתאם.

3	במידה מלאה	<b>האם הגדרתם מהם הנתונים שאותם עליכם לאסוף על מנת לעקוב אחרי המדדים שהוגדרו לתכנית, או אחר שאלות הלמידה?</b>	6
2	במידה חלקית		
-2	בכלל לא		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

#### למה זה חשוב?

איסוף נתונים מאפשר למדוד את המדדים ולענות על שאלות הלמידה שהגדרנו - הגדרה רחבה ומקיפה של נתונים לאיסוף יאפשרו לבצע חיתוכים שונים של המדדים ושאלות הלמידה לפי קבוצות שונות; איסוף הנתונים לאורך זמן יאפשר מעקב רציף אחר המדדים וביצוע ניתוחים על מנת להבין שינויים בהם. אנו ממליצים לבצע סיעור מוחות ולחשוב מה הם הנתונים לפיהם נרצה לבצע חיתוכים בעתיד, ואילו נתונים עשויים להשתנות לאורך הזמן ונרצה לתעד אותם ברגע נתון (לדוגמה תחושות של אנשים). צרכי הנתונים, והאפשרות לחזות אילו נתונים נצטרך בעתיד, משתפרים במהלך התקדמות התכנית. אנו ממליצים מעת לעת לעדכן את רשימת הנתונים אותם אוספים - צרכי הנתונים, והאפשרות לחזות אילו נתונים נצטרך בעתיד, משתפרים במהלך התקדמות התכנית.

## סיכום פרק התכנון: סה"כ נקודות בפרק זה - \_\_\_\_\_ מתוך 20

אם תרצו לשפר חלק זה -

אנחנו ממליצים לארגונים שרוצים להשתפר בחלק זה להתחיל מבניית מודלים לוגיים לתכניות המרכזיות שלהם, רצוי בעזרת איש/אשת מדידה והערכה. תהליך בניית המודל יסייע לארגון להגדיר יחד את מטרותיו ואחריו נוכל יותר בקלות לגזור מדדי תפוקות ותוצאות. כבר בגזירת המדדים ותעדופם אנחנו ממליצים לחשוב על אופן האיסוף וההתממשקות למערכות המידע של הארגון, ועל הערך שהמעקב אחרי כל מדד ושאלה יתן לבעלי העניין השונים בארגון ומחוצה לו.

4	רוב או כל הנתונים נמצאים במערכת טכנולוגית	<b>האם אתם אוספים ומנהלים את הנתונים של הארגון (לגבי המוטבים, הפעילויות, התפוקות או התוצאות) על גבי מערכת טכנולוגית?</b> (לדוגמה - CRM, תוכנות ניהול פרוייקטים, סייילספורס, וכדומה)	7
2	חלק מהנתונים נמצאים במערכת טכנולוגית		
-2	הנתונים נשמרים רק בקבצים (אקסל, WORD וכדומה)		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

**למה זה חשוב?**

השימוש במערכות יאפשר לכם לאסוף נתונים בצורה אחידה וכן לבצע מדידות וניתוחים בצורה קלה ויעילה יותר - במיוחד בסביבות בהן קיימים נתונים בסדרי גודל גדולים. מערכות טכנולוגיות מספקות כלים לניתוח הנתונים בצורה קלה ופשוטה על מנת להפיק תובנות על התכנית.

במידה והנתונים של התכנית לא נשמרים במערכת טכנולוגית, המשיכו לשאלה 9  
 אם לפחות חלק מהנתונים נשמרים במערכת טכנולוגית, המשיכו לשאלה 8

4	במידה מלאה	<b>אם לפחות חלק מהנתונים נשמרים במערכת טכנולוגית, באיזו מידה המערכת הטכנולוגית בה אתם משתמשים נותנת מענה מלא לצרכים שלכם בניהול התכנית והמעקב אחר מדדי התפוקות ומדדי התוצאות?</b>	8
2	במידה חלקית		
-2	בכלל לא		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

