

חשיבה אסטרטגית באמצעות ניסוח והערכה

חוקרת עבודה

עבוד עמותת המגויסות ליצירת
מציאות של שום



מחברות: מרדית' מישקין רות'בארט וד"ר ננסי שטריכמן
עריכה: ע'דיר סבת, ג'וליה שרייבר ואריאל מרקוז
עיצוב: אוסו באיו

תודות

חוברת עבודה זו היא תוצאה של שילוב מאמצים של אנשים מיוחדים ומחויבים אשר מסירותם יוצאת הדופן אפשרה זאת. ברצוננו להודות לד"ר רעות ברק ולשאר הקולגות שלנו בתוכנית גלוקל פיתוח בינלאומי באוניברסיטה העברית בירושלים, על השותפות והתרומה לפרויקט. תודה מיוחדת לג'ודית איהולט, ניוון סנדוקה ולואיזה סימנס מ-ALLMEP על החשיבה על התוכן ועל כך שעודדו אותנו לחשוב בצורה רחבה יותר. ברצוננו גם להודות לשותפים ולקולגות אשר תרמו בנדיבות את תובנותיהם מחוויות ניטור והערכה בשדה.

תודה לאוסו באיו המבריקה על העיצוב המדהים וסבלנות אין סופית שאפשרה לעשות את הדברים באופן מושלם. תודה לרובה סמעאן שתרגמה ברגישות רבה לא רק מילים, אלא מושגים שלמים, ושעבדה איתנו בהתאמת הטקסט להנגיש את כל החומרים באנגלית, עברית וערבית. תודה לג'וליה שרייבר על עבודתה הקשה שתרמה לתוכן, עם תשומת לב רבה לפרטים, דיוק ויושרה. תודה לסאלי גוטסמן שעודדה אותנו להפוך משאבים חשובים לחוברת עבודה נגישה עבור העמותות שבהם אנו תומכים, ועל תמיכתה המתמשכת באמל-תקווה. אנחנו אסירי תודה על כך.

ברצוננו גם להודות לנותני החסות הנדיבים לחוברת עבודה זו, לקרן הפילנתרופית של שטרן, לקרן ראייה וכן לתומכים האחרים שאיפשרו את פרסומה של חוברת העבודה הזו באמצעות תמיכה בתוכנית Fieldbuilding360: United States - Morningstar Foundation ו-B8 of Hope, Aviv Foundation, דורית הברד וריצ'ארד דייל, Institute of Peace.

תודה לצוות של אמל-תקווה: ג'דיר סבט-קורט, אריאל מרקוז, אמיתי אבוזגלו, אדי נאסר ובשיר אבו באקר על ההשקעה, התרומות והתמיכה בפיתוח לא רק של חוברת עבודה זו אלא גם של המתודולוגיה שמאחוריה.

תודה גם לאחת והיחידה, ד"ר ננסי שטריכמן, שהספר הזה הוא הגשמת חלומה, ושכתבה את הגרסה המלאה של החוברת הזו בנשימה אחת. היא אפשרה לנו להפוך את הספר לחוברת עבודה, עזרה לנו לעשות זאת על הצד הטוב ביותר, כללה אותנו בתהליך מהשלב הראשון, וכמובן הייתה חברה אמיתית ושותפה למחשבה. כל הישגיה של אמל-תקווה הם בזכותך. תודה לך על הכול!

תודה, شكرا, thank you,

מרדית

תוכן העניינים

מבוא	4
פרק 1: מעבר מתכנון אסטרטגי לניטור והערכה	8
פרק 2: פיתוח תוכנית לניטור והערכה	30
פרק 3: מעבר מניטור והערכה לתכנון אסטרטגי	56
פרק 4: התקשרות ושיתוף הסיפור שלכם	64

מבוא

ארגונים בוני שלום עומדים בזמננו בפרשת דרכים קריטית. היו משאבים מצומצמים בתחום במהלך השנים האחרונות ולמדנו לפעול עם מעט מאוד. במקביל, זה התרחש בתקופה של מגיפה, סערה פוליטית ואלמות גועשת. אתגרים אלו פגעו במוטיבציה, הביאו למעבר של מספר מנהיגים מתפתחים מובילים לתחומים אחרים, ובמקרים מסוימים תרמו וחיזקו את קבלת הסטטוס קוו במקום לקרוא עליו תיגר.

כאשר מנהלי עמותות פועלים כדי לגייס מספיק כספים ולהתמודד עם מציאות תרבותית, לאומית ולוגיסטית מורכבת, שאיפותיהם של ארגונים בוני שלום לא תמיד תואמות למודלים בקנה מידה רחב שביכולתם להביא להשפעה הניתנת למדידה. הזרם החדש של מימון בינלאומי מספק כעת הזדמנות לשנות זאת. השאלה הנשאלת כעת, כיצד הארגונים הפועלים בתחום בניית השלום צריכים לפעול על מנת למנף זאת.

בחוברת עבודה זו תהיה לנו הזדמנות לנסות לתת כלים ודרכים על מנת לפעול לשינוי הזה ביחד. אנו מאמינים שאם אתה, כאדם פרטי או כארגון, קורא את חוברת העבודה הזו, אז יש בידיך הכלי הנכון לקדם את העבודה לשלב הבא. כמובן, שאין בכך לומר כי המאמצים שלכם אינם כבר תורמים תרומה חשובה לתחום. עם זאת, ייתכן שנדרשת הדרכה כדי למדוד, לנטר ולהתאים את היוזמות שלכם תוך כדי תנועה. זו המשמעות של לפעול מתוך אסטרטגיה, ואנחנו כאן כדי לעזור לכם לעשות זאת.

התוכן של חוברת עבודה זו מבוסס על מדריך שנכתב על ידי המחברת השותפה שלנו ד"ר ננסי שטריכמן. המדריך המלא לניטור והערכה יחד עם דפי העבודה שנוצרו עבור חוברת עבודה זו זמינים להורדה באנגלית, עברית וערבית בכתובת: www.amal-tikva.org/resources. ניתן למצוא עוד דפי עבודה לדוגמה ותאורי מקרה פרקטיים לעבודה יחד עם חוברות זו באתר <https://www.amal-tikva.org/resources>

חשיבה אסטרטגית

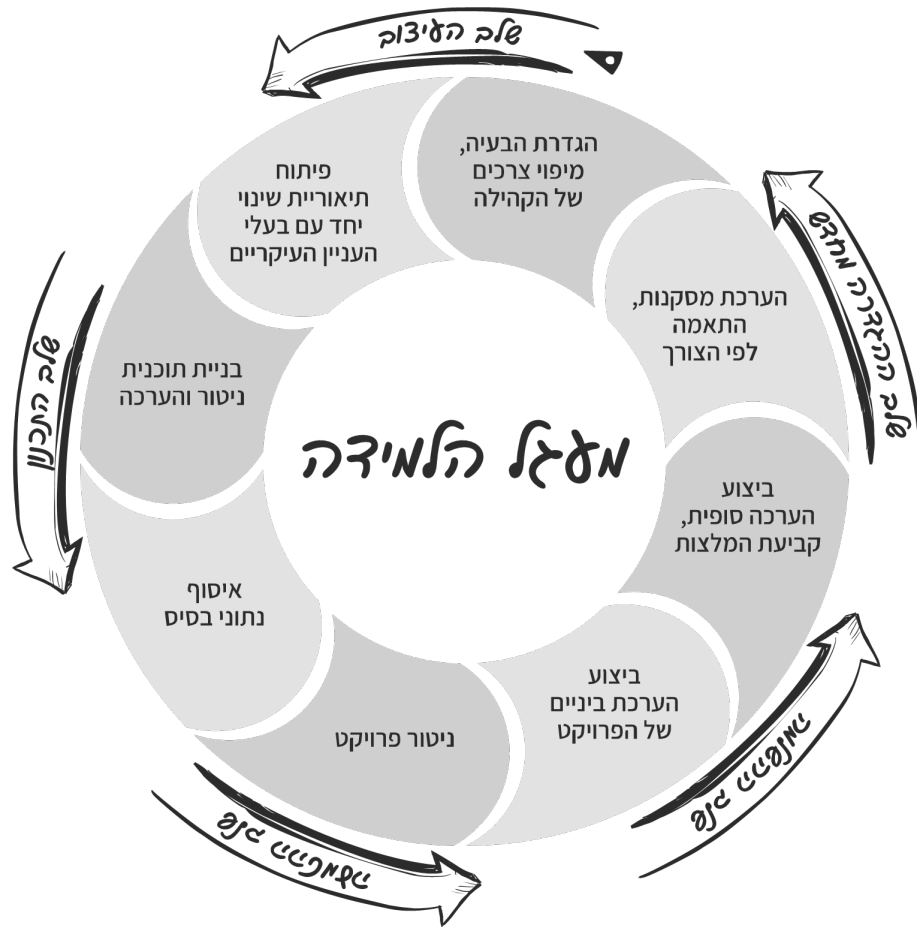
מהי חשיבה אסטרטגית? למה חשוב לפעול מתוך אסטרטגיה? באמצעות מדריך זה נגלה יחד את הצעדים בתהליך שיביאו להפיכת אסטרטגיה לברת-ביצוע עבור הארגון שלכם.

ככל שנפתח את הרעיונות, תוכלו לראות שאין לכם כל סיבה לחשוש ממושג האסטרטגיה. בכך תהיה לכם הזדמנות להפוך את בניית האסטרטגיה למשימה פנים ארגונית, מה שייצמצם את הסיכוי לכך שייבנו עבורך תוכניות אסטרטגיות רשמיות ולא מתאימות עבור הארגון, שסופן להישאר במגירה.

חשיבה אסטרטגית תאפשר לכם לענות בקלות רבה יותר על שלוש שאלות מפתח:

1. מה אתם מנסים להשיג?
2. מה הארגון שלכם עושה?
3. איך תיראה החברה אחרי שתצליחו?

חוברת עבודה זו תעזור לכם לנסח את האסטרטגיה שלכם, ולאחר מכן לבנות תוכנית כדי לוודא שלא תסוו מהמסלול. יצירת מנגנון משוב לניטור והערכת התוכניות שלכם תגביר בסופו של דבר את היעילות הכוללת שלכם ואת הרלוונטיות לתחום בניית השלום. המתודולוגיה שלנו משתקפת במחזור שנקרא 'מחזור הלמידה', כפי שמתואר להלן.



מהו תהליך ניטור והערכה (M&E)?

האסטרטגיה של הארגון שלכם היא חלק ממעגל של למידה מתמשכת. היכולת של הארגון שלכם ללמוד מהמאמצים שלו וליצור מנגנון משוב לשיפור מתמיד היא חלק בלתי נפרד מהחשיבה האסטרטגית. אנו תופסים את הניטור וההערכה כחלק אינטגרלי בעבודתכם, והם הכרחיים כדי להקפיד על ניהול שיחות אסטרטגיות מתמשכות בארגון שלכם.

לאורך חוברת העבודה הזו, נסקור ונסביר כל שלב במחזור הלמידה שצוין לעיל - משלב התכנון ועד להתאמת הפרויקטים שלכם, ונראה כיצד להקים מנגנון משוב מתמשך בארגון שלכם. בכל שלב תראו כיצד ניסוח סדרי העדיפויות האסטרטגיים שלכם והשימוש בניטור והערכה יאפשרו לכם לשפר ללא הרף את עבודתכם תוך כדי תנועה, ובסופו של דבר, יאפשרו לכם להגדיל את ההשפעה שלכם.

