

658.4 G53

גדרון, בנימין

ת

מי מפחד ממדידת תוצאות בארגוני המ
ע"ש תשס"ה [2005].

JSW 001351978

?



1351978-20

פרופ' בני גדרון

המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי

ובית הספר לניהול

אוניברסיטת בן גוריון בנגב

ההרצאה השנתית לזכרו של ד"ר ארנולף מ. פינס ז"ל

כז' אדר א' תשס"ה

2 במרץ 2005

ביה"ס לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית

ע"ש פאול ברוואלד

האוניברסיטה העברית בירושלים

האוניברסיטה העברית בירושלים

הרשות לספריות

הספרייה לחינוך ועבודה סוציאלית

האוניברסיטה העברית בירושלים
רשות הספריות
הספרייה לחינוך ועבודה סוציאלית



הארכה באמצעות האינטרנט: <http://aleph500.huji.ac.il>

תאריך החזרה

	23-04-2006
	26-11-2006

השאלה: טל. 5882066, 5883285

נני מנפחד ממדידת תוצאות בארגוני המגזר השלישי?

פרופ' בני גדרון

הקדמה

בשנים האחרונות אנו עדים ללחץ גובר והולך על ארגונים ללא-כוונות-רווח, בכל העולם, להוכיח שפעולותיהם מביאות לתוצאות רצויות. התדמית המסורתית של ארגונים אלה המוכתבים ע"י כוונות טובות ופעילות רצונית של מתנדבים מתחלפת יותר ויותר בתדמית של ארגונים שצריכים להתנהל בצורה יעילה, מועילה ושקופה, על מנת למלא את הייעוד והחזון שלהם, להצדיק את קיומם ולקבל לגיטימציה מהחברה. את הדרישה שהארגון יציג את תוצאות פעילותו אפשר לשמוע מבעלי עניין רבים, הכוללים לא רק את המממנים והתורמים, אלא גם חברי הנהלות הארגונים, מקבלי השירותים ואנשי מקצוע בארגון ומחוצה לו. בישראל הדיון הציבורי בנושא נמצא רק בראשיתו, אבל מאחר שאני מעריך שבשנים הקרובות הוא יזכה לתשומת לב רבה הן מצד קובעי מדיניות והן מצד חוקרים, מטרתי בעבודה זו היא להאיר את הנושא ולכוון את הדיון הציבורי בנתיב שיאפשר את פיתוחו.

חשוב לי להדגיש שבהרצאה זו אעסוק במושג "מדידת תוצאות" (outcome/performance measurement) ולא במושג "מועילות" (effectiveness) בארגוני המגזר השלישי. יש כמובן קשר בין שני המושגים, אבל בתפישה שאציג, "מדידת תוצאות" מקדימה מדידת "מועילות", ומכיוון שלפי הערכתי יש בישראל יחסית מעט ארגוני מגזר שלישי החושבים במונחים של מדידת תוצאות, חשוב לפתח חשיבה זו לפני שעוסקים במועילות.

אפשר למנות לפחות ארבע סיבות למגמה זו של לחץ להוכחת תוצאות בארגונים ללא-כוונות-רווח:

- חשיבותם הגדלה והולכת של ארגונים אלה בחברה ובכלכלה, ובמיוחד בתחומי הפעילות בהם יש להם דומיננטיות – הבריאות, החינוך והרווחה. תהליכי ההפרטה במשק שהביאו להעברת פונקציות רבות של אספקת שירותים לארגונים ללא-כוונות-רווח הביאה במקביל לחשיפתם לציבור, ובעידן זה של התפתחות המידע – לבקרה וביקורת ציבורית עליהם ועל פעולותיהם.
 - התחרות הגוברת בין ארגונים ללא-כוונות-רווח על משאבים (תורמים, מתנדבים, תקציבים ציבוריים), ולעתים בינם לבין ארגונים עסקיים על חוזים, מחייבת כל ארגון לחשוב במונחים של זירה תחרותית ולהציג את יתרונו היחסי.
 - ההתמקצעות של חלק גדול של ארגונים אלה והלחץ של אנשי המקצוע לעבוד במסגרת שתסייע להם להגדיר מטרות ויעדים ברי השגה לפעילותם בקונטקסט רחב של חזון מקצועי וחברתי שבתוכו הם עובדים. מדידה מסייעת לאנשי מקצוע להעמיד בסימן שאלה הנחות יסוד העומדות בבסיס אסטרטגיה השינוי של הארגון ולבדוק אם אלו עדיין רלוונטיות. מדידה מסייעת אם כן להתחדשות ושינוי ארגוני.
 - ולבסוף, בעידן של בחירה בין אפשרויות קבלת שירות בארגונים שונים, לחץ מכיוון מקבלי השירותים להראות למה יכול הלקוח לצפות מהארגון.
- לחצים אלה להוכחת תוצאות של פעילות הארגון אינם ייחודיים לארגונים המספקים שירותים בלבד, וקיימים באותה מידה גם אצל ארגונים העוסקים בסנגור וכמובן אצל ארגוני מגזר שלישי העוסקים במימון (קרנות). אם תרצו, בעתיד נמצא מעט מנהלי ארגונים ללא-כוונות-רווח

שיוכלו להתבטא כפי שהתבטא מנהל ארגון כזה שצוטט כאומר: "הגורם היחיד שלו אני חייב דין וחשבון הוא מצפוני." עידן מנהלים מסוג זה כנראה חלף מן העולם.