**למה זה חשוב?**

בחירת מערכת מידע נעשית לעיתים קרובות משיקולי עלות וללא בדיקה מעמיקה של הפתרון שהיא נותנת לצורך שעלה. החלפה של מערכות היא תהליך מורכב עבור הארגון, ולא כל המערכות מאפשרות עדכונים בהתאם לשינויים בצרכי הארגון. כך קורה שארגונים רבים משתמשים במערכות שלא נותנות מענה טוב לצרכיהם, ונאלצים למצוא פתרונות יצירתיים להשלים את החסרים. חשוב להשקיע זמן בשלב בניית המערכת באפיון מדויק של הצרכים ולהשאיר במידת האפשר מקום לתיקונים ושינויים לאורך הדרך. שימוש במערכת המתאימה לצורך מסוים יאפשר לאסוף את הנתונים ולעקוב אחריהם בצורה הפשוטה ביותר, ללא הרבה זמן עבודה ובמינימום מקום לטעויות אנוש.

4	במידה רבה	<b>באיזו מידה הארגון פועל כדי להבטיח שמתבצע איסוף נתונים מלא ומדויק?</b> (לדוגמה - ביצוע בקרה על איכות הנתונים שהוזנו, זיהוי פערים וטיפול אקטיבי בהם)	9
2	במידה חלקית		
-2	בכלל לא		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

**למה זה חשוב?**

בעיות וליקויים הם חלק בלתי נפרד מהעבודה עם נתונים, ועל כל ארגון לבצע בקרה על הנתונים הנכנסים למערכות בהתאם לרמת החשיבות שלהם. אנו ממליצים לערוך בדיקות אקראיות של הנתונים במערכת על מנת לזהות פערים, במידה ואתם מזהים בעיות - להעריך את ההשפעה של הבעיות האלו בכדי לתעדף את הפתרונות.

4	כן	<p><b>האם אתם אוספים נתונים על בוגרי התכנית שלכם, או על קבוצות אוכלוסייה דומות לצורך השוואה, ממקורות מידע נוספים?</b></p> <p>(לדוגמה - הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה, משרדי הממשלה, הביטוח הלאומי, צה"ל וכדומה)</p>	10
2	ניסינו למצוא נתונים כאלה ולא הצלחנו		
-2	לא		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

**למה זה חשוב?**

נתונים מנהליים הם נתונים "קשיחים" הנאספים על ידי המדינה ומוסדותיה על כל אזרחיה. חיבור לנתונים אלה יכול לקצר תהליכים במדידה וכן לתת תמונה אובייקטיבית יותר - גם של הצרכים של קהל היעד וגם של השפעת התערבויות שונות על מצבו. בכדי לבחון את ההשפעה של התערבויות נרצה להשוות בין קבוצה שקיבלה התערבות מסויימת לקבוצת ביקורת הדומה לה בכמה שיותר מאפיינים (ראה פירוט נוסף בשאלה 16). מידע מנהלי פחות מוטא משאלונים (במקום לשאול בוגרים על נתוני התעסוקה וההכנסות שלהם, על גיוס לצבא, על ציוני בגרות וכדומה, אנחנו מקבלים גישה ל"נתוני אמת").

4	אנחנו מקפידים על עמידה במגבלות המשפטיות והרגולטוריות באופן מלא	<p><b>כיצד מתמודדים בארגון עם המגבלות המשפטיות והרגולטוריות הנוגעות לפרטיות ולשמירה ואבטחה של הנתונים?</b></p> <p>(לדוגמה - חוק הגנת הפרטיות - סעיף 7)</p> <p><a href="https://www.gov.il/he/Departments/General/manager_duties">https://www.gov.il/he/Departments/General/manager_duties</a></p>	11
2	אנחנו מקפידים על כך באופן חלקי		
-2	אנחנו לא מקפידים על עמידה במגבלות המשפטיות והרגולטוריות		
-2	אנחנו לא מכירים את המגבלות המשפטיות והרגולטוריות		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

**למה זה חשוב?**

כחלק מהלמידה והמחויבות, וכחלק מפיתוח יכולות הנתונים הארגון, על הארגון להקפיד על עמידה בחוק להגנת הפרטיות ולהתייעץ עם איש מקצוע על מנת לוודא עמידה בסטנדרטים של חוק זה, לקריאה נוספת -