שימו לב, לעיתים קרובות מדי ארגונים מחפשים מומחה מחוץ לארגון שיבצע עבורם את התהליך של ניטור והערכה. למרבה הצער, תהליך של ניטור והערכה יכול להתפס כדרישת תורם לא רלוונטית ש'גונבת' זמן ואנרגיה מהעבודה עצמה. חשיבה זו מזיקה ליכולת שלכם להיות מחוברים לאסטרטגיה הארגונית ולשפר את תרומתכם למאמצי בניית השלום.

הגדרות



ניטור הוא איסוף וניתוח קבוע של מידע או נתונים על הארגון שלכם וכל אחד מהפרויקטים שהוא מוביל. מטרת המעקב אחר העבודה שלכם היא לשמור אתכם **מכוונים ליעד** ולאפשר לכם **לעקוב אחר ההתקדמות לאורך זמן**.



הערכה היא מבט ממעוף הציפור על נתונים שונים שנאספו לאורך זמן, לעתים קרובות כדי **למדוד אם פעילויות הפרויקט השיגו את היעדים הכוללים שלכם**. בעוד שקיימים סוגים שונים של הערכות, תהליכים אלה בדרך כלל נועדו לעזור לכם לשפר את האסטרטגיה ולצבור ידע כדי שהתכנון העתידי יהיה מיועד יותר.¹



מדוע כל כך חשוב לבצע ניטור והערכה?

תהליך של ניטור והערכה מאפשר לכם:

- יצירת מתווה של השינוי שהוגדר, אותו ברצונכם לראות מתרחש לאורך זמן
- מעקב אחר ההתקדמות שלכם לקראת התוצאות הרצויות
- לוודא שההשפעה שלכם מתקשרת באופן ברור למאמצים היומיומיים שלכם
- יכולת שימוש במשאבים באופן יעיל יותר
- התאמת תוכנית העבודה שלכם במידת הצורך לסדרי העדיפויות האסטרטגיים

תהליך ניטור והערכה מאפשר לכם להתייחס לשאלות חשובות, כגון:

- האם התכנון אכן בא לידי ביטוי בעבודה ומיושם בה?
- איך אתם מתקדמים לעבר המטרות שלכם?
- האם התוכניות שלכם מובילות להשפעה חיובית?
- באילו דרכים תוכלו לשפר את התוכניות שלכם?

יחד עם כלי תכנון אסטרטגיים, השימוש בניטור והערכה עוזר להבטיח שאתם והצוות שלכם תוכלו לתת מענה לשאלות הבאות:²

- **הארגון שלנו מקווה להשיג:**

- **אלו הפעולות שנעשות לשם כך:**

- **מאמצים ארגוניים אלו מביאים לתוצאות הבאות:**

- **אנו יכולים לוודא כי מאמצים אלו מובילים לתוצאות רצויות על ידי מדידה של:**

לאורך חוברת עבודה זו, אנו סוקרים את השלבים השונים של מחזור הלמידה, ומלווים אותכם בתהליך שיעזור לפתח גישה אסטרטגית למאמצי בניית השלום שלכם, המבוססת על למידה והתאמה מתמשכת.

פרק 1: מעבר מתכנון אסטרטגי לניטור והערכה

בפרק הבא, אנו מתווים שלבים שונים שיעזרו לכם לנסח את האסטרטגיה שלכם לקידום בניית שלום הן ברמה הארגונית והן ברמת התוכנית. המרכיבים השונים שאליהם נתייחס כאן יהוו גם את הבסיס לתוכנית ניטור והערכה שלכם, ואלו מהווים שלב חשוב בבניית 'מחזור למידה' בארגון שלכם.

תחילה נסקור את השלבים שיעזרו לכם להגדיר את הבעיה שבה אתם מבקשים לטפל, למפות את בעלי העניין המרכזיים ואת היכולות הארגוניות שלכם, לזהות סיכונים והנחות, ולנסח תיאוריית שינוי עבור המאמצים שלכם בהתבסס על ניתוח קונפליקטים. כמו כן, נסקור כלי תכנון אסטרטגיים שונים, ונעודד אותכם להרהר בערכים ארגוניים, ייעוד וחזון.

הגדרת הבעיה

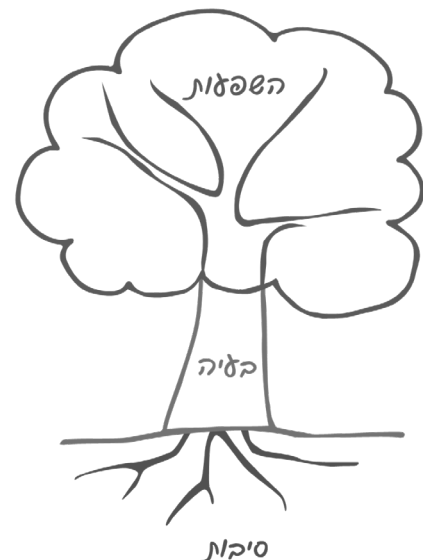
לעתים קרובות אנו יוצאים לדרך עם כוונות טובות, אך קורה שנכשלים בפעולה באופן השתתפותי או בזיהוי נכון של צרכים קהילתיים. ואז, כאשר מודדים איך נראית 'הצלחה', אנו מגבילים את ההערכה שלנו למספר תוכניות שהוטמעו ומספר אנשים שהשתתפו, ללא קשר להשפעה על קהילות ממוקדות.

עם זאת, מה שחשוב בסופו של דבר הוא לא באיזו מידה וטיב הפרויקטים יושמו, אלא עד כמה הבעיה שזוהתה טופלה ביעילות. לכן, לפני תכנון כל פרויקט או יישומו, **חשוב מאוד לנסח בקפידה מה הבעיה שהארגון שלכם פועל לפתור.**

ארגוני החברה האזרחית, ובוודאי אלו העוסקים בתחום בניית השלום, מבקשים להתמודד עם אתגרים חברתיים מורכבים. ניתוח עץ הבעיה מספק הזדמנות לחשיבה שיטתית על נושאים אלו.³ הוא יעזור להנחות את האסטרטגיה, וימנע ממך לקפוץ למסקנות או להציע פתרונות לפני ההבנה המלאה של הבעיה שהינכם מבקשים לפתור.⁴

על ידי זיהוי גורמי שורש ייחודיים לבעיה, ניתן לפתח תוכניות מעשיות המטפלות באופן ממוקד בבעיות שזוהו. יחד עם זאת, מיפוי ההשפעות של הבעיה יכול לעזור לכם להגדיר את קהל היעד, מסגרת הזמן והתנאים עבור התוכניות שלכם. במקרה זה לפרויקטים המתוכננים שלכם יש סיכוי גבוה יותר להשפיע בצורה ברורה.

עץ ניתוח בעיה



כאשר חושבים על הסיבות השורשיות לבעיה שזוהתה, יש לקחת בחשבון גורמים כלכליים, חברתיים ופוליטיים, מערכות יחסים ועמדות שונות של צדדים שנמצאים בקונפליקט, חוסר איזון של הזדמנויות, גבולות של השתתפות פוליטית ומשאבים.



at תע ניתוח עץ הבעיה - דף עבודה

1. התחילו עם בעיית הליבה. מהי הבעיה העיקרית שהארגון שלכם מבקש לטפל בה?
* אם יש יותר מבעיית ליבה אחת, העתיקו והדביקו את תיבת "בעיית הליבה" כמה שנדרש. (אנו ממליצים על 3 לכל היותר, כמו כן ל גומרים והשפעות להלן).
2. חשבו על הגורמים לבעיה/ות שזיהית. מפה אותם להלן.
3. חשבו על השפעת הבעיה. כל עוד היא ממשיכה ולא נפתרת, מהן ההשפעות?

מיפוי צרכי הקהילה

ההשפעה היא...

ההשפעה היא...

ההשפעה היא...



ליבת הבעיה היא...

היא נגרמת על ידי/השורש שלה נמצא ב...

היא נגרמת על ידי/השורש שלה נמצא ב...

היא נגרמת על ידי/השורש שלה נמצא ב...

הגדירו את אוכלוסיית היעד שלכם

לאחר שזיהיתם את הבעיה המרכזית ותיארתם את הסיבות השורשיות שלה, עליכם לשקול היטב מי מושפע מבעיה זו וכיצד לכלול אנשים אלו בטיפול בה?

דאגו להגדיר באופן כולל ויסודי כאשר אתם מתחילים לזהות ולמפות את הצרכים של קהילת היעד שלכם במאמצי בניית השלום. על הצוות שלכם להגדיר אוכלוסייה זו בצורה מחושבת ככל האפשר, תוך הקפדה על התחשבות בגורמים כגון גיל, מין, מוצא אתני, השכלה, מקום מגורים, מעמד משפחתי, תחומי עניין, יכולות אישיות, צרכים, יעדים, יכולות ומשאבים. חשוב לזכור כי ישנם גורמים בקרב אוכלוסיית היעד שיכולים להשתנות, כגון מצב תעסוקה, מצב דיור, נגישות לזכויות, כישורי עבודה וכו'.

זיהוי ושיתוף של בעלי עניין

הזמינו חברים מגוונים מקהילת היעד שלכם להיות שותפים במאמצים שלכם, ובכך תיצרו הזדמנויות למעורבות לאורך זמן. **שמירה על קשר עם הקהילה שלכם יכולה לחזק את המאמצים שלכם.** פעולה זו תעזור לכם לראות את התמונה הגדולה, כולל נושאים הקשורים להקשר הרחב יותר שבו אתם פועלים.

כשאתם בוחנים את האסטרטגיה הארגונית שלכם, דאגו ליצור הזדמנויות שונות בהם תוכלו לשמוע מאנשים שונים המכירים את סוג העבודה שאתם מבצעים. בעלי עניין במאמצי בניית השלום כוללים קשת רחבה, החל מפעילי קהילה, מנהיגים מקומיים וחוקרים ועד פקידי ממשל, נציגי המגזר הפרטי ומממנים.

עליכם להיות מכוונים ומכילים בהזמנת נקודות מבט מבעלי עניין פנימיים וחיצוניים כאחד ולכלול אותם בשיחות האסטרטגיות שלכם.⁵ חשוב להתייחס לא רק לאוכלוסיית היעד שלכם, אלא גם לבעלי עניין רלוונטיים אחרים, ולקחת בחשבון גורמים כגון גזע, דת, מין, מעמד, העדפה מינית, גיל, מוצא אתני או מקצוע של בעלי עניין אפשריים.⁶

אנו ממליצים גם להקים פלטפורמה לתקשורת שוטפת בין חברי הקהילה לארגון שלכם. מתן הזדמנויות לחברי קהילת היעד שלכם להביע את מחשבותיהם ולהחליף רעיונות היא דרך חשובה ליצירת קשר עם בעלי העניין שלכם תוך הגברת ההשפעות ארוכות הטווח של התוכניות שלכם. פלטפורמות אלו יכולות להגיע בצורות רבות, כגון אירועים קהילתיים, קבוצת מדיה חברתית או תוכנית חונכות.