אבל לומר שחשוב למדוד תוצאות הוא דבר אחד, לבצע זאת הוא דבר אחר לגמרי. מה למדוד? באיזה כלים? מי מודד? מי מפרש את התוצאות? הן רק כמה מן השאלות הקשות שעולות במהלך דיון בנושא. שכן, שלא כמו במגזר העסקי, שם יש "שורה תחתונה" המהווה מדד ברור ובר-השוואה בין ארגונים, בארגוני מגזר שלישי המצב כידוע הרבה יותר מורכב וכמעט בלתי אפשרי, אם לשפוט לפי כמה כותרות של מאמרים שנכתבו בנושא בשנים האחרונות:

"Measuring the Immeasurable: Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness..." Forbes, 1998

"Mission Impossible? Measuring Success in Nonprofit Organizations" Sawhill and Williamson, 2001

"Measuring the Impact of the Nonprofit Sector on Society is Probably Impossible but Possibly Useful – A sociological Perspective", Dimaggio, 2001

בהרצאה היום אשתדל לגעת בסוגיות הקשות והמורכבות הללו של מדידת תוצאות בארגוני המגזר השלישי מתוך גישה שלמרות שמדובר בנושא מסובך, יש חשיבות עצומה להתמודד עם המורכבות ולחפש לה פתרונות. ולמרות שבארגוני המגזר השלישי אי אפשר להגיע למדדים של "שורה תחתונה" כמו במגזר העסקי, מכיוון שאין כזאת, אני מאמץ את הגישה

שאומרת: "בארגוני מגזר שלישי אין שורה תחתונה אחת, יש כמה שורות תחתונות" ומי שמצליח להמשיג אותן ולתת להן ביטוי קונקרטי, עשה כבר כבוד דרך מסוימת לכיוון מדידת תוצאות פעילותם. יחד עם זאת חשוב לזכור שבגלל ההטרוגניות הרבה של המגזר השלישי וההקשרים האידיאולוגיים המובהקים שלו, אין גישה אחת שתצליח לתת מענה נאות לארגוני המגזר כולם.

בהמשך דבריי ארצה לעסוק ב- (1) מערך מושגי למדידת תוצאות בארגוני המגזר השלישי; (2) סוגיות ארגוניות ותכניות בתהליך מדידת תוצאות בארגון; (3) ההשלכות הארגוניות והבין-ארגוניות של תהליך מדידת התוצאות.

1. מערך מושגי למדידת תוצאות של ארגוני מגזר שלישי

אין זה מדויק לומר שמדידת תוצאות בארגונים ללא-כוונות-רווח הוא נושא חדש; ארגונים מגישים זה שנים דוחות כספיים על פעילותם ומשווים את ההכנסות או ההוצאות משנה אחת לאלה של שנים אחרות – זהו בודאי סוג של מדידת תוצאות. בתי ספר מדווחים באופן שוטף על כיתות ומספרי תלמידים, מתניינים מדווחים על מספרי משתתפים בחוגים, שיעורי ספורט או טיולים, בתי חולים מדווחים על תפוסת מיטות, קרנות מדווחות על מענקים שחולקו וארגוני סגור מדווחים על הפגנות שאורגנו או כתבות שפרסמו בעיתונות על פעילותם. כל אלה הן כמובן תוצאות חשובות, אבל האם כל הממדים הללו אומרים לנו משהו על יכולתם של הארגונים להשיג את מטרותיהם, קרי, להשפיע על המציאות או על הלקוחות בכיוונים שהתכוונו? ארגונים קמים כדי להשיג מטרות

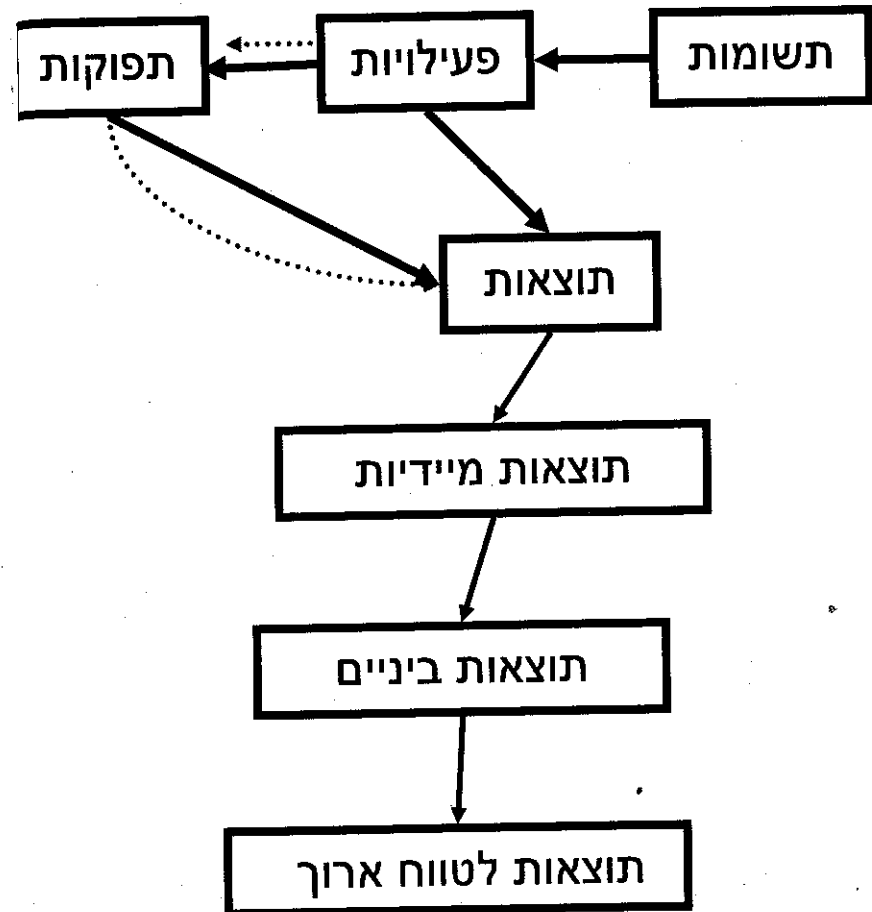
מסוימות. גידול או הקטנה במספר הכיתות בבית ספר אינו אומר לנו דבר על יכולת התלמידים בכיתה ה' לקרוא ולהבין את הכתוב. גידול או הקטנה במספר המיטות בבית חולים אינו אומר לנו דבר על שיעור החולים שעברו טיפול מסוים ושאינם סובלים עוד מהבעיה שלשמה באו להתאשפז. דוח של קרן המדווחת על מענקים שהעניקה לארגונים העוסקים בתחום זכויות נכים אינו אומר דבר אם זכויות אלה אכן קודמו. דוח של ארגון איכות הסביבה העוסק בשמירה על שמורת טבע מפני כרישי נדל"ן ומדווח על הפגנות שערך או הופעות של נציגיו בועדות תכנון אינו אומר דבר על מה שקורה בשמורה עצמה.

