



מכון הנרייטה סאלד
המכון הארצי למחקר במדעי ההתנהגות



מערך מדדי מפתח להערכת קהילות משימתיות

יוני 2015

קרן דביר

תהליכי איסוף נתונים למטרות מערך מדידה שיטתי :

בניגוד לארגוני בעלי כוונת רווח לארגונים ללא כוונת רווח אין בדרך כלל תמונה ברורה של הנתונים שיש לאסוף בכדי לבקר והעריך את פעולתם.

מדוח שחובר על ידי הוועדה המייעצת הבינלאומית ל"יד הנדיב"¹ עולה כי אחת הבעיות בקרב ארגוני המגזר השלישי הינה נדירותה של המדידה המעשית או השימושית, דהיינו כזו המתוכננת מתוך מחשבה על עשייה או קבלת החלטות. חלק ניכר מתוך ארגוני המגזר השלישי קמים ופועלים בשנותיהם הראשונות ללא תהליך איסוף נתונים מוסדר, חלקם האחר משתמשים במערכות מידע שאינן מותאמות לצרכים הייחודיים שלהם.

במצב הרצוי, תוקם מערכת מידע ייעודית שתתוכנן לתמוך באיסוף נתונים שיטתי, בצורה דינמית שתאפשר שינויים בהתאם לפעילויות הספציפיות בקהילות השונות. מערכת שכזו תותאם להפקת מערך בקרה וכן לשימוש כבסיס למחקרי הערכה מקצועיים.

במצב המצוי, אנו ממליצים על דרך ביניים של יצירת מערך איסוף נתונים שיטתי מהקהילות דרך טפסים מקוונים וכן שימוש בתוספות של שאלונים לאוכלוסיות יעד מסוימות ואיסוף נתונים שקופים (דהיינו מצויים בצורה חופשית יחסית באינטרנט) ברמת יישוב.

על בניית מערך מדדי המפתח להערכת פעילות קהילות צעירים :

מערך מדדי המפתח נבנה תוך שילוב בין מודל תיאורטי (מודל התשומות-השפעות²) לבין המודל שעלה ממצאי מחקר סאלד את פעילות קהילות הצעירים של קרן שח"ף.

חשיבות ההתייחסות למודל תיאורטי נוסף היא בכך שמודל התשומות-השפעות מחדד את ההבחנה בין מערך התשומות הייחודי של ארגונים ללא כוונת רווח, לבין בעלי כוונת הרווח, שכן בבסיסו, החזון, המטרות והיעדים ובו משקל למבנה הארגון ולאסטרטגיות בהן הוא נוקט.

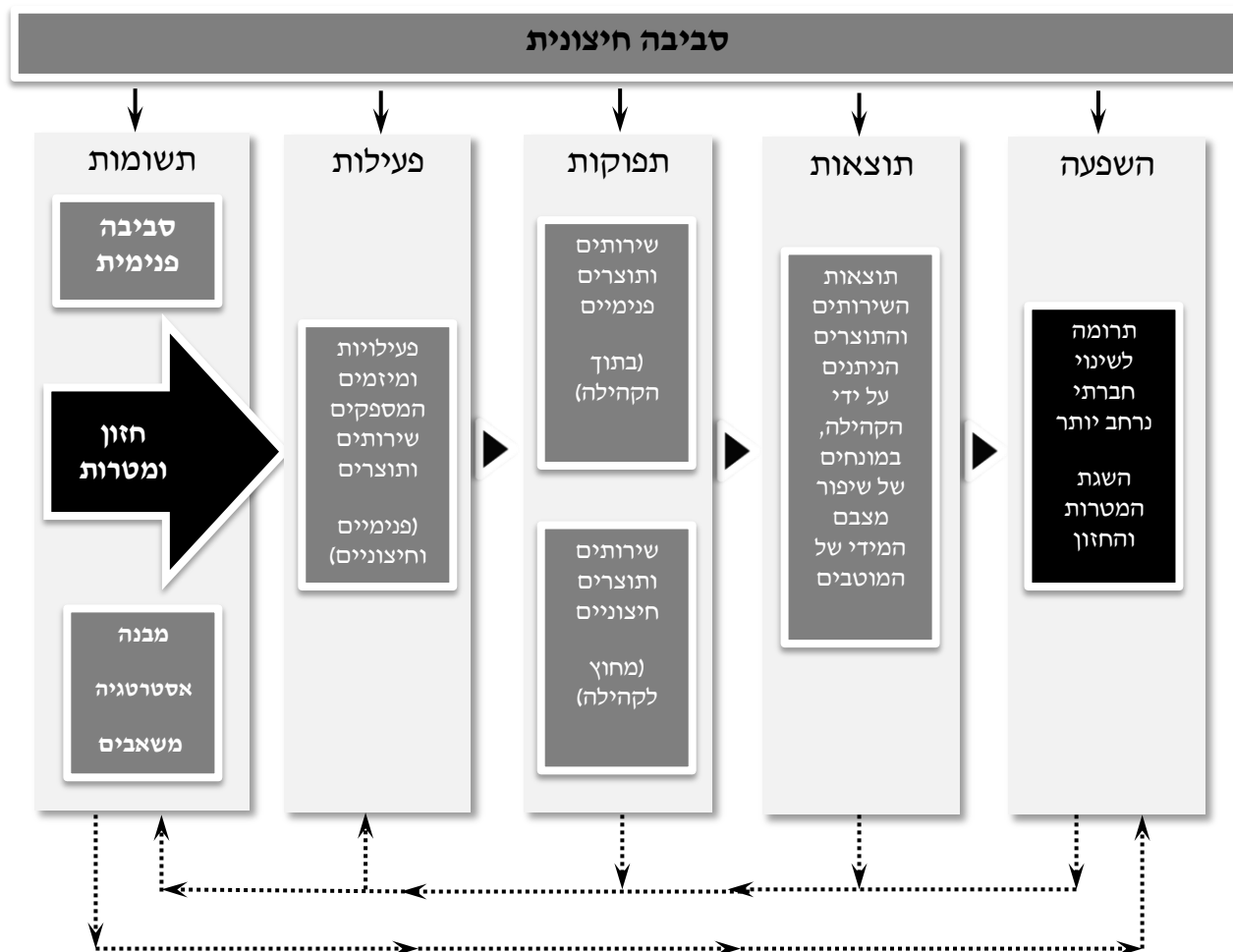
מודל זה מותאם במידה רבה לבחינת איכות ביצועי קהילות משימתיות, שכן ביכולתו להתייחס לליבת המטרות הכפולה, שמאפיינת את הקהילות המשימתיות, מהצד האחד התמקדות במטרות פנימיות הקשורות לאיכות חיי חברי הקהילה ומהצד השני התמקדות במטרות הקשורות לשינויים חברתיים רחבים.