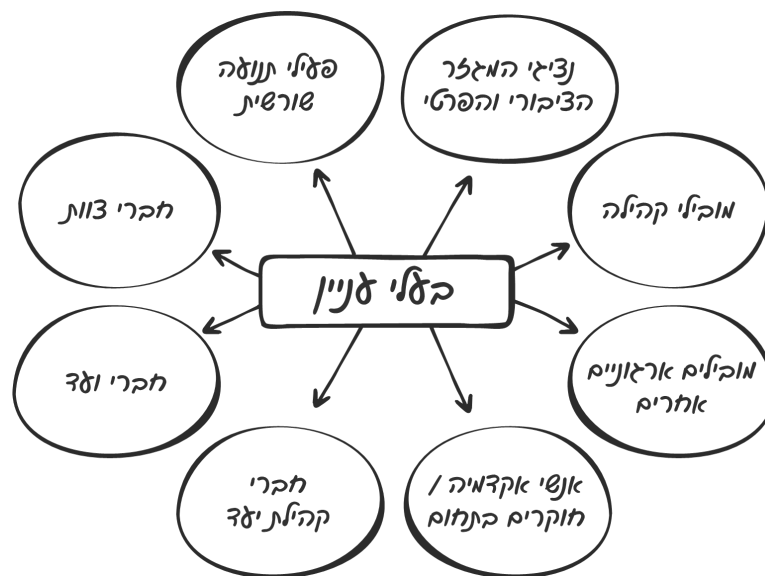
הגדרות 

- **בעלי עניין ממעגל ראשון (כלומר, המועצה, הצוות והמתנדבים):** בעלי העניין ממעגל ראשון שלכם הם האנשים הבקיאים ביותר בעבודת הארגון. יש להם את הכלים המתאימים כדי לחלוק תובנות על הקשר בין האסטרטגיות הנוכחיות שלכם, הדנ"א הארגוני, לבין הביצועים הנוכחיים כארגון.
- **בעלי עניין ממעגל שני (כלומר, חברי אוכלוסיית היעד, שותפים לקהילה, מנהיגי קהילה, מממנים):** טיפוח קשרים לקהילת היעד הוא חלק קריטי המסייע להבטיח את היעילות שלכם, מכיוון שרוב העבודה שלכם תלויה בכוחה של שותפות זו. קרבה זו יכולה לעזור לארגון שלכם לבנות ולפתח את הרשת שלו, תוך שמירה על עדכניות ברעיונות ותובנות חדשות בתחום.⁷

זיהוי הצרכים של בעלי העניין

לאחר זיהוי בעלי עניין רלוונטיים, כדאי להוסיף את התפקיד, הרלוונטיות והצרכים של כל בעל עניין (ראו טבלה להלן) במונחים של האופן שבו כל אחד מהם תורם למאמצי בניית השלום שלכם. ניתן להשתמש בעץ הבעיות כנקודת התייחסות. מיפוי של בעלי עניין מרכזיים יעזור לכם לזהות צרכים שונים של הקהילה שתוכלו לכלול כמשתנים בעת עיצוב התוכנית. ראוי לציין גם את התרומה הפוטנציאלית של בעלי עניין שונים במונחים של משאבים וכישורים.

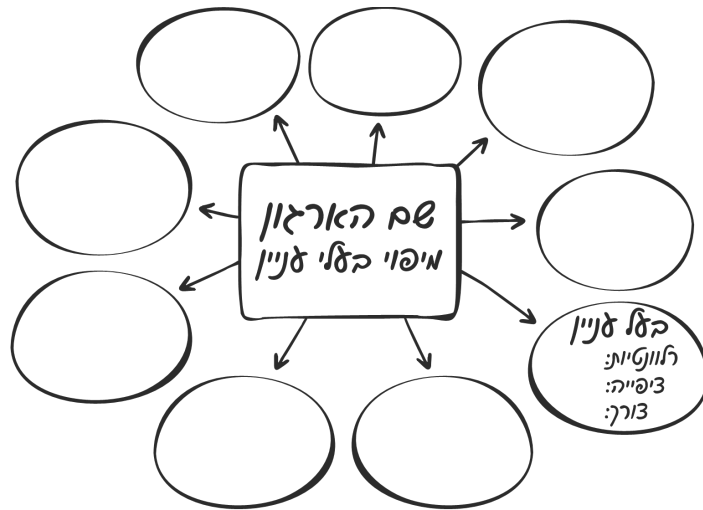
מיפוי בעלי עניין





מיפוי בעלי עניין - דף עבודה at

חשבו על בעלי העניין שלכם ושאלו "למי אכפת מהעבודה שאנחנו עושים ומדוע?"
 עשו סיעור מוחות לגבי כל מי שיכול להיות מושפע מהעבודה שלכם. עם מפה מוכנה של בעלי עניין,
 תוכלו לאחר מכן ליצור רשימה של בעלי עניין הכוללת גם את האחריות והרלוונטיות של כל בעל עניין.



בעל עניין	רלוונטיות	ציפייה	צורך



הארגון שלך כבעל עניין - דף עבודה בנושא יכולת מיפוי at

בזמן מיפוי בעלי העניין, חשוב להכיר בכך שארגונכם גם בעל עניין. גיליון עבודה זה יעזור לכם להעריך את היכולת של הארגון שלכם ליישם את אסטרטגיית התמונה הגדולה והיעדים ארוכי הטווח שלכם. הצגנו כמה שאלות מנחות שיעזרו לכם לחשוב על המבנה, המערכת האקולוגית, הניסיון והמעורבות של הארגון שלכם בקהילה שלכם.

מבנה ארגוני ויכולת

- האם לארגון שלכם יש צוות מוביל? מי כלול בו?

- מי מעורב בהגדרת "התמונה הגדולה" והחזון של הארגון שלכם?

- כיצד האסטרטגיה הכוללת שלכם מתורגמת לתוכניות עבודה ותכניות אחרות?

- האם ברור מי מדווח למי? מי אחראי להצלחת התוכנית ומי אחראי ליישומה? מי מקבל החלטות?

- איזה סוג של מבנה דיווח ותקשורת קיים כדי להבטיח שהצוות שלכם יישאר מעודכן בהתקדמות ובנושאים רלוונטיים?



האם ישנם תיאורי תפקידים ברורים? האם חברי הצוות מבין את התפקידים והאחריות שלהם?

אקוסיסטם

• כיצד הארגון שלכם מקיים אינטראקציה עם מוסדות, מנהיגים ובעלי עניין אחרים?

• אילו רשתות וקואליציות קיימות עוזרות להגביר את ההשפעה של העבודה שלכם?

• האם בדקתם שותפויות עם ארגונים אחרים שיכולים לקדם את המטרות שלכם?

• איך תוודאו שאתם נשארים פתוחים לרעיונות חדשניים ולשותפים פוטנציאליים חדשים?

ידע וניסיון:

• איזה ידע, מומחיות וניסיון ייחודיים יש לארגון שלכם לצורך עבודה באזור המיקוד המסוים שלכם?



אילו פערים במומחיות תוכלו לזהות שיעזרו לכם לטפל בבעיה זו טוב יותר?

• כיצד יצרתם הזדמנויות ללמוד מהתנסויות קודמות הן בארגונכם והן מהתחום הרחב יותר?

• אילו משאבים עשויים להידרש לארגון שלכם כדי להיות יעיל יותר?

מעורבות עם קהילת היעד שלך

• האם הארגונים שלכם עוסקים באוכלוסיית היעד שלהם בכל ההיבטים של עבודתכם?

• באילו דרכים הארגון שלכם יוצר הזדמנויות למעורבות והשתתפות מתמשכת עם שותפים חיצוניים שונים?

• אילו סוגים של מאמצים נעשים להבטיח השתתפות של נציגים מגוונים בתוכניות?

• כיצד בונה הארגון את ההשפעה שלו עבור מגוון רחב של חברי קהילה במאמץ לקבל נקודות מבט מרובות?

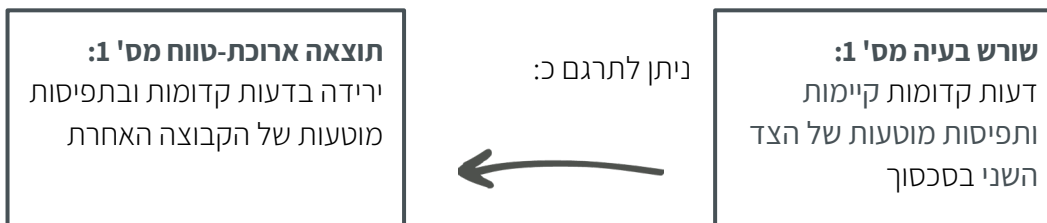
בניית עץ מטרות

לאחר שמיפיתם את בעיות הליבה שהארגון שלכם מבקש לפתור ושקלתם את היכולות הארגוניות שלכם, תוכלו להמשיך על ידי הפיכת הצהרות הבעיות כדי ליצור את היעדים שלכם. על ידי הפיכת כל הצהרת בעיה למטרה, אתם מתחילים לנסח באופן ספציפי יותר את ההשפעה הרצויה של הארגון שלכם.⁸

למשל:



דוגמה זו נמשכת לאורך כל העץ.



עכשיו תורכם לנסות! - דף עבודה



מטרה מס' 1:

יתורגם כ:



בעיית ליבה מס' 1:
לתושבים מסוימים אין גישה
שווה לשירותי הבריאות

דוגמה זו נמשכת לאורך כל העץ.

תוצאה ארוכת-טווח מס' 1:

ניתן לתרגם כ:



שורש בעיה מס' 1:
שירותי בריאות אינם
מסופקים בכל השפות, מה
שמגביל את הנגישות.



ניתוח עץ מטרות - דף עבודה



דף עבודה זה מאפשר לכם לתרגל הפיכת עץ הבעיות שלך לעץ מטרות.

1. כמו בדוגמה למעלה, הפכו את 'בעיית הליבה' ל'מטרת הליבה' שלכם.

2. דמיינו כיצד החברה תשתנה ברגע שהמטרה שלכם תושג. לאילו תוצאות זה יביא? מהן ההשלכות הרצויות? מפו אותן להלן.

3. כשאתם חושבים על מטרת הליבה שלכם והתוצאות הרצויות, קחו רגע כדי לחשוב כיצד זה משתלב ביעד ארגוני כולל.