מה שחסר בכל המדדים הללו הוא ההתייחסות למטרות ולחזון של הארגון, ל-Raison d'etre שלו – לסיבות שבגינן הארגון קיים ומנהליו מבקשים כעת את אימון הציבור וכספו (בצורת תרומות או הקצאות ציבוריות) לפעילות שהם עושים. ההבחנה היא בין תפוקת הארגון (output), הנמדדות בדרך כלל באופן כמותי, לבין תוצאות (outcome) הנמדדות באופנים שונים.

ראשית, חשוב להכיר מספר מונחים הרווחים בתחום. הספרות בהקשר זה מבחינה בין:

- (א) תשומות (inputs) – אלה הם המשאבים התורמים לתכניות או לפעילויות הארגון; הם כוללים משאבים כספיים המקבלים ביטוי בתקציב הארגון, סגל העובדים בשכר, מתנדבים, נכסים, כגון בניינים, ציוד ומכשור, וכו'.

(ב) פעילויות (activities) – אלה הם הדברים הספציפיים שהארגון עושה באמצעות התשומות שלו, כגון קורסי הכשרה מקצועית, ייעוץ פסיכיאטרי, טיפול



(ג) קבוצתי, הוראה בכתות לימוד, ניתוחים כירורגים וגם הפגנות, הודעות לעיתונות, הענקת מענקים לארגונים או לפרטים וכו'
 (ד) תפוקות (output) – אלה הן יחידות הניתנות למדידה של תוצרים ישירים של פעילויות הארגון. מדובר במספרי כיתות ותלמידים, בקורסי הכשרה ובמספרי בני אדם שהשתתפו בהם. כשלעצמם אין קשר בין ממדים מדידים אלה לבין מטרת הארגון.

(ה) תוצאות (outcomes) – אלה הם השנויים המכוונים שחלו אצל המשתתפים כתוצאה מהפעילות. הטרי מגדיר "תוצאות" (outcomes) כ"תועלות ושינויים אצל פרטים ואוכלוסיות שחלו תוך כדי ולאחר השתתפות בפעילות של תכנית מסוימת. אלה כוללים שינויים בהתנהגות, מיומנויות, ידע, עמדות, ערכים וכדומה" (Hatry et al., 2) 1996, p. תוצאות כאמור אינן מקריות - הן מכוונות ומתוכננות ומהוות חלק ממטרות הארגון ומאסטרטגיית פעילותו (הבנת הנקרא בכתה ה', יכולת שחיה, יכולת התמודדות עם נכות). את התוצאות אפשר לחלק לטווחי זמן: (1) תוצאות מיידיות לאחר הפעילות, (2) תוצאות בטווח הביניים ו- (3) תוצאות ארוכות טווח, או השפעה (impact).

¹(Wainwright, 2003)

בעוד ששלושת המושגים הראשונים ידועים ומוכרים, ולמעשה כמו שראינו, ארגונים עושים בהם שימוש כבר שנים רבות, המושג "תוצאות"

¹ בחרתי להציג כאן מסגרת מושגית זו בגלל פשטותה. מסגרות מושגיות מורכבות יותר המבוססות על אותו עקרון ומוסיפות למערך גם מדדים של מועילות מוצגות אצל Sawhill & Williamson, 2001 ו-Kendall & Knapp, 2000.

אינו כה נהיר וארגונים נמנעים מלהתעסק איתו מכיוון שהוא מחייב מצד אחד, וקשה הרבה יותר למדידה מ"תפוקות" מצד שני.

הבה ננסה להבין מסגרת קונצפטואלית זו באמצעות דוגמא פשוטה. ניקח ארגון העוסק בטיפול בשיטה מסוימת במכורים לסמים המצהיר שמטרתו היא שיקום של המשתמשים המשתתפים בתכנית². לארגון יש בניין וריהוט, יש לו סגל עובדים ומתנדבים, ויש לו תקציב. אלה הן התשומות שבהן הוא משתמש לבצע את פעילויותיו, ושאותם מבטאים במושגים כמותיים. הארגון משתמש בשיטת טיפול תרופתית ובעבודה קבוצתית עם המשתתפים – זוהי הפעילות, שאותה מציגים בצורה נרטיבית. בשנה מסוימת השתתפו בתכנית 4 מחוזרים של משתמשים בסמים ובסה"כ 36 משתתפים. אלה תפוקות הארגון שגם אותן מבטאים במושגים כמותיים. כל אלה לא מודדים תוצאות של שיקום המשתתפים. מהדיווח עד כה אין לנו שום מושג כמה משתמשים השתקמו, האם שיטת הטיפול מצליחה עם כל המשתמשים או עם חלקם ומי אותו חלק, וכמה זמן לוקח תהליך השיקום. שיקום משתמשים בסמים הוא כאמור מטרה מרכזית של הארגון וזכותם של המממנים, העובדים, המתנדבים והמשתמשים לבקש מהארגון פירוט שבו הוא מראה כיצד המערך האופרציונלי שהוא בנה משיג את המטרה שלשמה הוא הוקם. את זאת ניתן להציג באמצעות אינדיקאטורים המודדים את תוצאות פעילותו של הארגון בטווחי הזמן

² יש כאן הנחה שהארגון ניסח את מטרותיו בצורה ברורה כזאת המאפשרת הערכה של פעילותו. זה לא תמיד המקרה. במחקר שערך Sheehan באוהיו, הוא מצא שרק כ-15% מהארגונים שבדק ניסחו את מטרותיהם בצורה שמאפשרת למדוד את תוצאות פעילותם (Sheehan, 1996).

השונים. על הארגון לפתח אינדיקאטורים אלה והם אינם כה פשוטים וברורים כמו הקודמים.

בדוגמא שלפנינו התוצאה המיידית של הטיפול הקבוצתי בארגון שבו מדובר יכולה להיות שהמשתתף בתכנית יבין קוגניטיבית את נושא ההתמכרות. אינדיקאציה לכך יכולה לקבל ביטוי בשאלון העוסק בהבנת ההתמכרות שעל המשתתף למלא בתום הטיפול. תוצאת הביניים יכולה להיות שבתום שנה מסיום הטיפול המשתתף לא חזר להשתמש בסמים והוא "נקי". האינדיקאטור היא בדיקה מעבדתית. התוצאה ארוכת הטווח יכולה להיות ששלוש שנים מתום הטיפול המשתתף השתקם והאינדיקאטור יכול להיות עבודה מסודרת, פעילות חברתית וכו', הנמדדת באמצעות ראיון עם המשתתף וקרוביו.