תיאור ויזואלי של הגיון מודל התשומות-השפעות כפי שעובד ממאמרם של אפשטיין שות' (2009) :

4 "מדידה והערכה במגזר השלישי בישראל" מאי 2010.

http://cms.education.gov.il/NR/rdonlyres/5B041D65-C3F9-44FC-9FC6-B44A755ADE5F/153495/migzar_hashlishi.pdf

2 Epstein, M.J., and Rejc Buhovac, A., (2009) *Performance Measurement of Non-Profit Organizations* Management Accounting Guidelines (MAG) Canada.



הסביבה החיצונית במודל זה מכילה כל גורם שיש בו כדי להשפיע על פעילות הקהילה אך נמצא מחוץ לשליטתה ולכן כל התופעות והמצבים החברתיים בסביבה החיצונית משפיעים על כל רכיבי המודל.

הסביבה הפנימית כוללת את כל הגורמים הקשורים לקהילה וביכולתם להשפיע על צורת הפעילות שלה, דוגמת סוג הקהילה.

הגדרת **חזון מטרות ויעדים** ברורים וממוקדים, ביכולתה לנבא במידה מסוימת את הצלחת הארגון בהשגת אותם מטרות ויעדים.

בעזרת הגדרות ברורות וממוקדות ניתן יהיה להציג אסטרטגיות יעילות להשגת התוצאות וההשפעות הרצויות ולפתח מערך מדדי ביצועים עקבי עם אותם אסטרטגיות. מכאן יוצא כי בדרך זו ניתן יהיה לבחון בצורה שיטתית את המידה בה מצליח הארגון להשיג את מטרותיו.

בפעילויות הקהילות נכללים כל הפעילויות והמיזמים המבוצעים על ידי הקהילה במטרה לספק שירותים ותוצרים חברתיים.

בתפוקות נכללים כל אותם התוצרים והשירותים המידיים הניתנים על ידי הקהילה, כאשר **בתוצאות** יש לכלול את תוצאות (קצרות הטווח בדרך כלל) אותם תוצרים ושירותים ביחס למוטבים הישירים שלהם.

רכיב ה**השפעה** מכיל את השינויים החברתיים הרצויים, ברמה רחבה יותר מאשר המוטבים הישירים.

מערך מדדי המפתח והכלים לאיסוף הנתונים :

בשלב הראשון נבנה מערך מדדי מפתח רחב ביותר, שבשלב השני הוצג בפני נציגי קרן שח"ף, נציגי הקהילות, נציגי העמותות ונציגי הגופים היזמים, עם כל השחקנים המעורבים נערכו קבוצות דיון שעסקו בעיקר בישימות איסוף נתונים הנדרש לבחינת כל המדדים המוצעים.