יעד כולל:

יעד כולל:

יעד כולל:

מטרת ליבה:

תוצאות רצויות:

תוצאות רצויות:

תוצאות רצויות:

ניתוח קונפליקטים

עד כה חשבתם בצורה אסטרטגית כיצד לקבוע את מיקוד המאמצים שלכם וכיצד לבחון את בעלי העניין ויכולות ארגוניות על מנת להתחיל להשיג את התוצאות הרצויות של התוכניות שלכם. שלב זה חיוני להבין **כיצד העבודה שלכם משתלבת בהקשר רחב יותר של תחום בניית השלום.**

לעתים קרובות בתחום של בניית שלום, מנהלי ארגונים עשויים להרגיש מוצפים מהצורך לסיים את הסכסוך בכללותו. נוטה להתפתח ציפייה, בין אם שלהם עצמם ובין אם של אחרים, לתת הסבר כיצד בדיוק המאמצים שלהם יובילו לסיום הסכסוך. ניתוח הקונפליקט מוריד את הלחץ הזה על ידי מתן הקשר לשאלה **כיצד העבודה של ארגון או פרויקט מסוים שונה ממאמצים רחבים יותר בשטח.**

הגדרת מונחים



ניתוח קונפליקטים נותן תמונת מצב של הסכסוך שבתוכו נמצא הארגון שלכם וקובע **כיצד הארגון שלך יכול לתרום באופן ייחודי לפתרון הסכסוך.** ניתוח קונפליקטים משמש כדי להסביר כיצד התוכניות של הארגון שלכם מטפלות בגורמים השורשיים, וכיצד טיפול בגורמי השורש הללו תורם ישירות לפתרון מרכיבי המפתח של הסכסוך.⁹

לפעמים נרטיב, אנקדוטה או דיאגרמה חזותית יכולים להדגים ניתוח קונפליקט באופן פשוט. ההקשר, ההנחות והסיכונים, כמו גם ממצאי המחקר הם מרכיבים שיש לכלול:

שחקני מפתח ¹²	כוחות מרסנים ¹¹	כוחות מניעים ¹⁰
# מי יכול להחליט בעד או נגד הנושא שלנו?	# לאילו גורמים יש השפעה שלילית על תחום הנושא שלנו?	# לאילו גורמים יש השפעה חיובית על תחום הנושא שלנו?
# מי הם האנשים שאינם מקבלים החלטות, אך משמשים כהורסים פוטנציאליים?	# אילו נושאים או היבטים ספציפיים גורמים לקונפליקט להתעצם?	# למי מה שחקנים יש השפעה חיובית על תחום הנושא שלנו?
# מי יכול לעזור לנו לטפל בנושא עבור קבוצות מסוימות כגון נשים, נוער או אנשים פגיעים?	# אילו שחקנים פועלים נגד הנושא שלנו או משפיעים לרעה?	# כיצד אנשים ספציפיים מושפעים מהנושא שלנו?
# באנשים שניתן כבר לציין ככוחות מניעים או מרסנים, יש לקחת בחשבון גם את אלו שעדיין לא משפיעים על נושא זה, אך בעלי פוטנציאל לעשות זאת.	# מה מונע מאנשים משני הצדדים, במיוחד מהקהילה הפגיעה יותר, לטפל כיום בנושא?	# מה מקרב את האוכלוסיות משני הצדדים?
		# כיצד אנשים משני הצדדים משתפים פעולה זה עם זה בזמן הנוכחי?



**תפקיד הארגון שלכם בקונפליקט הרחב -
דף עבודה לניתוח קונפליקטים** **at**
pe

דף עבודה זה יעזור לכם לחשוב כיצד העבודה שלכם משתלבת בהקשר רחב יותר וכיצד היא תורמת לסיום הסכסוך בתחום בניית השלום. אנו מציגים מספר שאלות מנחות בגיליון העבודה שלהלן כדי לעזור לכם לחשוב על האופן שבו העבודה של ארגון או פרויקט מסוים מבדילה את עצמה בקרב מאמצים רחבים יותר בשטח.

השפעות חיוביות על הקונפליקט

גורמים:	האם אתם מעורבים?	אם כן, כיצד?	אם לא, למה לא?
שחקנים:			
חללים קיימים של אינטראקציה חיובית:			
חללים חדשים/נדרשים של אינטראקציה חיובית:			

השפעות שליליות על הקונפליקט

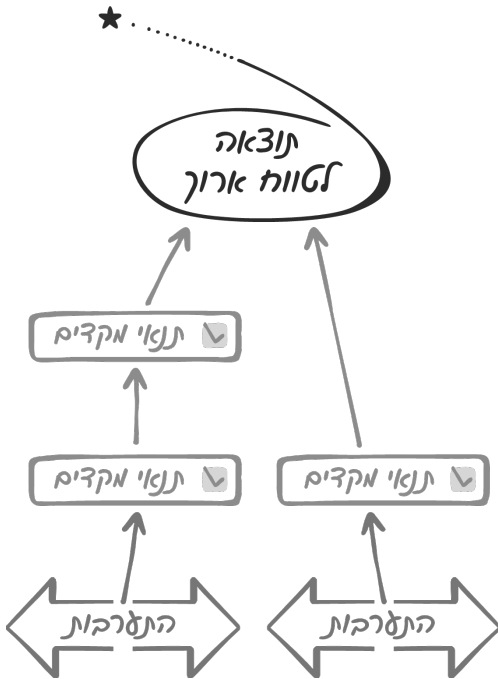
גורמים:	האם אתם מעורבים?	אם כן, כיצד?	אם לא, למה לא?
שחקנים:			
חללים קיימים של אינטראקציה שלילית:			

פיתוח תיאוריית השינוי

לאחר שביצעתם ניתוח קונפליקטים, שהוא שלב חיוני בתכנון התוכנית למאמצי בניית שלום, ניתן להתחיל לעבוד על ניסוח עיקרי של האסטרטגיה שלכם, הן ברמה הארגונית והן ברמה הפרוגרמטית.

'תיאוריית השינוי' שלכם מדגימה כיצד הארגון שלכם תורם ישירות לפתרון הבעיה שזיהיתם, במסגרת ניתוח הקונפליקט שלכם כמובן.¹³

במילים פשוטות, אתם יכולים לחשוב כיצד להשלים את המשפט: "אם נעשה X, אז Y ישתנה כי...".¹⁴



הגדרת מונחים¹⁵



תוצאות ארוכות טווח הן שינויים רחבי היקף או השפעות שהארגון שלכם מצפה לראות לאורך זמן. אתם אמורים להיות מסוגלים לענות על השאלה: אם בסופו של דבר נצליח, מה יהיה שונה בקהילה שלנו בטווח הארוך?



תנאים מקדימים, המכונים גם **תוצאות לטווח קצר** או **תוצאות ביניים**, מתארים את אבני הדרך הדרושות כדי להגיע לתוצאות ארוכות טווח. אלו נגזרים מה'שורשים' בעץ המטרות או שניתן להוסיפם בזמן זיהוי צעדי ביניים הנדרשים לפני שנשיג תוצאות לטווח הארוך.



תוצאות לטווח קצר עשויות להיות, למשל, שינוי בידע, בגישה, בהתנהגות, בכישורים או במעמד של האדם.

תוצאות ביניים נבנות בדרך כלל על ההתקדמות של תוצאות בטווח הקצר, אשר עובר מהרמה האישית לקביעת ההשפעות הרצויות באופן רחב יותר שיכולות להתרחש לאורך זמן - ברמה של ארגונים, משפחות, קהילות.

התערבויות הן מה שהארגון שלכם עושה - השירות, המוצר או הפעילות - על מנת לקדם תוצאות ספציפיות. עיינו בכל תנאי מקדים ורשמו כל פעילות או תוכנית שאתם מציעים שמתייחסים ישירות לתנאים המקדימים הללו. כאשר אתם מגדירים את ההתערבויות שלכם, תוכלו להתחיל בשאלות כגון:¹⁶



- אילו סוגים של פעילויות הארגון שלנו מציע (או יכול להציע), אשר יוכלו ליצור את התנאים המקדימים הרצויים שלנו, ואת התוצאות לטווח הקצר והבינוני?
- אילו דברים מחוץ לשליטתנו עלולים להפריע להשפעתנו על תנאים מקדימים אלה? ולגבי תוצאות רצויות שעליהן יש לנו השפעה מסוימת, איזה סוג של התערבות יכול להיות היעיל ביותר?
- האם יידרש שינוי במדיניות ציבורית או שינוי בפרקטיקה המוסדית בכלל המגזרים כדי להביא לתנאים המקדימים שלנו?¹⁷
- האם קיימות שותפויות אפשריות עם גורמים אחרים או מוסדות בעלי דעות דומות לגבי השינוי המיוחל?



פיתוח תיאוריית השינוי - דף עבודה at ען

עכשיו תורכם לנסות. הסתכלו אחורה על דפי העבודה של ניתוח עץ המטרות ועל ניתוח קונפליקטים. התחילו למפות את התוצאות, התנאים המוקדמים, ההתערבויות וההנחות שלכם. בדף הזה פשוט התמקדו במה שאתם מנסים להשיג, מה צריך לקרות כדי להגיע לשם, ומה אתם מתכננים לעשות כדי שזה יקרה.

לאחר מילוי הטבלה, אל תהססו לשחק עם הסדר במודלים של המסלול לשינוי או המודל הלוגי לפי הצרכים שלכם.

כיצד ניתן לוודא שלא נגרם נזק?

עבודה באזורי עימות היא מסובכת. הקמת פרויקטים לבניית שלום עם כוונות טובות אינה מספיקה ונדרשת הערכה מדוקדקת. אמנם חוברת עבודה זו מסבירה כיצד לוודא שהעבודה שלכם ממקסמת את ההשפעה, חשוב גם לוודא שאינכם גורמים נזק.¹⁸ ארגון לעולם לא מתכוון לעשות נזק. אך זה יכול לקרות.

לכן מומלץ לבחון נושאים כגון המחיר של שינוי נורמות חברתיות, סוגיות של בטיחות פיזית או סיכונים רגשיים הכרוכים בכך. לדוגמה, האם שקלתם את מידת הסיכון הפוטנציאלי עבור המשתתפים בתוכנית לבניית השלום? או לחילופין, האם לקחתם בחשבון את האתגרים הרגשיים ואת הקושי הכרוך בתהליך של דיאלוג שאינו מונחה היטב? אנו ממליצים לכתוב מדיניות שתעסוק בשאלה כיצד הארגון יקפיד לא לגרום נזק. החלק להלן בנושא הערכת הנחות וסיכונים ינחה את החשיבה שלכם בנושא זה.

הערכת הנחות וסיכונים

כפי שהוזכר בקצרה בדיונים קודמים על ניתוח קונפליקטים ותיאוריות שינוי, **הנחות** הן חלק קריטי בהסבר מדוע אתם מאמינים שלמאמציו של הארגון תהיה השפעה חיובית. ההנחות מבוססות על אמונות, הטיות, הדעות והניסיון שלכם. והם גם יכולים, בתקווה, להיות מבוססי ראיות. **סיכונים**, מרכיב מרכזי נוסף שיש לנסח, כוללים את כל מה שאתם צריכים **לקחת בחשבון כגורם שעלול לשבש את התוכניות שלכם או להיפגע מהתוכניות שלכם.**

על ידי זיהוי סיכונים פוטנציאליים, אתם מסוגלים לעצב טוב יותר את העבודה הארגונית שלכם כדי למנוע סיכונים אלה. וברגע שהפרויקטים התחילו, סביר שתהיו מוכנים יותר כאשר אכן יתעוררו אתגרים חדשים שיידרשו שינוי באסטרטגיה. זה יעזור להבטיח שההתערבויות שלכם יהיו רגישות לקונפליקט ויפחיתו את הסיכוי לתוצאות שליליות (ידוע גם כגישת 'אל תזיק').

הגדרת מונחים



הנחות יסוד מסבירות את הסיבה מדוע פעילויות מתוכננות צריכות בסופו של דבר להוביל לתוצאות רצויות. זה המקום להביע את השקפות העולם שלכם, חוויות ואיך אתם מאמינים שהדברים עובדים בעולם.¹⁹ כדאי לשקול היטב כיצד הנחות היסוד שלכם השפיעו על עיצוב הפרויקטים ותיאוריית השינוי שלכם. אילו הנחות יסוד נובעות מניסיון וידע קודם שנצבר בעבודה בתחום? אילו הנחות מבוססות על 'שיטות עבודה מומלצות' כפי שעולה מהמחקר?