לדברי הווארד וקולבי (Howard & Kolby, 2003), יש בגישה זו, של מדידה בטווחי הזמן השונים, דרך ליצור חיבור בין מטרות הארגון, כלומר מה בדיוק הוא מעוניין להשיג, לבין התפישה או תיאורית השינוי שלו - התובנה שהוא פיתח לגבי הקשר בין הפעילויות שהוא מציע לבין מטרותיו. מדדים המודדים השפעה ארוכת טווח מסייעים לארגון לבדוק אם תיאורית השינוי שלו (ושיטת הטיפול שלו) אכן משיגה את המטרות הרצויות. מאחר שהשפעה תיבדק לאחר זמן רב, משמשים מדדי ביניים אינדיקאטורים מוקדמים לתוצאות בעתיד ולכן מאפשרים תיקונים במהלך הדרך. בדוגמא שלפנינו, תיאורית השינוי מבוססת על התיזה שהבנה קוגניטיבית של נושא ההתמכרות הוא תנאי להפסקת השימוש בסמים בשיטת הטיפול הנהוגה, ולכן היא נמדדת לפני שאפשר יהיה למדוד את השינוי בהתנהגות. הפסקת השימוש היא כמובן תנאי לשיקום תעסוקתי, חברתי ומשפחתי, שאלה הן המטרות שהארגון הציב לעצמו.

אם יתברר בשלב הביניים שאין קשר בין הבנה קוגניטיבית של נושא ההתמכרות לבין הפסקת השימוש בסמים, כלומר, שיעור גבוה של משתתפים בתכנית נגמל גם אם לא הבינו קוגניטיבית את נושא ההתמכרות, או להיפך, שיעור גבוה מאלה שהבינו לא הפסיק להשתמש – ייתכן שהגיע הזמן לעשות התאמות בין הפעילויות – צורות ההתערבות, והתיאוריה המנחה את הארגון.

ראוי להדגיש שבדוגמא זו בולט הקשר בין מטרות הארגון, שיטות הטיפול (תיאורית השינוי) והתוצאות.

לפי קפלן (Kaplan, 2001), מאפיין בולט של ארגוני המגזר השלישי הוא שהם מונעי-מטרה (goal-driven). ואמנם רוב עבודות המחקר העוסקות במדידת תוצאות מדגישות את ההיבט הזה. בגישה זו, מערך המדידה אמור להתייחס לשאלה עד כמה פעילויות הארגון מקרבות אותו להשגת מטרותיו. כדי שזה יקרה יש צורך לנסח את המטרות בצורה שתאפשר התייחסות קונקרטית אליהם. ארגונים רבים עדיין לא חושבים במושגים כאלה. כשהוקמו, ניסחו לעצמם רשימת מטרות כלליות כמו: "לסייע לעיוורים בפתח-תקווה" או "לעזור לאנשים במצוקה" ואת אלה מעולם לא תרגמו לחזון ארגוני ולמשימות קונקרטיות. כשהחלו לפעול סיגלו לעצמם אסטרטגיית פעילות שעונה באופן כללי על המטרה (לא קשה לפגוע במטרה כה רחבה כמעט בכל אסטרטגיה שתיבחר). מאז, בגלל אינרציה ארגונית או סיבות אחרות, הם פועלים באותה דרך, ללא שום בקרה אם זו הדרך הטובה, הרצויה והיעילה ביותר, ואם היא מביאה את התוצאות האופטימאליות למקבלי השירותים, לחברה ולעצמם. תהליך מדידת תוצאות חשוב לארגון לא רק כדי שמממנים או קובעי מדיניות יידעו מה הם ביצעו ואיך הם משתווים לביצועי ארגון אחר, אלא גם ואולי קודם

כל כדי לעמת את הארגון עם עצמו ועם הנחות היסוד של פעילותו, וכדי למנוע שגרה ארגונית.

השלב הבא, אחרי ניסוח קונקרטי של מטרות הארגון הוא פיתוח האינדיקטורים לבדיקה ומדידה של הקשר בין המטרות לפעילויות. על הארגון לפתח את אלה ולהסכים עליהם. צריך להחליט על השאלון הבדוק הבנה קוגניטיבית, ועל סוגי הבדיקות האחרות וצריך להחליט על טווחי הזמן בין הבדיקות.

בדוגמא שהבאנו הדברים הגיוניים ופשוטים יחסית. מכיוון שלארגון שלפנינו יש מטרות מוגבלות ותכנית פעולה מובנית, אפשר ללא קושי רב מדי, לפתח אינדיקטורים שימדדו את התוצאות הישירות של פעילותו על מקבלי השירות שלו. הדברים מורכבים יותר אם לארגון יש מטרות נוספות, כמו שילוב פעילותו בקהילה, או שינוי עמדות כלפי מסוממים משוקמים. גם סביב אלה צריך יהיה לפתח אינדיקטורים שימדדו את תוצאות פעילותו.

פיתוח האינדיקטורים למדידת תוצאות הוא הליכה של פעילות זו. זהו החלק הקשה ביותר וסביבו מתקיימת באופן טבעי המחלוקת הרבות ביותר. השאלה המרכזית היא: איך יודעים שמה שנמדד בכלי שנבחר אכן מציג את התמונה שרוצים לקבל? וגם אם מצאנו את כלי המדידה האופטימאליים, איך להחליט על טווחי הזמן בין מדידות?

ארגוני הגג של המגזר השלישי בארה"ב ובאנגליה פיתחו דגם של רשימת אינדיקטורים למדידת תוצאות בארגוני המגזר השלישי, המחולקת לפי תחומי פעילות, כגון שירותי שיקום, שירותים לנוער, שירותי בריאות, שירותים למחוסרי בית וכו'. הרשימה מורכבת מאינדיקטורים

המשקפים את מצב מקבלי השירות, כמו שיעורי המשתקמים בתכניות שיקום, או שיעורי המשתתפים בתכניות לנוער מנותק המראים שיפור בבעיות התנהגותיות ולידם אינדיקטורים המשקפים את איכות התכנית ואלה מבוטאים בדרך כלל בנתונים של רמות שביעות הרצון של מקבלי השירות, העובדים והציבור הרחב (מצוטט אצל: Anheier, 2005, 197).