[https://www.gov.il/he/Departments/General/manager\\_duties](https://www.gov.il/he/Departments/General/manager_duties)

**סיכום פרק התכנון: סה"כ נקודות בפרק זה - \_\_\_\_\_ מתוך 20**

אם תרצו לשפר חלק זה -

הליבה של חלק זו הוא מערכות טכנולוגיות המתאימות כמה שיותר לצרכי הארגון. הטמעה של מערכות חדשות, וגם עדכון של המערכות הקיימות, הם תהליכים מורכבים הגוזלים מהארגון משאבים רבים (כסף וגם זמן רב). ארגונים שרוצים לשפר את החלק הזה צריכים:

- א. לתעדף תהליכים בארגון ולפתח / לשפר פתרונות בהתאם לתעדוף. עד כמה התהליך נמצא בליבת הארגון? מה פוטנציאל שיפור היעילות מהכנסתו למערכת טכנולוגית או שיפור הפתרון הקיים? כמה קשה יהיה להטמיע תהליך שינוי? אלו מספר שאלות שיעזרו לכם להבין איפה כדאי להתחיל.
- ב. לאפיין במדויק את הצרכים מכל מערכת חדשה או פיתוח על גבי מערכת קיימת. אפיון יסייע לכם ליישר קו בארגון וכן לתקשר נכון את הצרכים שלכם לאנשי המקצוע והספקים (**ראו כאן** מסמך המפרט כיצד לאפיין מערכת מידע בארגונים חברתיים).

6	במידה רבה	<b>האם אתם מפיקים מהנתונים שאספתם דוחות או מחוונים ('דש-בורדים')?</b>	12
3	במידה חלקית		
-3	בכלל לא		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

**למה זה חשוב?**

כיום קיימות מערכות BI רבות שמטרתן להפוך נתונים לבהירים יותר ולאפשר למקבלי החלטות בארגון לקבל החלטות על בסיסן. השתמשו במערכות אלו על מנת שלבעלי התפקידים הרלוונטיים בתכנית ובארגון תהיה אפשרות לעקוב אחר הנתונים והמדדים בצורה פשוטה ומהירה, ומבלי לצרוך משאבים רבים.

**במידה ואתם מפיקים דוחות ומחוונים, המשיכו לשאלה 13. במידה ואינכם מפיקים, המשיכו לשאלה 14**

6	במידה רבה	<b>במידה ואתם מפיקים דוחות ומחוונים ('דש-בורדים') - באיזו מידה הם מותאמים לצרכים של בעלי התפקידים השונים בארגון?</b>	13
3	במידה חלקית		
-3	בכלל לא		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

**למה זה חשוב?**

מטרת הדש-בורדים היא לספק תשובות המבוססות על הנתונים בצורה קלה וויזואלית וללא ידע טכנולוגי עמוק. יצירת דש בורדים מותאמים אישית למשתמשים שונים תאפשר לכל משתמש לקבל את הנתונים הדרושים לו בלחיצת כפתור, ובכך תעודד אותו לעשות בהם שימוש בתהליכי קבלת ההחלטות שלו.

8	במידה רבה	<b>באיזו מידה משמשים מדדים ונתונים כבסיס לשיח בישיבות ודיונים בארגון? (לדוגמה - פגישות עבודה שוטפות, ישיבות הנהלה וכדומה)</b>	14
4	במידה חלקית		
-4	בכלל לא		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

**למה זה חשוב?**

המטרה האמיתית לשמה אנחנו אוספים נתונים היא הלמידה שלנו ושיפור מתמיד. לצורך כך צריכים הנתונים להיות בסיס לשיח באופן שוטף. עבור כל מדד וכל נתון שאנו אוספים נרצה להגדיר כיצד ומתי הוא יישמש אותנו בארגון.

## סיכום פרק ניהול מבוסס נתונים: סה"כ נקודות בפרק זה - \_\_\_\_\_ מתוך 20

אם תרצו לשפר חלק זה -

היכולת להשתמש בנתונים בפועל בניהול הארגון מבוססת כמובן על התכנון והתשתית בהם עסקנו בפרקים הבאים, אולם הדגש כאן הוא על העבודה השוטפת והפיכת הנתונים לכלי עבודה.