הטבלה הבאה מציגה את מערך המדדים שאיסוף הנתונים עבורם הוגדר כבעל ישימות גבוהה. בטבלה מוצגים המדדים לפי הגיון המודלים המתארים את פעילות הקהילות, כאשר צבעי השורות השונים מעידים על הכלים השונים הנדרשים לאיסוף נתוני המדדים וזאת לפי המקרא הבא :

מקור חיצוני
 פאנל אינטרנטי
 נתון מהקרן
 טופס מקוון קהילות
 טופס מקוון פרויקט

| שלב במודל | רכיב התייחסות | נתונים/מדדים | דרך השגת הנתונים |
|----------------------------------|--------------------------------------|---|---|
| | סביבה חיצונית | אשכול חברתי כלכלי של יישובים בהם פועלות הקהילות | אתר הלשכה המרכזית לסטטיסטיקה |
| | | מדדי טיפוח של בתי הספר בהם פועלות הקהילות | בתי הספר עצמם, חדר מחקר וירטואלי של משרד החינוך |
| | סביבה פנימית | סוגי קהילות | נתון מנהלי מהקרן |
| תשומות | התרחבות תופעת הקהילות המשימתיות | מספר יישובים בהן קיימות קהילות | נתון מנהלי מהקרן |
| | | מספר קהילות | |
| | | מספר ארגונים יזמים | |
| | | מספר עמותות | |
| | | היקף תקציב | |
| | "קבוצת איכות" איכות המשאבים האנושיים | מאפייני חברי הקהילות-השכלה, תעסוקה | טופס מקוון- איסוף נתונים שנתי |
| | | מספר מיזמים המהווים פיתוח ייחודי | טופס מקוון- איסוף נתונים שנתי |
| מספר מיזמים בפילוח לפי תחומים | | | |
| מספר פעילויות/שעות במיזמי הקהילה | | | |
| פעילויות חוץ קהילתיות | מעורבות עירונית/לאומית | מספר מיזמים בשיתוף רשות מקומית/לאומית | טופס מקוון- איסוף נתונים שנתי |
| | | מספר חברי הקהילות בעלי תפקידים ברשות (כולל חברות בוועדות) | |

| שלב במודל | רכיב התייחסות | נתונים/מדדים | דרך השגת הנתונים | |
|-------------------------|------------------------------------|--|---|---|
| | שיתוף קהילות | מספר מיזמים בשיתוף קהילות אחרות | טופס מקוון- איסוף נתונים שנתי | |
| | שותפויות כללי | מספר מיזמים בפילוח לפי שותפים | טופס מקוון- איסוף נתונים שנתי | |
| תפוקות חוץ קהילתיות | | מספר מוטבים במיזמים השונים | טופס מקוון- איסוף נתונים שנתי | |
| | | מספר פעילויות/ שעות שמקבל מוטב במיזם (ממוצע לקהילה) | | |
| | | מספר מתנדבים ומועסקים (מחוץ לחברי הקהילה) | | |
| תוצאות פנים קהילתיות | מעורבות חברי הקהילה | מספר חברי הקהילה הפעילים במיזמים של הקהילה | טופס מקוון-איסוף נתונים שנתי | |
| תוצאות חוץ קהילתיות | עידוד בני מקום להישאר ביישוב/שכונה | מספר בני מקום מבין חברי הקהילה או דיווח הערכת מספר בני המקום שנשארו בזכות הקהילה | טופס מקוון- איסוף נתונים שנתי | |
| | | מעורבות אנשים שאינם חברי הקהילה | מספר אנשים שאינם חברי הקהילה המעורבים בפעילות הקהילה | טופס מקוון- איסוף נתונים שנתי |
| השפעות רחבות ברמת יישוב | הגירה חיובית ליישוב | מספר התושבים ביישוב | נתוני יישובים – לשכה מרכזית לסטטיסטיקה | |
| | | שיפור מצב השכלת תושבי היישוב (רלוונטי לקהילות המתמקדות בשיפור השכלה) | הישגי בתי הספר ביישוב במבחני המיצ"ב (ניתן גם ברמת מקבץ בתי ספר) | אתר משרד החינוך – נתונים החל משנת תשס"ט |
| | | | בחינת מדדי אקלים בית ספרי (מיצ"ב) | אתר משרד החינוך – נתונים החל משנת תשס"ט |
| | | מספר הזכאים לבגרות | אתר משרד החינוך – נתונים החל משנת תשי"ע | חשוב אחוז שינוי בין שנים |
| | | | מספר/ אחוז הסטודנטים לתואר ראשון | נתונים חופשיים בדוח שנתי מכון אדווה |
| | | שינוי בתדמית היישוב ובנראות הפיזית | שאלון תושבי היישוב | שאלון מקוון באמצעות פאנל אינטרנטי |