199

יחד עם זאת, למרות שרשימות אינדיקטורים כאלה יכולות לסייע לארגונים להחליט על אלה המתאימים להם, הן אינן פותרות את הארגון הבודד מלהתמודד בעצמו עם השאלה של האינדיקטורים הספציפיים שהוא יבחר כדי לבטא את הצביון המיוחד של השירות שהוא נותן במסגרת תמהיל המטרות שהוא בחר.

בנושא זה, של הדרך שעל ארגון מגזר שלישי לעבור כדי להיכנס למודוס של מדידת תוצאות יש ספרות יישומית ענפה (ראה למשל: Plantz, Greenway, & Hendricks, 1997). חשוב להדגיש שהמהלך למדידת תוצאות אינו מהלך טכני שאפשר להטיל על גורם הערכה חיצוני. מדובר בתהליך מהותי שעובר הארגון המערב את כל בעלי העניין שלו, שבמסגרתו הוא חושב מחדש ומבטא בצורה קונקרטית את מטרותיו, קושר את אלה לפעילויותיו ובוחר אינדיקטורים למדוד את הצלחותיו. מטבע הדברים אין מדובר במהלך פשוט וקל, מכיוון שמעורבים בו רגשות ועמדות, ולכן יש בו גם היבטים פנים-ארגוניים פוליטיים.

2. סוגיות ארגוניות ותכניות בתהליך מדידת תוצאות בארגון

כאמור, המעבר של ארגון ממצב שאינו מודד תוצאות למצב שהוא בונה מערך שיטתי למדידת תוצאות הוא כשלעצמו מורכב מאד, שכן כל הארגון - הסגל השכיר, המתנדבים וההנהלה צריכים לאמץ לעצמם מושגים חדשים וגישה חדשה ולהבנות את הארגון סביבם. בתהליך זה על הארגון להתמודד בו זמנית עם סוגיות ארגוניות - של הטמעת הרעיון בארגון כולו, ועם סוגיות תכניות - של סוג התוצאות שהוא רוצה ויכול למדוד, ובאמצעות איזה אינדיקטורים.

הסוגיות הארגוניות המרכזיות הן:

• כפייה או החלטה מרצון

חשוב מאד כיצד מתקבלת ההחלטה ללכת בדרך זו - האם היא כפויה או התקבלה מרצון או לפחות מתוך שכנוע פנימי. לעתים רחוקות מאד מחליטים ארגונים סתם כך להיכנס למודוס הזה. כמעט תמיד מדובר בתהליך שיש לו איזה שהוא גורם מעורר. לפעמים מדובר בלחץ של מממן. במקרים אחרים מדובר בדרך לצאת ממשבר שהארגון חווה, ולעתים מדובר בתולדה של תכנית אסטרטגית שהארגון אימץ. חשוב מאד שמהלך כזה לא ייכפה על הארגון ויהיה מוסכם על הסגל וההנהלה, שאם לא כן, יש באמתחתם של אלה דרכים רבות להכשיל אותו ע"י פיתוח מדדי סרק שלא יגידו דבר על התוצאות האמיתיות של פעילות הארגון.

אבל לא תמיד כפיית ניסיון כזה היא מזיקה כפי שאפשר ללמוד מהדוגמא הבאה: מנהלת ארגון מגזר שלישי העוסק בשינוי עמדות בתחום מסוים בקרב תלמידי בית ספר, הדפה במשך זמן רב ניסיונות לפתח מדדים של פעילות הארגון בטענה שאת פעילות הארגון שלה אי אפשר למדוד. אחד ממממני הארגון עמד על כך שבפעילות מסוימת הממומנת על ידו ייבדקו התלמידים לפני התכנית ואחריה באמצעות שאלון שבו עושים שימוש

ארגונים דומים. והנה, הפלא ופלא, הממצאים הראו שלפעילות הארגון מ תוצאות, ובכיוונים רצויים. נתון זה הסיר כמובן את ההתנגדות, והארגון החל בתהליך שיטתי של מדידת פעילותו.

• אפקט המדידה

לעתים הכנסת תהליך מדידה לארגון מביא את הצוות וההנהלה לחשו בצורות חדשות ויצירתיות על הארגון ופעילותו, ועל כך נדבר בהמשך ולעתים התוצאה הפוכה – יש דגש יתר על המדידה והתעסקות יתר במדידה במקום בפעילות. טיעונים בכיוון זה נשמעים בימים אלה למש ע"י המורים הנדרשים להביא תוצאות מוכחות ומדידות של פעילות; ולדבריהם גישה כזו לא תאפשר להם לעסוק בחינוך כפי שהם מבייני אותו. בעקבות התעסקות יתר כזאת יכולות גם להתעורר בעיות אתיות כשעוסקים בהערכה של סוגיות רגישות או של מקבלי שירות פגיעים למשל, אפשר לחשוב על מעט מאד חסרי בית שירצו להתראיין בשאלו מפורט על מצבם רק בגלל שהארגון מעוניין למדוד את תוצאות פעילותו.

• מחיר המדידה

מדידת תוצאות משמעותה עלויות חדשות והטיעון של בזבוז משאביו שהיו יכולים להיות מושקעים בתכנית עולה בהקשר זה. טיעון זה מכון לכיוון פיתוח מדדים שיהיו פרופורציונאליים לתגמולים שהארגון יכו להפיק מהם. אין מקום לפתח מדדים מתוחכמים ויקרים להפעלה אם אי בהם משום תוספת חשובה לארגון. יש בהקשר דומה גם טיעון אידיאולוגי המתייחס למדידה כאל בזבוז כשמדובר בארגונים וולונטריים ורואה ב רעיון גרוע (בבחינת בדיקת שיני הסוס שמקבלים במתנה). דעות אלה אינן רק של עובדים ומתנדבים אלא גם של תורמים מסוימים. נראה שטיעון זו נכון במיוחד בארגונים וולונטריים קטנים כגון קבוצות לעזרה עצמית וכאלה שתקציבם אינו גדול.

• כל ארגון ומדדיו הוא

בגלל המטרות השונות של ארגונים ובגלל אסטרטגיות הפעולה השונות בהשגת המטרות, חייב למעשה כל ארגון לפתח לעצמו את המדדים שלו ולשכללם כל הזמן. במלים אחרות, זו מטלה המוטלת על הארגון הבודד, לא על ארגון הגג של המלכ"רים או הממשלה. אין זה אומר שארגונים לא יכולים ללמוד אחד מהשני ואפילו לשתף פעולה בנושא זה, וגם על כך יהיה לי מה לומר בהמשך.