אם אתם אוספים נתונים אך לא עושים בהם שימוש (כלומר, אם הציונים בפרקים הקודמים גבוהים יחסית והציון בפרק זה נמוך) - אנו ממליצים:

**א.** להוועץ באיש Business Intelligence בכדי לחשוב על דרכים להנגשת נתונים לדרגים שונים בארגון.

**ב.** לנעוץ את השימוש בנתונים בשגרות העבודה הארגונית - זיהוי הנקודות בארגון בהן הנתונים יכולים לתת ערך לבעלי העניין השונים (סיכום שנת פעילות, בניית תכניות עבודה, החלטות שוטפות על מוטבים...) והגדרת הנתונים הספציפיים שסייעו בכל נקודה.

אם אתם לא אוספים נתונים (כלומר, אם הציונים בפרקים הקודמים נמוכים גם כן) - אנחנו ממליצים להתחיל מתכנון האיסוף סביב השימושים שתמצאו לעשות בנתונים (**ראו כאן** טבלה להמחשה).

6	כן	15	האם בשלוש השנים האחרונות בוצעה לתכנית הערכה על ידי / בשיתוף מעריך מקצועי (פנימי או חיצוני)?
-3	לא		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

למה זה חשוב?

ביצוע הערכה בשיתוף אנשי ונשות מקצוע הכרחית על מנת לוודא שהשקעת המשאבים מספקת את התוצאות הרצויות. הסביבה שלנו משתנה בצורה מהירה ולכן רצוי להניח שהתוצאות של הערכת התכנית לא יהיו תקפות לשנים רבות ולבצע הערכות נוספות מעת לעת.

במידה ובוצעה הערכה לתכנית, המשיכו לשאלה 16. במידה ולא בוצעה הערכה לתכנית, המשיכו לשאלה 17

4	כן	16	האם ההערכה שבוצעה כללה קבוצת השוואה שזהה או דומה במאפיינים שלה לקבוצת המוטבים של התכנית?
-2	לא		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

למה זה חשוב?

שאלה הכרחית לקיומה של כל תכנית היא האם התכנית משפיעה על המוטבים בצורה כלשהי - או האם השינויים במוטבים היו קורים גם ללא התכנית? הבדיקה של שאלה זו מבוצעת על ידי השוואת קבוצת המוטבים לקבוצת ביקורת / השוואה בעלת מאפיינים דומים. אנו ממליצים לבצע הערכה מהסוג הזה על מנת שתוכלו להבין מה גודל הערך אותה מספקת התכנית. בהמשך עליכם לבצע הערכות מסוג זה לתכנית מעת לעת על מנת לגלות בהקדם האפשרי שינויים טבעיים באוכלוסייה שרלוונטיים לתכנית וגם על מנת להצדיק את קיום התכנית ולהשתמש בתוצאות לגיוס תומכים ומשאבים נוספים.

5	אנחנו אוספים את נתוני התוצאות שנה וחצי או יותר לאחר סיום התכנית	17	האם אתם אוספים נתונים של תוצאות התכנית בקרב המוטבים? אם כן, כמה זמן לאחר שהמוטבים סיימו את התכנית אתם ממשיכים לעקוב אחר התוצאות שלהם?
2	אנחנו אוספים את נתוני התוצאות כחצי שנה עד שנה מסיום התוכנית		
0	אנחנו אוספים את נתוני התוצאות רק במהלך התכנית או בסיומה		
-2	אנחנו לא אוספים נתונים של התוצאות בקרב המוטבים		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

למה זה חשוב?

איסוף נתונים על תוצאות התכנית בקרב המוטבים לאחר סיום התכנית חשוב להבנת השפעת התכנית. קיימות 2 דרכים לאיסוף הנתונים - לשאול את המוטבים בצורה ישירה על ידי סקר, או להתבסס על נתונים מנהליים שנאספים על ידי המדינה. אנו ממליצים לעקוב אחר הנתונים של המוטבים לטווח ארוך, וכך להבין כיצד התכנית משפיעה על חייהם. ניתן להתחיל לאסוף נתונים אלו כבר עכשיו על ידי בדיקה של אילו נתונים מנהליים קיימים, ושליחת סקר למוטבים שסיימו את התכנית בעבר.