סיכונים: לאחר שהפנמתם את התפקיד שממלאות הנחות היסוד בתיאוריית השינוי שלכם, תצטרכו להעריך גם את הסיכונים הכרוכים בכך.²⁰ עבודה באזור עימות עלולה להוות סכנה למשתתפים, בין אם פיזית, סוציו-אקונומית, פוליטית או פסיכולוגית. אפילו תוכנית שמייצרת השפעה חיובית עלולה לגרום לעתים קרובות לתקלות או לנפגעים.

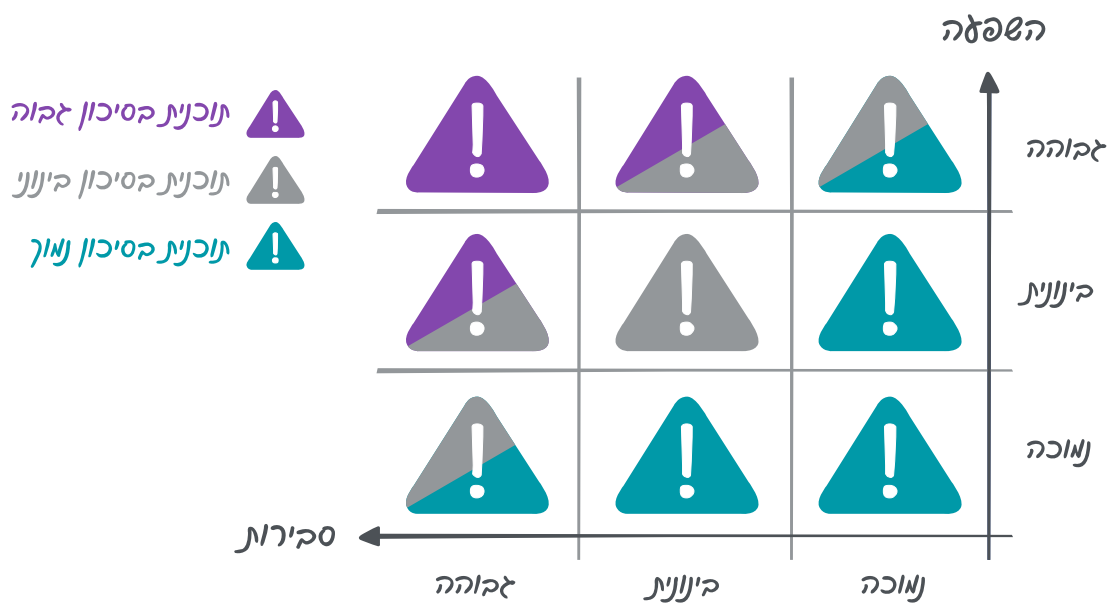


סיכון

כאשר אתם ממפים את הסיכונים הארגוניים שלכם, חשבו על הסוגים השונים וכיצד לנהל אותם:²¹

- סיכונים הנגרמים מתכנון או ניהול לקוי בתוך הארגון שלכם, שנמצאים לכאורה בשליטתכם יחד עם בעלי העניין הפנימיים.
- סיכונים הנגרמים על ידי מדיניות בעייתית, חוסר במשאבים או חולשה מוסדית על פני מגזרים, הניתנים לשליטה על ידי מקבלי החלטות ובעלי עניין חיצוניים.
- סיכונים הנגרמים מחוסר יציבות או תנודתיות פוליטית, אסונות טבע, מגיפה ומלחמה הנחשבים במובנים רבים כבלתי ניתנים לשליטה.

מטריצת הערכת סיכונים





הערכת סיכונים - דף עבודה at 1e

מלאו את התרשים שלהלן עם הנחות היסוד וסיכונים עבור הארגון שלכם או פעילות לאדם בודד.
זה יעזור לכם למפות את השאלות הבאות:

- האם ערערנו על הנחות היסוד שאנו מחזיקים בהן, קיבלנו נקודות מבט שונות לגבי תוצאות אפשריות?
- האם אנו מסוגלים להבין ולחזות מה עלול להשתבש, ולהסתגל לפי הצורך?
- האם יש משהו שעשוי למנוע מאיתנו לבצע את הפעילויות המתוכננות שלנו על סמך המשאבים שהקצבנו?
- האם זה סביר שהמשאבים שהושקעו בפרויקט שלנו יובילו לתוצאות הרצויות?

				השפעה
				גבוהה
				בינונית
				נמוכה
סבירות	גבוהה	בינונית	נמוכה	

סקירת כלי תכנון אסטרטגי

לאורך הסעיפים האחרונים, כאשר התמקדנו בשלבים לתכנון אסטרטגיות להתערבות, קבעתם סוגיות מפתח והתייחסתם לנושאים כגון עץ הבעיות, ניתוח קונפליקטים, תיאוריית השינוי, מיפוי בעלי עניין והערכת סיכונים. סביר להניח שמצאתם את עצמכם מביטים מקרוב וגם מתרחקים כדי לקבל פרספקטיבה רחבה על עבודתכם וכיצד היא ממקמת את עצמה בתחום בניית השלום.

כאשר אתם משלימים את שלב תכנון הפרויקט, עליכם לסקור את מרכיבי המפתח של האסטרטגיה הכוללת שלכם כפי שהם מנוסחים בערכים הארגוניים, החזון והצהרת הייעוד שלכם. הבטחת התאמה מלאה עם המטרות הרחבות יותר והמצב הרצוי היא חיונית.

בפיתוח כל סוג של תוכנית לבניית שלום, מומלץ לוודא שאתם ממשיכים לדבוק בערכים הבסיסיים שלכם וב-DNA של הארגון שלכם.²²

הגדרת ערכים

כל המאמצים שלכם מבוססים על **הערכים** המניעים את העבודה הארגונית שלכם. ייתכן שיהיה עליכם לבצע בדיקה מפורטת של הערכים שלכם, במיוחד כאשר אתם מתפתחים עם הזמן, כדי להבטיח שהפעילות הפרוגרמטית שלכם ימשיך לשקף את סדרי העדיפויות המרכזיים של הארגון. ואם עדיין לא הבהרתם את הערכים שעומדים בבסיס זהותכם וכיצד אתם מתפקדים כארגון, רצוי לעשות זאת לפני שתתקדמו.

ניתן לחשוב על הערכים כעל העקרונות והאמונות המעצבים את התרבות ואת סדרי העדיפויות של הארגון שלכם. ניסוח מפורש של הערכים הארגוניים שלכם יעזור להבטיח שכל ההיבטים של העבודה שלכם ישקפו בבירור את הערכים האלה. כדי להקל על הדיון בנושא, ניתן לשאול שאלות כגון:²³

1. ממה באמת אכפת לנו?
2. מהן האמונות החשובות ביותר עבורנו?
3. איך אנחנו רוצים להתייחס זה לזה ולבעלי העניין שלנו?
4. כיצד האופן שבו אנו פועלים משקף את הערכים שלנו?

חזון

החזון הארגוני שלכם הוא איך ייראה העולם לאחר שהמאמצים שלכם יישאו פרי. מדוע הצהרת החזון כל כך חשובה? היא מסייעת להבטיח כי כל המעורבים בעבודתכם - צוות, חברי דירקטוריון, תורמים, משתתפי התוכנית, מתנדבים ותומכים אחרים - פועלים למען אותה אמונה משותפת כי הדבר אפשרי.

אם עדיין לא ניסחתם את הצהרת החזון שלכם, זה הזמן להתחיל לחלום בגדול ולחשוב מה יכול להיות אפשרי. ניתן לקחת בחשבון רכיבים שאיתם עבדתם עד לנקודה זו, במיוחד ניתוח הקונפליקט. זכרו שהחזון הארגוני שלכם צריך להתייחס להיבט המסוים של הקונפליקט שבו הארגון שלכם מתמקד, ולא לסכסוך כולו. צריכה להיות דרך

לראות את שלבי המדרגות המובילים לקראת שינוי מצטבר. אחרי הכל, אם כל ארגון היה קובע 'שלוש עולמי' כחזון הכולל שלו, אז כל יום היה מרגיש כמו כישלון.

אז בין אם אתם יוצרים הצהרת חזון חדשה או מעדכנים את החזון הקיים, הקפידו להישאר ממוקדים מבחינת מאמצי בניית השלום שלכם. ברגע שהיבטים שונים של הקונפליקט מפורקים לחלקים הניתנים לניהול ומטופלים בזה אחר זה, ניתן להתמקד טוב יותר בתוצאות הספציפיות הרצויות. הצהרות חזון אופייניות מתחילות ב"אנו מדמינים מציאות שבה..."

שאלו את השאלות הבאות:

- איך ייראה העולם באופן אידיאלי אם הבעיה שלנו תיפתר?
- מה יהיה שונה עבור אוכלוסיית היעד שלנו והקהילה הרחבה יותר אם נצליח לממש את המטרות הארגוניות שלנו?
- מה תהיה התוצאה ארוכת הטווח אם הארגון שלנו יצליח להתמודד עם הגורמים השורשיים לבעיית הליבה עליה אנו מבקשים להשפיע?

משימה

בעוד שהצהרת חזון מבטאת את סוג העתיד שאתם רוצים ליצור, הצהרת המשימה שלכם מתמקדת במה שהארגון שלכם עושה כדי לחתור לקראת החזון הזה. הצהרת המשימה שלכם משדרת מהי התרומה הייחודית שהארגון שלכם מבקש לתרום ומה מבדיל אותו מארגונים אחרים בעלי דעות דומות בתחום בניית השלום.

בין אם אתם יוצרים הצהרת משימה חדשה או מעדכנים הצהרת משימה קיימת, חשוב לזכור לשמור על איזון מבחינת היקף הפעילות הארגונית שלכם. הגדרת המאמצים שלכם בצורה צרה מדי בהצהרת המשימה עשויה להגביל. עם זאת, במקביל יש לוודא כי הצהרת המשימה שלכם אינה רחבה או מעורפלת מדי. היא אמורה לעזור לקרב אתכם לתוכניות ולפעילויות המשרתות את מטרותכם, ולהרחיק מאלו שלא.²⁴

חלק ניכר מהעבודה שביצעתם בעיצוב האסטרטגיה הארגונית והפרוגרמטית שלכם הוא חומר גלם לחידוד מתמיד של הצהרת המשימה שלכם. הביטו בעץ היעדים שלכם ובדקו אם אתם יכולים לחבר אותם למשפט מגובש אחד או שניים. אתם יכולים גם לאסוף את כל התובנות הללו ולהתחיל בהשלמת המשפט "הארגון שלנו מבקש..."

להשראה נוספת במידת הצורך, תוכלו לענות על השאלות הבאות:

- איזה תפקיד ישחק הארגון שלנו ביצירת הבדל זה?
- על מה יתפרסם הארגון שלנו בעוד שלוש שנים? עשר שנים?
- מהו הערך המוסף הייחודי שלנו?
- האם הצהרת המשימה שלנו תעורר התלהבות בקרב בעלי העניין שלנו ותגייס יותר אנשים?

בפרק הבא, נמשיך לבסס את האסטרטגיות הארגוניות והפרוגרמטיות שניסחתם ונציג סקירה כללית של פיתוח תוכנית ניטור והערכה.