• הפוליטיקה של המדידה

מי מחליט איזה תוצאות מודדים ובאיזה אינדיקטורים משתמשים? זוהי שאלת מפתח וברור שיש לגורמים שונים בארגון אינטרסים שונים סביבם. מי מבצע את המדידה? האם סומכים על הסגל הקיים או מעסיקים גורם חיצוני? לכמה זמן? ומי מפרש את התוצאות? האם שיפור של 10% בביצועי הארגון הוא הצלחה או כישלון? אלה מקצת השאלות שאם לא חושבים ומתכננים אותן כראוי, יכולות להוריד רעיונות נשגבים מסדר היום עוד בטרם הוחל ביישומם. כמו בנקודה הקודמת, גם פה לכל ארגון יש היסטוריה ותרבות ארגונית אינדיבידואלית ואין אפשרות להציע נוסחאות גורפות.

יחד עם התמודדותו של הארגון עם הסוגיות הארגוניות הללו, הוא צריך לגשת לעניין עצמו – צריך להחליט מה מודדים ובאיזה אינדיקטורים. כמו שראינו זהו "תרגיל אינטלקטואלי" המחייב את הארגון לשים על השולחן מצד אחד את מטרותיו ומהצד השני את פעילויותיו ולבנות מערך שיוכיח שיש קשר בין השניים – לא באינטואיציה – בנתונים. בהקשר התכני הארגון צריך לשאול את עצמו שתי שאלות מרכזיות:

חשוב מאד לעשות מאמץ ולמדוד את התוצאות סביב הפעילות המרכזית. יש כאמור קושי בייחוס תוצאה מסוימת לפעילות הארגון. זוהי בעיה של הארגון, כפי שבאה לידי ביטוי במטרותיו, כמו בדוגמא של שיקוף ידועה בהערכת תכניות התערבות. לכל תוצאה "אחראי" יותר מגורם אחד המשתמשים בסמים. לעתים זו משימה קשה או ממש בלתי אפשרית והיכולת לבדוד משתנה מסוים כגורם לתוצאה קשה מאד. הוא נעשה קשה למדידה, כמו למשל מספר ההתאבדויות שארגון כמו ער"ן מצליח למנוע - פי כמה כשמדובר בתוצאות ביניים או תוצאות לטווח הארוך, שם שהיא אולי לא המטרה המרכזית אבל אחת החשובות. במקרים של קושי מעורבים משתנים רבים נוספים. יתרה מזאת, לפעילות הארגון יש כזה הנטייה היא למדוד את ההיבטים המדידים של פעילות הארגון ולא תוצאות צפויות ומתוכננות הקשורות למטרותיו, אבל פעילויותיו לעתים להתייחס לאחרים. תוצאה שלילית של תהליך מדידה כזה יכולה להיות קרובות יכולות לגרום גם לתוצאות לא צפויות - חיוביות ושליליות, שרצוי הטיה של מטרות הארגון לכיוונים שהמדידה מכתובה. אם בוחרים בדרך שהארגון יגלה באמצעות תהליך המדידה וייקח אותן בחשבון בתכנון כזו נקבל תהליך של מדידת תוצאות שאינן אומרות הרבה על הארגון פעילותו. למשל, פעילות של ארגון העוסק בפיתוח קשרים בין ילדים ופעילותו, או לחילופין, ארגון שעוסק בנושאים חסרי משמעות רק בגלל בדואים ויהודים ע"י הקמת קבוצות כדורגל מעורבות, הביא, שלא שאפשר למדוד אותם. חשוב לכן לזכור מה מודדים אבל גם מה לא במתכוון, למעורבות ההורים בתהליך, ואלה פיתחו במקביל לפעילות מודדים ולמה; העובדה שאין מודדים היבט מסוים בפעילות הארגון בשל ילדיהם, פעילויות מעורבות משל עצמם.

כלשהו אינה צריכה להוריד מחשיבותו, אם הוא אכן חשוב.

כפי שראינו, לארגונים יש מטרות רבות. בבואו לתכנן את מערך מדידה כל זה מחייב יצירתיות רבה בפיתוח האינדיקטורים למדידה ושיפור התוצאות, חשוב במיוחד למדוד את פעילותו המרכזית המשקפת או מתמיד שלהם. ראוי להדגיש שהאינדיקטורים צריכים להיות ברי-מטרות המרכזית. יחד עם זאת, יש חשיבות לפתח גם מדדים סביב השוואה אם לאורך זמן באותו ארגון, או עם ארגונים אחרים כשזה מטרותיו האחרות, הן כדי להראות את הקשר בין המטרות השונות והן אפשרי. כמובן שנתונים כמותיים, "אובייקטיביים", נוחים יותר לשימוש, כדי להיות במצב שבשנה מסוימת בה אין הארגון יכול להראות תוצאות ובמקום שניתן להשתמש בהם רצוי לעשות זאת. אבל אצל ארגונים רבים משביעות רצון של פעילותו בתחום אחד, הוא יוכל להראות תוצאות ממצאים המבוססים על מדדים כמותיים לא מציגים את כל התמונה. חיוביות בתחומי פעילותו האחרים.

ארגון שאחת ממטרותיו היא העצמה של נכים, ירצה למדוד את תוצאות כדאי גם לזכור שנושא זה (של מדידת תוצאות) הוא חדש, ויש היבטים שפעילותו בהקשרים רבים, שאת חלקם ניתן למדוד בכלים כמותיים - פעילות ארגוני מגזר שלישי שסביבם טרם פותחו דרכי מדידה. יש להניח למשל, כמה נכים השתלבו בעבודה או קודמו בעבודה, וחלקם יש למדוד שבעתיד, ככל שארגונים יעסקו יותר בנושא, שיטות המדידה וכלי המדידה באמצעות כלים איכותניים, כגון, הרגשת העצמה וביטוייה השונים בחיי ישתכללו.

הנכה שיימדדו באמצעות ראיון או קבוצת מיקוד.