5	במידה רבה	18	באיזו מידה החלטות ניהוליות לגבי התכנית מתבססות על מדדי התוצאות בקרב המוטבים ומחקרי ההערכה שבוצעו? (לדוגמה- החלטות על שינויים במודל ההתערבות, הסטת משאבים, הרחבה או צמצום של התכנית)
2	במידה חלקית		
-2	בכלל לא		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

## סיכום פרק הערכת אפקטיביות: סה"כ נקודות בפרק זה - \_\_\_\_\_ מתוך 20

אם תרצו לשפר חלק זה -

הערכת אפקטיביות איכותית דורשת עבודה עם איש/ אשת מקצוע רלוונטי. חשוב להוועץ בתחילת הדרך בכדי לתכנן נכון את ההערכה קדימה. מוזמנים לבקר באתר שלנו [שער להערכה](#) בכדי להתעדכן על שדה ההערכה בישראל ולמצוא מחקרים בעולמות התוכן שלכם.

# פרק ה' – תרבות, למידה והיזון חוזר (5 שאלות)

## לתשומת ליבך - השאלות הבאות מתייחסות לארגון כולו

4	כן	האם במסגרת התקציב השנתי שלכם יש סעיף תקציבי שמיועד למדידה והערכה?	19
-2	לא		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

### מדוע זה חשוב?

הקצו תקציבים למדידה, ניהול נתונים והערכה - דברים אלו בדרך כלל אינם דחופים ביחס לדברים יום-יומיים ולכן לא מקבלים את המשאבים הנדרשים. הקצאת התקציב בצורה יעודית תאפשר לכם לקבל החלטות ארוכות טווח בצורה מושכלת יותר. תקציב זה הינו עבור שכר לבעלי תפקידים שמתחזקים את מערכות הנתונים בצורה שוטפת, מתאימים אותן לצרכי התכנית, ומספקים הדרכה ותמיכה לבעלי תפקידים שנדרשים להשתמש בנתונים.

2	יש לנו מוביל נתונים ב- 50% משרה לפחות	האם יש בארגון שלכם "מוביל נתונים" ב- 50% משרה לפחות? (מוביל נתונים הוא בעל תפקיד שאמון על העבודה עם הנתונים בארגון, מבצע אינטגרציה בין צרכים של בעלי תפקידים שונים ועובד עם ספקים חיצוניים במידת הצורך)	20
1	יש לנו מוביל נתונים בפחות מ 50% משרה		
-1	אין לנו מוביל נתונים		
0	לא יודע / לא רלוונטי		

2	יש לנו בעלי תפקידים בהיקף מספיק למשימות הנדרשות	האם יש בארגון שלכם אנשי מקצוע ייעודיים לעבודה עם נתונים (איש/אשת מדידה והערכה, מנהל/ת מערכות מידע, מנהל/ת מחקר...)?	21
1	יש לנו בעלי תפקידים, אולם לא מספיק בכדי לבצע את המשימות		
0	אין בעלי תפקידים רלוונטיים בארגון		

### למה זה חשוב?

עבודה עם נתונים דורשת התמקצעות וזמן. גם אם אין משאבים או צורך בארגון ב"איש נתונים" במשרה מלאה, חשוב לוודא שבעלי תפקידים רלוונטיים מסוגלים להקצות זמן מספק לחשיבה, לאיסוף, לניתוח ולהסקת מסקנות מהנתונים בארגון בכדי לוודא שהארגון מצליח להפיק מהם תועלת.