ערכים, חזון, משימה - דף עבודה at ע

1. **התחילו עם ערכים:** אילו מילות מפתח צצות כל הזמן? אילו אמונות לגבי האופן שבו יש להתייחס לאנשים חשובות ביותר לבעלי העניין של הארגון שלכם?
2. **הגדרת החזון שלך:** בהתבוננות בניתוח עץ הבעיות שלכם, בתוצאות ארוכות הטווח המוגדרות שלכם ובניתוח הקונפליקטים שלכם, אתם יכולים להתחיל לכתוב איך העולם ייראה לאחר שתגיעו לכל ההישגים הייחודיים שלכם שיעזרו להוביל למציאות שלווה ושקטה יותר.
3. **הבהרת המשימה שלכם:** תארו את התפקיד שהארגון שלכם ממלא בהשגת החזון שציינתם למעלה. מהו התפקיד, היכולת וקהל היעד הייחודיים של הארגון שלכם שדרכם שתם מקווים להשיג את החזון הזה?

הערכים שלנו

-	-	-
-	-	-

החזון שלנו

בארגון שלנו, אנו חוזים _____

המשימה שלנו

הארגון שלנו שואף להשיג _____

פרק 2: יצירת תוכנית לניטור והערכה

פיתוח תוכנית אסטרטגית הכוללת תוכנית **ניטור והערכה** (M&E) מפורטת תעזור לצוות שלכם לתכנן טוב יותר פרויקטים, לקבוע ציפיות, לחלק תפקידים ואחריות ולקבל משוב על מאמצי בניית השלום שלכם. הידע והתובנות שנצברו ישפיעו בתורם על קבלת ההחלטות שלכם בהמשך.²⁵

בחלק זה נציג את השלבים המרכזיים לבניית תוכנית ניטור והערכה, שתאפשר לארגון שלכם להקים לולאת משוב - מרכיב מרכזי במחזור למידה.

*פרק זה הוא הקדמה תמציתית של תהליך הניטור והערכה. לתיאור הרבה יותר מפורט, עיינו במדריך המלא שלנו לניטור והערכה הזמין להורדה בכתובת www.amal-tikva.org. ולתיאורי מקרה פרקטיים מתחום בניית שלום, באתר www.amal-tikva.org/resources.

רכיבים עיקריים של תוכנית ניטור והערכה

אמנם קיימת שונות רבה, אך רוב התוכניות של ניטור והערכה מכילות את הצעדים הבאים בצורה כלשהי:



יחד, חמשת הצעדים הללו מגדירים כיצד אתם מתכוונים לאסוף, לנהל, לנתח נתונים ולהשתמש בהם. ניתן להשתמש בצעדים אלה הן לניטור והן להערכה. להלן הסבר כיצד להבחין בין השניים:

הניטור הוא מתמשך. אנו אוספים נתונים - מדי יום, שבוע או חודש - על מנת להשתמש במידע זה לניהול השוטף של עבודתנו. זוהי יכולת שאנו מפתחים בארגון כדי לעקוב אחר ההתקדמות ולקבל החלטות מושכלות.²⁶

הערכה דורשת בחינה מקיפה יותר של העבודה שלכם לאורך זמן. הערכה תכלול לעתים קרובות עזרה בהבנה כיצד לסמן התקדמות לעבר יעדים מוצהרים, בדיקה של מה הושג וכיצד.

מי אחראי לביצוע התהליך?	אילו סוגי נתונים אנו מקווים לאסוף?	באיזו תדירות אנו אוספים נתונים?	
חברי הצוות שלך המעורבים בפרויקט.	נתונים על פעילויות, הוצאות ותוצאות קצרות טווח. מעקב אחר ביצועי הפרויקט.	מרווחים קבועים: יומיים, שבועיים או חודשיים.	ניטור 
צוות מעריכים פנימי או חיצוני, או שילוב ביניהם.	נתונים על תוצאות ביניים ותוצאות ארוכות טווח.	בדרך כלל במועדים מסוימים. יכול להיות באמצע הדרך או בסוף הפרויקט, תלוי במטרת ההערכה.	הערכה 

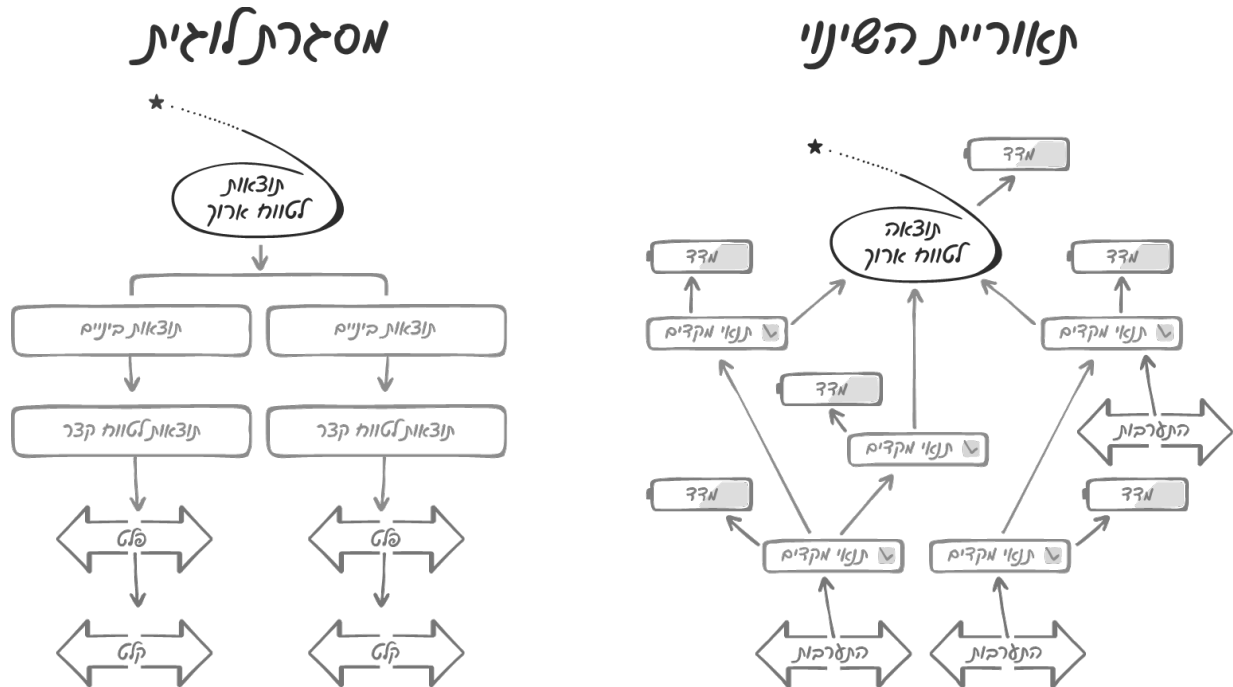
הצעד הראשון בכל תהליך ניטור והערכה יהיה לבנות מתוך התהליכים האסטרטגיים המפורטים בפרק 1, מה שיאפשר לכם לבטא תיאוריית השנוי במאמצי בניית השלום שלכם.

שלב 1: נסחו את תיאוריית השינוי שלכם



תוכנית ניטור והערכה שלכם היא מערכת כלים שתעזור לכם למדוד התקדמות לקראת ההשפעה הרצויה שמבטאת את תכונות הארגון שלכם. כדי להקל על הכניסה לתוכנית ניטור והערכה, אנו רוצים להציג כלי מוכר נוסף לתכנון פרויקטים שיעזור לפתח את תיאוריית השינוי שלכם: "מסלול השינוי" ו"מודל לוגי" אשר מכונה גם "לוג-פריים"²⁷.

כל אחת מהטכניקות הללו מציעה ייצוג חזותי של מה שאתם מנסים להשיג, ובכך מאפשרת לכם להגדיר בצורה ברורה את ההיגיון העומד בבסיס מאמצי בניית השלום שלכם בשדה.²⁸



מסלול השינוי

דיאגרמת מסלול השינוי היא אחד מהרכיבים המזוהים ביותר עם תהליך תיאוריית השינוי.²⁹ זוהי כלי פשוט שיעזור למפות תכנית כדי להמחיש כיצד המאמצים שלכם בתחום יכולים להוביל להשפעה הרצויה.

תוכלו לסקור את התוצאות המנוסחות לטווח ארוך הנגזרות מעץ היעדים שלכם במהלך שלב התכנון. אם אתם זוכרים, תוצאות אלו זוהו במקור מעץ הבעיות, ולאחר מכן קיבלו עדיפות בניתוח הקונפליקט. בתיאוריית השינוי שלכם אתם מראים כיצד אתם מטפלים באלו אחרי השני. בדרך זו, כאשר אתם מוסיפים פעילויות חדשות (ידועות גם בשם התערבויות), אתם רואים כיצד כל אחד מהפרויקטים שלכם תורם ישירות להשגת התוצאה הרצויה לטווח ארוך.

המודל לוגי המוצג להלן היא כלי תכנון פופולרי שגם יעזור לכם ליצור הבנה משותפת של מה שאתם מקווים להשיג באמצעות מאמצי בניית השלום שלכם.

הגדרת האלמנטים של המודל הלוגי שלכם

שלב 1: תוצאות ארוכות טווח - מה שאתם מקווים להשיג לאורך זמן

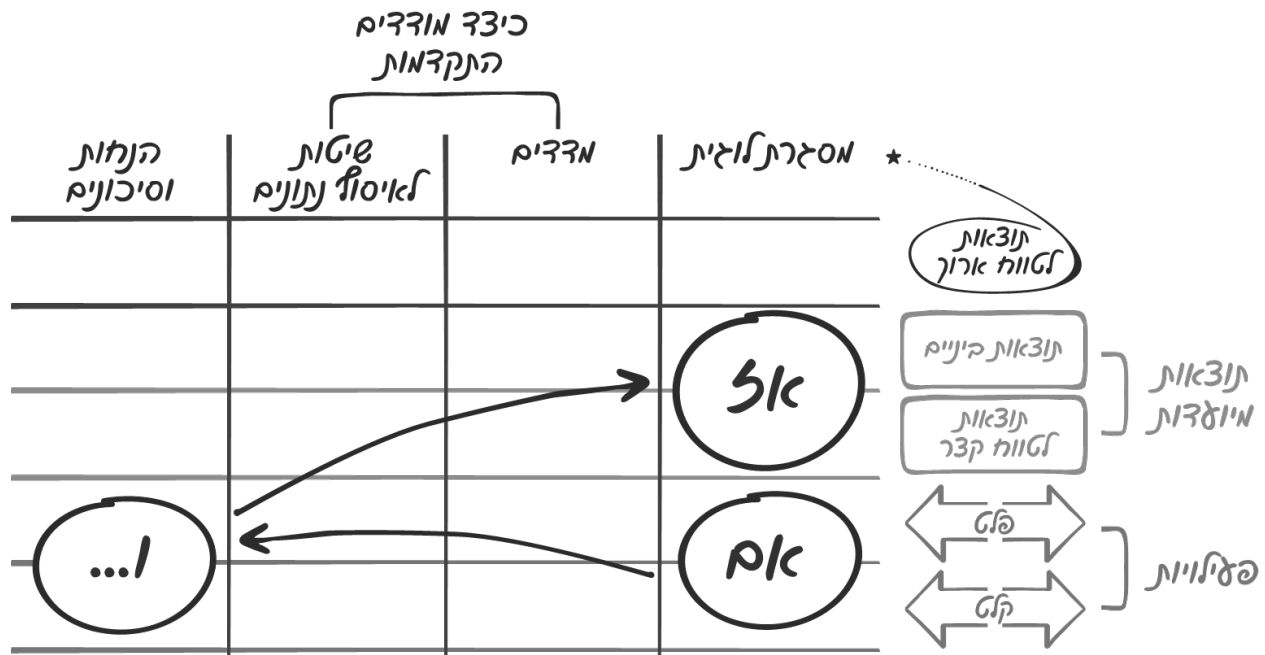
בדיוק כמו במסלול השינוי, מודל הלוגי מתחיל בתוצאות ארוכות הטווח הנגזרות מעץ היעדים שלכם בשלב התכנון. לעתים קרובות זה מכונה "מטרה" או "יעד כולל" או "חזון" מכיוון שהדבר משקף איך החברה תיראה ברגע שהארגון שלך יצליח למלא את ייעודו. זכרו כי תוצאות אלו תורגמו במקור מהסיבות השורשיות בניתוח הבעיות שלכם, ולאחר מכן, תוצאות אלו קיבלו עדיפות בניתוח הקונפליקט שלכם.