הרפואיים תוחלת החיים של הפאציינטיס מסתובבת סביב הממוצע לסיכום חלק זה, מערך מדידה נאות יעדיף פרגמטיות על פני שלמות יהיה לו מחיר סביר, ומעל לכל, יהיה קל לאיסוף ולשימוש. הוא יכלול שילוב של מדדים כמותיים ואיכותיים. חשוב עוד לזכור שקל יותר למדוד תוצאות בארגונים המספקים שירותים מאשר באלה העוסקים בשינוי מדיניות, בגלל שבאחרונים יש משתנים מתערבים רבים. שם יש צורך בטווחי זמן קצרים יותר בין מדידות ובשימוש בכלים איכותניים. באופן כללי, עדיף להציע אינדיקטורים טובים אבל לא מושלמים מאשר להסייג את תשומת לב הארגון ולפתח ציניות בעניין המדידה בקרב הצוות בניסיון להשיג משהו שאינו ניתן להשגה.

כדי להדגים את הנאמר, על היבטיו החיוביים מצד אחד והפרובלמטיים ומעוררי המחלוקת מצד שני, רציתי להביא דוגמא. מדובר בארגון המודד את התוצאה החשובה ביותר של פעילותו, תוצאה המבטאת בצורה לסיפור יש האפי אנד: לאחר שפורסמו הממצאים (בדבר ההבדלים מובהקת את מטרותיו, עושה זאת באמצעות אינדיקטור אובייקטיבי בתוחלת החיים בקרב פאציינטיס המטופלים במרכזים השונים) והוצגו ובר-השוואה שאי אפשר להתווכח על דיוקו, החל בפעילות זו לא בגלל בפני מקבלי השירות, מספר מרכזים רפואיים שבהם תוצאות פעילותם כפייה של מישהו, ובעקבות מדידה זו ארגונים בתחום פעילותו שינו את תוחלת חייהם הפאציינטיס) הייתה קרובה לממוצע, למדו את המודל גישתם, לרווחתם ולתועלתם של מקבלי השירות שלהם. למרות כל אלה המצליח והחלו לארגן את פעילותם בצורה שונה, ובתהליך הארגון מחדש המקרה בהחלט מעורר מחלוקת.

סיסטיק פיברוזיס היא מחלה גנטית הפוגעת קשות בכלי הנשימה בארה"ב נולדים כל שנה כ-1000 ילדים עם המחלה. בעבר, תוחלת החיים עד כאן זהו סיפור על ארגון שרואה את האדם מעבר לפאציינט. הזווית לחולים במחלה, המאובחנת בגיל צעיר, הייתה שנים ספורות בלבד המעניינת אותנו היא ההשוואה בין מרכזים רפואיים בתוצאות פעילותם. בשנים-שלושה העשורים האחרונים, בעקבות פריצות דרך בטיפוח מטרתה העליונה של יחידה כזו היא להאריך את חייהם המטופלים שלה. זהו התרופתי, עלתה תוחלת החיים הממוצעת בארה"ב עד גיל 33. בארה"ב יש גם מדד הצלחתה המרכזי. לבדוק את תוחלת החיים במקרה כזה זה 117 מרכזים רפואיים לטיפול במחלה. אבל בעוד שברוב המרכזים לתפוס את השור בקרניו: אין אינדיקטור טוב ממנו. ואכן, כשמודדים

אותו ומשווים את הארגון לאחרים מקבלים אישוש לשיטת ההתערבות עם זאת חשוב לזכור את המתיר, מחיר החשיפה. אין מדובר פה העדיפה, או במלים אחרות תיאורית השינוי של הארגון המצליח מוכיח תוצאות פעילותו של הרופא היחיד, אלא של מערכת שלמה. אם מקבלים את עצמה.

אבל מה המשמעויות של מדידה כזאת? ממתני מרכזים רפואיים משווקה למערכות המטפלות בחולי סוכרת או סרטן, שם האינדיקטורים ביניהם את תוצאות פעילותם ומציגים את הממצאים בפומבי? במקרה השוואה יהיו הרבה יותר מורכבים ולא יוכלו להיות מבוססים על מדד סיסטיק פיברוזיס הממצאים היו קיימים זמן רב בגין מענק מחקר שרופא אחד, חד וחלק כמו בסיסטיק פיברוזיס?

שטיפל בחולים בשיטה ה"אגרסיבית" קיבל מה"קרן לסיסטיק פיברוזיס" לקח שהאירוע הזה יכול ללמד הוא, כפי שכבר נאמר, יש ארגונים לפני 30 שנה כדי להוכיח ששיטתו עדיפה. מרכזים רפואיים אחרים שיתמסוגלים ביתר קלות למדוד את תוצאות פעילותם מאחרים. אבל גם, פעולה עם המחקר מתוך ידיעה שהממצאים לא יפורסמו. הם הפכו יונתונים שהארגונים אוספים או אחרים אוספים עליהם, יכולים אחד לפומביים בגין פעילותו של ד"ר ברוויק, רופא ילדים מבוסס סיטואציות מסוימות להיפך לאינדיקטורים שימדדו את תוצאות שהקים ארגון מגזר שלישי שמטרתו לחולל שיפורים במערכת הבריאות עילותם, לטוב ולרע.

ד"ר ברוויק טוען שאחת הבעיות הקשות של המערכת הרפואית היא הסגירות שלה, וזאת ניתן לתקן באמצעות השוואת תוצאות של פעילותה ופתיחת המידע הרפואי לפאצינטיים. הגורם הראשון יחולל שיפורי אינו שמדידת תוצאות אצל ארגוני המגזר השלישי, למרות שהיא במערכת בגלל המבוכה, כמו בדוגמא שהצגנו, הגורם השני צריך להבנות יחסית לכאורה להיבט אחד ו"סופי" בפעילות הארגון, מחייבת בדיקה את הטיפול סביב נוחיותו של הפאצינט, לא הרופא.

ההשלכות הארגוניות והבין-ארגוניות של תהליך מדידת התוצאות זעמיקה ויסודית של כל היבטיו, החל מהמטרות, דרך אסטרטגיות זפעולה ועד לתוצאות פעילותו. יתרה מזאת, כניסה לתהליך כזה אינה בסיפור ההבדלים בין המרכזים הרפואיים המטפלים בחולי סיסטיק חייבת רק חלק מהארגון אלא את כולו, מהמנכ"ל וההנהלה ועד אחרון פיברוזיס, איש לא האשים אף מרכז רפואי שהישגיו ממוצעים ברשלנות מתנדבים, ויש לו בפוטנציה השלכות מרחיקות לכת על הארגון כולו - על או בהזנחה; כולם עבדו היטב לפי הנהלים הרפואיים הידועים לטיפות מערכות היחסים בין ההנהלה, הצוות השכיר והמתנדבים ועל התרבות במחלה והצוותים הרפואיים היו מיומנים ומחויבים לחולים. הנקודה היא ארגונית. כשמדובר בהשקעה גדולה כזו חשוב שגם המשתתפים בארגון שבמרכזים הרפואיים שבהם תוחלת החיים הייתה גבוהה יותר השקיעו מודעים לאן מהלך כזה יכול להוביל ומה הן השלכותיו.