4	במידה רבה	באיזו מידה מתבצעות בארגון הכשרות בנושא של עיבוד, ניתוח ושימוש בנתונים בקרב בעלי התפקידים שלהם יש צורך בכך?	22
2	במידה חלקית		
-2	בכלל לא		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

### מדוע זה חשוב?

כל בעל תפקיד יוכל להסתייע בנתונים בעבודתו, ככל שהאפשרות לצרוך נתונים תהיה פשוטה ונגישה יותר כך יותר בעלי תפקידים יבחרו לצורך אותם - וכך ידעו להתייעל ולהשקיע את מאמציהם היכן שהם מייצרים השפעה גדולה יותר או היכן שהם במחסור גדול יותר. האפשרות לצרוך את הנתונים בצורה פשוטה מושפעת בצורה ישירה מהידע של העובדים על עיבוד, ניתוח ושימוש בנתונים, עליכם להכשיר את בעלי התפקידים ולרענן את הידע שלהם מעת לעת, במיוחד לעובדים שלא משתמשים בנתונים בצורה יומיומית.



4	"שימוש בנתונים" הוא מושג שגור בארגון, ההנהלה והעובדים מבינים את החשיבות של שימוש בנתונים ולמידה מהם	איזה מהמשפטים הבאים מתאר את התרבות הארגונית שלכם בצורה הטובה ביותר?	23
2	נתונים נתפסים כתורמים להתקדמות הארגון, אך יש גם חששות מהשימוש בנתונים		
0	שימוש בנתונים" נתפס כמושג מעניין אך קיים חוסר ביטחון בהקשר של שימוש בו ולמה בדיוק ניתן לצפות		
-2	"שימוש בנתונים" אינו מושג שגור בארגון, ודיבור על נתונים עשוי לגרום לחוסר נוחות לגורמים מסוימים		

למה זה חשוב?

יצירת תשתית לנתונים, הערכה ומדידה לא מספקת ערך בפני עצמה - הקצו משאבים בצורה קבוע על מנת להכשיר את כל העובדים הרלוונטיים לעבודה עם הנתונים, ושאלו יהוו כלי אפקטיבי עבורם - איזה נתונים הם צריכים למלא? מה החשיבות של מילוי הנתונים בצורה מסוימת? היכן הם יכולים למצוא נתונים מסוימים? כיצד משתמשים בכלי לניתוח הנתונים?

4	במידה רבה	לסיכום, באיזו מידה להערכתך בארגון שלכם משתמשים בנתונים כבסיס לקבלת החלטות אסטרטגיות?	24
2	במידה חלקית		
-2	בכלל לא		
0	לא יודע/לא רלוונטי		

## סיכום פרק - תרבות למידה ומחוייבות: \_\_\_\_\_ מתוך 20

אם תרצו לשפר חלק זה -

הדרך המרכזית לשיפור פרק זה היא אימוץ הגישה על ידי ההנהלה, הקצאת משאבים ורתימה של הדרגים השונים בארגון. גם בארגונים בהם הציונים בשאר הפרקים נמוכים, החלטה ניהולית ושינוי התרבות יכולים לדחוף קדימה והתחיל לגלגל את בניית היכולות.

### סיכום כולל:

פרק	ציון כולל
תכנון והגדרת תוצאות	_____ מתוך 20
בניית התשתית	_____ מתוך 20
ניהול שוטף מבוסס נתונים	_____ מתוך 20
הערכת אפקטיביות	_____ מתוך 20
תרבות, למידה והיזון חוזר	_____ מתוך 20
סה"כ	_____ %

מאיפה מתחילים?

ככלל, סדר הפעולות ההגיוני הוא לינארי; אם זיהיתם פערים בכל התחומים, כדאי להתחיל מתכנון והגדרת תוצאות ולהתקדם לאורך הרצף. אם זיהיתם פער רק באחד הפרקים, מומלץ כמובן להתחיל שם.

בארגונים גדולים עם מספר תכניות, כדאי לפעמים לבחור להתמקד בתכנית אחת או תחום אחד, לייצר הצלחה ולהתקדם משם לתחומים האחרים.

באתר שלנו מועלים ומתעדכנים חומרים נוספים שיכולים לסייע לכם בתכנון התהליך. מוזמנים לבקר ב:

<https://www.novaproject.org/gateway-to-knowledge>

בכל שאלה או הערה מוזמנים ומוזמנות לפנות אלינו באמצעות משלוח מייל לכתובת [info@novaproject.org](mailto:info@novaproject.org)