שלב 2: הגדירו תוצאות לטווח קצר ובינוני - איך תגיעו לשם

השלב הבא הוא להגדיר את התנאים המקדימים, המכונים כאן "תוצאות לטווח קצר ובינוני".³⁰ אתם יכולים לחשוב על תוצאות מסוג זה כגשר בין פעילויות להשפעה - אבני דרך - שאם יושגו, יובילו לתוצאות ארוכות הטווח שלכם. ארגונים הפועלים בקונפליקט צריכים להתמקד בזה במיוחד. אם "שלום אזורי" או "הפסקה מוחלטת של האלימות" היא המטרה ארוכת הטווח שלכם, אז אתם לא ספציפיים מספיק. אתם צריכים להתמודד עם אלמנט ספציפי, בר השגה, בהקשר שיתרום לשלום רחב יותר.

שלב 3: הגדירו פעילויות - מה אתם בעצם עושים כדי שזה יקרה

וכעת שקבעתם את התוצאות הרצויות שלכם, אתם מוכנים לעצב את פעילויות הפרויקט שלכם או לסקור את הפעילויות הקיימות כך שיעלו בקנה אחד עם תיאוריית השינוי שלכם. במסגרת הלוגית, הפעילות מורכבת מהתשומות והתפוקות.³¹ תשומות הן מה שמושקע בפרויקט שלכם - המשאבים הכספיים שלכם, השטח המושכר, המומחיות של הצוות שלכם וכו'. התפוקה היא מה שאתם מתכננים לעשות בפועל - לבנות בתים, להציע הלוואות, לספק סדנאות וכו'. המודל הלוגי יספר את הסיפור של תיאוריית השינוי שלכם כפי שמתואר להלן. אם תטמיעו את התשומות והתפוקות, תוך התחשבות בהנחות ובסיכונים כאחד, יהיו לכם כלים טובים יותר כדי להשיג את התוצאות הרצויות.



שימו לב להבדל בין תשומות לתפוקות. לדוגמה, אתם יכולים לציין במודל הלוגי שלכם שהתפוקה המתוכננת שלך היא סדנת הדרכה. למרות יישום הסדנה, התפוקה, זה לא מבטיח את השגת התוצאה הרצויה - הקניית מיומנויות חדשות למשתתפים. כדי להעריך את השגת ההשפעה הרצויה, עליכם להבדיל בין מעקב תפוקות, יישום הפעילויות שלכם, לבין מעקב אחר תוצאות בפועל. מודל לוגי מנוסחת היטב כחלק מתוכנית הניטור וההערכה שלכם, תשפר את היכולת שלכם לעשות זאת.

הנחות וסיכונים

כזכור מדיונינו הקודמים על האלמנט "אל תגרום נזק" בתיאוריית השינוי, הנחות היסוד הן קריטיות להסבר מדוע אתם מאמינים שהתוכנית שלכם יכולה להצליח. **ההנחות** מבוססות על אמונות, הטיות, והניסיון שלכם. והן גם יכולות, בתקווה, להיות מבוססי ראיות. **סיכונים** כוללים את כל מה שאתם צריכים **לקחת בחשבון כגורם שעלול לשבש את התוכניות שלכם או להיפגע מהתוכניות שלכם.**

על ידי זיהוי סיכונים פוטנציאליים, תוכלו לחשוב על פתרונות כדי להימנע מסיכונים אלה או להיות מוכנים כאשר צצים אתגרים חדשים. זה יבטיח שההתערבויות שלכם יהיו רגישות לקונפליקט ולא יביאו להשפעה שליליות (ידוע גם כגישת "אל תגרום נזק"). **עבור כל חלק של תשומות, תפוקות, תוצאות לטווח הקצר והבינוני והתוצאות לטווח ארוך - תוכלו לשאול את השאלות המאתגרות הבאות:**³²

- מה עלול להשתבש?
- האם יש משהו שעשוי למנוע מאיתנו לבצע את הפעילויות המתוכננות שלנו על סמך התשומות שהקצבנו?
- האם זה סביר להניח שהתשומות שהושקעו בפריקט שלנו יובילו לתפוקות הרצויות שלנו?

- מה הסבירות שהפעילות המתוכננת שלנו (תשומות ותפוקות) תביא, לאורך זמן, לתוצאות הרצויות בטווח הארוך?

מטריצת הערכת הסיכונים היא כלי אחד שיכול לסייע לכם לזהות את הסיכונים והפתרונות הפוטנציאליים הקשורים לפעילויות שלכם. הבנה זו אמורה לעזור לכם ליצור התערבויות מושכלות, אפקטיביות ומובנות יותר.

התאמה אסטרטגית מתמשכת

כאשר סדרי העדיפויות האסטרטגיים שלכם מנוסחים בתיאוריית שינוי, יהיה חשוב לבדוק כל הזמן התאמה בכל היבטים של עבודתכם. כאשר אתם מפתחים תוכנית ניטור והערכה מפורטת, באפשרותכם לבצע בחינה של התוכניות הנוכחיות כדי לבדוק ולהבהיר את הדברים שתקדמו.



פעילויות התוכנית - דף עבודה at e

כדי לבדוק את התכניות הנוכחיות של הארגון שלכם ואת ההתאמה האסטרטגית שלכם, תוכלו לעיין בתרשים הבא.*

תוצאה רלוונטית לטווח ארוך	תנאים מוקדמים רלוונטיים	תואם לתיאוריית השינוי?	מטרה - ישירות מעץ המטרות	כותרת התוכנית

קעת עיינו בטבלה ושאלו את עצמכם:

- האם כל הפעילויות שלכם משתלבות עם תיאוריית השינוי שלכם?
- האם אנחנו מוציאים משאבים על תוכניות שאינן תורמות ישירות לתנאים המוקדמים או למטרות הכוללות שלנו?
- האם פספסנו כמה תנאים מוקדמים ותוצאות ארוכות טווח בתיאוריית השינוי שלנו שעלינו להוסיף?

* זה הזמן להעריך באופן ביקורתי את הרלוונטיות של כל תוכנית ולדון בשאלה האם תוכניות שאינן מתאימות לתיאוריית השינוי שלכם באמת צריכות להתנהל דרך הארגון שלכם בכלל.

שלב 2: בחרו מדדים



חשוב שתחשבו **מדוע ואיך קרה השינוי וכמה חשוב שינוי זה לאלו שמושפעים מהמאמצים שלכם**.³³ מדד הוא המידע שאומר לך אם התוכנית שלך משיגה את התוצאות הרצויות בתחום המורכב של בניית השלום.

למרות שלעיתים קרובות מכמתים אותם על ידי מדדים ספציפיים, מדדים יכולים להגיע בצורות רבות ושונות. "מדדי דאשבורד", מונח נפוץ בתחום, יכולים לספק לנו תמונה כוללת מבחינת המידע החשוב ביותר שעלינו לדעת עבור תהליכי ניטור והערכה.³⁴ המדד שלך, במילים פשוטות, הוא ה'ראיה' שלכם לשינוי.³⁵ אתם יכולים לבחור מגוון מדדים כדי **למדוד** התרחשות של שינוי כלשהו.

מדדים כמותיים לעומת איכותניים³⁶

נתונים איכותניים

עוזרים לענות על שאלות כגון:

- מדוע התחולל השינוי?
- מדוע התרחש שינוי זה?
- כיצד התרחש שינוי זה?

מוצגים בדרך כלל במתכונת נרטיבית. כוללים מידע שנאסף מתצפיות, קבוצות מיקוד או ראיונות.



מדדים איכותניים

מודדים מה אנשים חושבים, מרגישים או מאמינים. עוזרים לנו להעריך כיצד ומדוע התרחש שינוי.

נתונים כמותיים

תשובות לשאלות כגון:

- עד כמה התחולל שינוי?
- עד כמה היעדים שלנו הושגו?

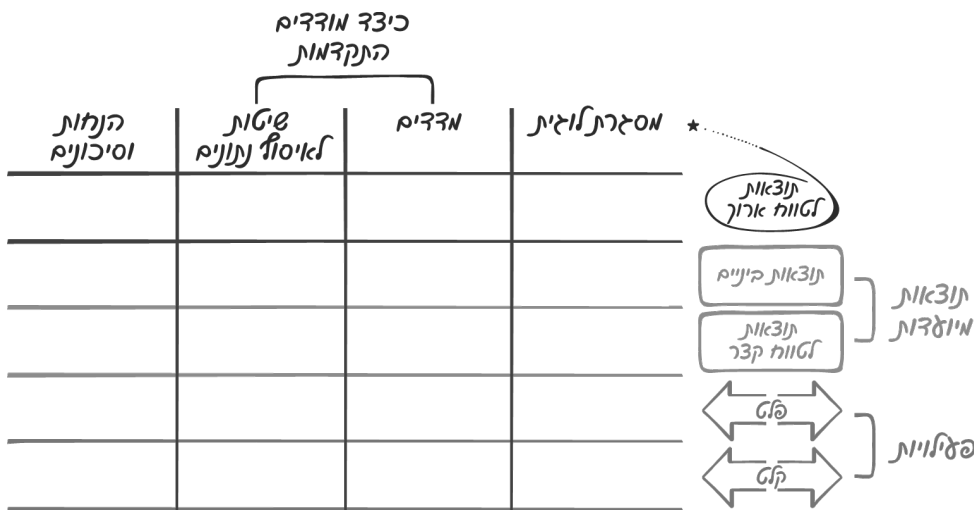
ביטוי במונחים מספריים, ספירה או השוואה בסולם. כולל נתוני סקר, מספרי נוכחות וציוני מבחנים.



מדדים כמותיים

מדדים במונחים מספריים - מספרים, אחוזים או יחס. עוזרים להעריך אם הפרויקטים הם במסלול הנכון.

קישור המדדים למודל הלוגי שלכם



ניתן להשתמש בתבנית ניטור והערכה המוצגת להלן כדי להדגים את הקשר בין מרכיבי המפתח השונים של מאמצי בניית השלום שלכם. המדדים המבוססים על המבנה הלוגי שלכם יעזרו למדוד עד כמה אתם מספקים תשומות, יוצרים תפוקות ומגיעים לתוצאות לטווח קצר, בינוני וארוך.