מאמץ נוסף, מעבר לנדרש, שאותו מדד תהליך מדידת התוצאות, ושאותה פלן (2001), שערך מחקר על ארגונים שעשו שימוש בכלי שהוא פיתח אי אפשר היה למדוד בתהליך של מדידת תפוקות (טיפולים רפואיים מדידת תוצאות, מסכם את ההשלכות של כניסת הארגון לתהליך כזה: תרופות וכו').

עמום של מטרות לניסוח של אסטרטגיות ופעילויות קונקרטיות; הוא לא, אלא, מה יקרה לו בעוד שנים מספר אם הוא לא ייערך לבדוק את להם להגיע למיקוד אסטרטגי ולהימנע מהפתולוגיה של הניסיון להיות עצמו ולבחון עד כמה פעילויותיו מקרבות אותו להשגת המטרות שהציב דבר עבור כל אחד; הוא הסיט את תשומת לב הארגון מתכניות ויזמים. נראה לי שלארגונים שיהיה מערך כזה, אפילו התחלתי, יהיו לתוצאות שהתכניות והיזמות אמורות להשיג; הוא סייע לארגון עמדה עדיפה על ארגונים ללא מערך כזה בתחרות על משאבים בכל להיפטר מהאשליה שיש להם אסטרטגיה רק בגלל שהם מנהלים סדרה הזירות. נראה לי עוד שארגון המסרב אפילו לנסות, עם כל הזהירות פעילויות ותכניות שאין קשר ביניהן; הוא אפשר לארגונים לשלב גורמים ההכרחית, להיכנס למודוס של מדידת תוצאות אומר בעצם: "לנו אין שונים, כמו יזמות חיצונית, יחידות של הארגון ואנשים פרטיים, לעניין לבחון את עצמנו כי אנחנו יודעים, אינטואיטיבית, שמה שאנחנו ביחד במסגרת משותפת תוך תמיכה הדדית, ועל ידי כך להביא לשיפורים הוא נכון, ואנו עושים זאת בדרך האפשרית הכי טובה". יחד עם דרמטיים בביצועי הארגון, בדרך להשגת מטרותיו (aplan, 2001; p. 369). סכנה שארגונים מסוימים יציגו מצג-שווא של כניסה לתהליך כזה וייצאו

אתוסכלים וציניים מכל התהליך. גרווין (Garvin, 1998) מגדיר "ארגון לומד" כ"ארגון בעל מיומנות ליצ להשיג ולהפיץ ידע, ולשנות את התנהגותו בדרך שתבטא את הת והתובנה החדשים". בהקשר הפנים-ארגוני זוהי בעצם מטרת העל תהליך מדידת התוצאות – לאפשר לארגון לבחון את עצמו ואת שיט פעילותו ועד כמה הן מצליחות להשיג את מטרותיו.

נדמה לי שלא אטעה אם אומר שמרבית ארגוני המגזר השלישי בישראל לא החלו לחשוב במונחים של הצורך למדוד את תוצאות פעילותם ובוד שטרם החלו להיערך לכך באופן מעשי. המאבקים על שרידות יום-יום כמעט, לנוכח שינויים מהירים בסביבותיהם הכלכליות והפוליטיות מסיטים את תשומת ליבם לכיוונים אחרים. כניסה למודוס של מדידת תוצאות מחייב מאד כפי שראינו וארגונים רבים רואים בו גם מהלך שי איתו סיכונים. ראוי גם לזכור שיש ארגונים שפעילותם נוחה יותר למדי מאשר אחרים. אבל לגבי דידי, השאלה שארגון מגזר שלישי בישראל בשנת 2005 צריך לשאול את עצמו אינה אם להיערך למדידת תוצאות

תוצאות לתחומי פעילות שונים. את אלה יכולים ארגוני הגג בתחומים השונים לפתח ולפרט בדואלוג בין-ארגוני. תהליך כזה אם יקרה, יסייע מאד לגבש את הזהות הייחודית של ארגוני המגזר השלישי, מכיוון שהעיסוק בתוצאות פעילותם ובדרכים למדוד את אלה ידגיש מאד את ההבדלים בינם לבין ארגונים עסקיים מצד אחד, וארגונים ציבוריים מצד שני.

לסיום, מילת הסתייגות. הצגנו היום את התיזה שחשוב שארגוני המגזר השלישי ימדדו את תוצאות פעילותם והצגנו היבטים שונים של תהליכים אלה. אמרנו שארגוני המגזר השלישי הם מונעי-מטרה והפריזמה שדרכה הם צריכים לבחון את עצמם ואחרים צריכים לבחון אותם היא עד כמה הם מצליחים להשיג את מטרותיהם. זה בודאי נכון לגבי רוב רובם של הארגונים. אבל לא לגבי כולם. המגזר השלישי צריך להיות מסגרת המאפשרת לארגונים מסוימים לפעול גם אם ברור, בטווח הנראה לעין והמקובל במעקב אחרי ארגונים, שפעילויותיהם אינן בהכרח מקרבות אותם להשגת מטרותיהן - ארגונים שחשיבותם הוא בעצם קיומם. אנ יכול לחשוב למשל על ארגוני שלום ודו-קיום, בארץ ובארצות אחרות שבשנים קודרות של אלימות ושיח לוחמני הציבו מודל אפשרי אחר ש יחסים בין הצדדים היריבים. במדד הצלחה כפי שהוצג בהרצאה זו הנ היו נחשבים אולי כישלון חרוץ. במימד רטרוספקטיבי, אולי היסטורי, בקיומם חשיבות עצומה, שכן בשעות של עלטה הם ייצגו תקווה ועתיד שונה. אולי יום אחד יהיה אפשר לפתח אינדיקאטור למדוד את אלה, אם גם אם לא - חשוב לדאוג שארגונים כאלה ימשיכו להתקיים. גם זה מגו שלישי.