באופן כללי, מדדים המודדים תשומות ותפוקות יעזרו לכם במעקב אחר הטמעת העבודה המתוכננת שלכם.

לעתים קרובות אנו קוראים לסוגי מדדים אלו "מדדי תהליך",³⁷ אשר מספרים לך על הפעילויות שלכם, למשל, האם השירותים ניתנים, האם המשתתפים מגיעים או האם צוות מקבל הדרכה כנדרש. ניטור מידע מסוג זה הוא חלק קריטי בתוכנית ניטור והערכה שלכם - אתם רק צריכים להגדיר אותו תחילה.



מדדי תהליך - עוקבים אחר יישום הפעילות - מתייחסים לתשומות ולתפוקות.

מדדי תהליך המזוהים עם **תפוקות** יכולים לכלול:

- מספר המשתתפים, אחוז מאוכלוסיית היעד המשתתפת בתוכנית, אחוז המשתתפים שמגיעים או מעורבים, אחוז הנשירה, מספר בעלי העניין העיקריים.
- מדדי התהליך יכולים גם לכלול את שביעות רצון המשתתפים כגון:
 - האם המשתתפים מרגישים בנוח?
 - האם הסגל נגיש?
 - האם המקום מתאים לפעילויות?
 - האם פעילות הפרויקט מתבצעת בשעות נוחות?
 - האם הנושאים הנדונים תואמים את מטרות הפרויקט?
 - האם הנושאים נלמדים בצורה מרתקת?
- מדדי תהליך מעריכים גם את היישום באמצעות מדדים כגון:
 - מספר סדנאות שהתקיימו,
 - מספר פעילויות שבוצעו,
 - כמות חומרים שהופצו,
 - האם החומרים היו קלים להבנה,
 - האם החומרים מתאימים לקהל היעד וכו'.

מדדי התהליך שקשורים **לתשומות** כוללים:

- משאבים כספיים, משאבי אנוש, משאבים מנהליים, ציוד נדרש.

מדדים המודדים סוגים שונים של תוצאות, כפי שמתוארים במודל הלוגי שלך, נקראים **מדדי תוצאה**, או לחלופין, **מדדי השפעה**.³⁸ תוצאות אלו חשובות במיוחד **בהבנת התקדמות הפרויקט שלכם לקראת התוצאות הרצויות**. בחקר ההשפעות ארוכות הטווח של בניית השלום שלכם, תוצאות מסוג זה כוללות לעתים קרובות מגוון נושאים, **כגון שינוי התנהגות, שינוי גישה, מצב בריאותי ואיכות חיים**.



מנטרים את התוצאות הרצויות הקשורות לתוצאות לטווח הקצר והארוך. **מדדי תוצאה**

מדדים לטווח הבינוני / הארוך, המכונים גם מדדי השפעה, משמשים כדי להעריך אם הושגה מטרת הפרויקט באמצעות המדידות הבאות:

- שיפור ברווחה נפשית/פיזית
- מעורבות בקהילה
- שיפור החינוך
- שיפור התעסוקה

מדדי תוצאה לטווח קצר עוקבים אחר התקדמות הפרויקט שלכם. זה בדרך כלל מתייחס לשינוי לטווח הקצר, כגון:

- מודעות, ידע, מיומנות.
- יכולת האישית, כלומר, ביטחון, הערכה עצמית, מיומנויות חברתיות, כישורי פתרון בעיות, התנהגות משופרת של פנייה לעזרה, כישורי התמודדות ואופטימיות
- שיפור בנטוורקינג חברתי

מדדי SMART ו-SPICED³⁹

למרות שאין כללים קבועים בבחירת מדדים, ישנן הנחיות שימושיות בתהליך הבחירה. מסגרת נפוצה בה משתמשים היא מסגרת 'SMART', המסייעת לזכור מאפיינים מסוימים בעת קביעת מדדים כמותיים.

- ספציפי (Specific)** - מאופן הניסוח של המדד, האם ברור מהי המטרה שיש להשיג? האם שקלתם לחלק את הנתונים שלכם כדי להפוך אותם לאינפורמטיביים יותר?
- בר מדידה (Measurable)** - האם אתם בטוחים שניתן לאסוף נתונים עבור מדד כזה? האם יש לכם את המומחיות, הזמן והצוות כדי לאסוף את הנתונים הנדרשים?
- בר השגה (Achievable)** - האם זה מציאותי לצפות שיעדי המדד יושגו עם הזמן, הצוות והמימון שיש ברשותכם?
- רלוונטי (Relevant)** - האם המדד תופס את השינוי המתואר בתשומות, תפוקות ותוצאות?
- מוגבל בזמן (Time-bound)** - האם מוגדר בבירור מתי יושג המדד?

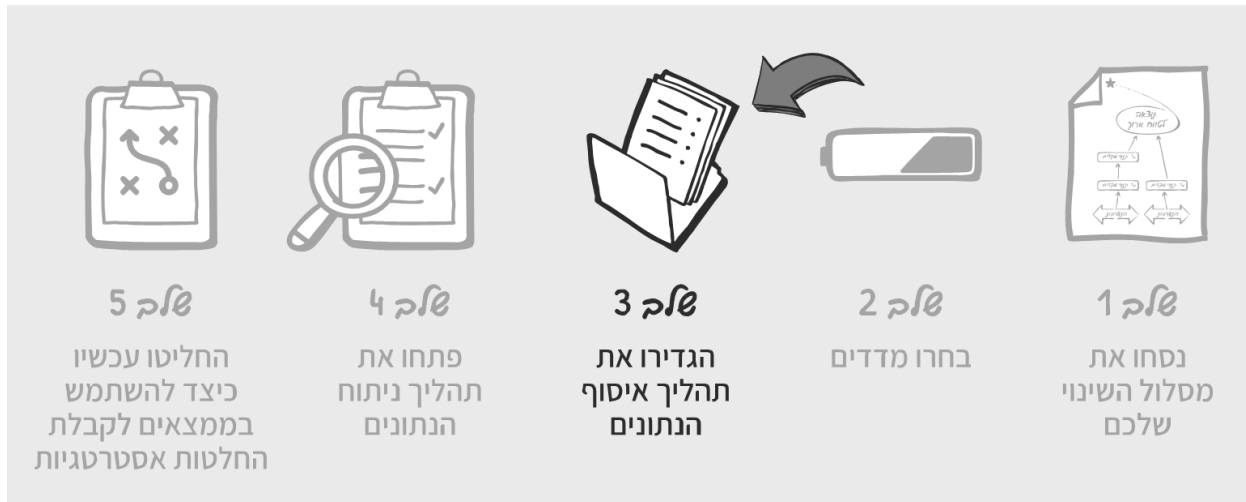


קיצור נוסף השימושי במיוחד בעת עיסוק בגישה השתתפותית בניטור והערכה הוא גישת 'SPICED', הנשענת במידה רבה על מדדים איכותניים ותיאוריים. גישה זו מעודדת מעורבות הרבה יותר גדולה של בעלי העניין בהגדרת מדדים לשינוי חברתי וככזו דורשת זמן ומשאבים רבים יותר.

- סובייקטיבי (Subjective)** - האם המדד הוא סובייקטיבי - עם יכולת לתפוס את התובנות הייחודיות של הפרט (כלומר, כאשר ה'אנקדוטלי' הופך לנתונים קריטיים בשל ערך המקור)?
- השתתפותי (Participatory)** - האם המדד שפותח יחד עם אותם אנשים יכול להעריך אותם בצורה הטובה ביותר (כלומר, חברי קהילת היעד, צוות הפרויקט)?
- ניתן לפיענוח והסבר (Interpreted and communicable)** - האם המדד הוא בעל משמעות, והאם ניתן להסביר את הרציונל שלו בקלות לבעלי עניין אחרים?
- בדיקה צולבת והשוואה (Cross-checked and compared)** - האם המדד המשתנים והמדידות של התקדמות עוברים בדיקה צולבת על ידי שימוש במודיעים, שיטות וחוקרים שונים?
- מעצים (Empowering)** - האם תהליך קביעת והערכת מדדים סייע להעצים את חברי קהילת היעד לשקף היטב את השינויים הרצויים?
- מגוון ומפולח (Diverse and disaggregated)** - האם היה מאמץ לחפש מדדים ספציפיים מקבוצות שונות, כולל גברים ונשים בנפרד? בנוסף לצורך בנתונים המפולחים מגדרית, האם יש דרך לנתח נתונים על הבדלים חשובים אחרים כמו גיל או רמת השכלה?



שלב 3: פיתוח תהליך איסוף הנתונים



כלי איסוף הנתונים וניתוח הנתונים שאותם נבחן מכונים לעתים קרובות "שיטות מחקר"⁴⁰. בעת ביצוע של ניטור והערכה, ההתמקדות שלכם היא ב"תרגול", עם הרבה פחות דגש על "תיאוריה". אינכם מתכוונים לתרום תרומה תיאורטית לתחום, מה שעושים בדרך כלל במחקרים.⁴¹ במקום זאת, במאמצי ניטור והערכה שלכם, אתם יכולים להשתמש בשיטות מחקר כדי לשפר את העבודה שלכם ואת הסיכויים שלכם ליצור השפעה לטווח הארוך. לכן, כשחוזרים לתבנית של ניטור והערכה שלנו, אנו נמצאים כעת בעמודת מתודולוגיית איסוף הנתונים, המכונה גם "מקורות אימות" או SOV.

הנחות וסיכונים	שיטות לאיסוף נתונים	מדדים	מסגרת לוגית *
			<ul style="list-style-type: none"> תוצאות לשווח ארוך
			<ul style="list-style-type: none"> תוצאות ביניים
			<ul style="list-style-type: none"> תוצאות מיועדות לשווח קצר
			<ul style="list-style-type: none"> פעילויות פלט קלט

שיטות איסוף נתונים המשמשים לניטור והערכה:

ראיונות



ראיונות פרטניים מאפשרים לכם להבין טוב יותר כיצד חווים את עבודתכם אנשים המושפעים מהתוכניות שלכם. שיחות אחד על אחד, המתנהלות לרוב עם רשימה של שאלות מוכנות מראש, ניתנות לביצוע פנים אל פנים, בטלפון או באמצעות שיחת וידאו.⁴² ראיונות יכולים להיות מעמיקים, מובנים למחצה או בלתי מובנים לחלוטין בהתאם למידע המבוקש.⁴³ שיחה עם אנשים היא כלי שימושי במיוחד לאיסוף נתונים כאשר אתה מעוניין בתפישותיו, דעותיו, רעיונותיו, חוויותיו וכמובן של סיפוריו של האדם. ראיונות מספקים מידע עשיר עם אפשרות ליצירת קשר נוסף לצורך הבהרה. הקפידו להיות בהקשבה פעילה, לצרכי שפה, לרגישויות תרבותיות ולדינמיקה מגדרית.

סקירת מסמכים



מסמכים שאתם מפתחים עבור הפרויקט שלכם יכולים לספק תיעוד שוטף של פעילויות,⁴⁴ כגון תקציבים, טפסי קליטה, דפי הרשמה, מדיניות ארגונית, דפי נוכחות, תוכניות עבודה וכן רשומות קיימות ממקורות חיצוניים (המכונים גם מקורות נתונים משניים), יכולים להיות בעלי ערך.⁴⁵ זה יכול לכלול גם משוב לא פורמלי ו/או הרהורים באמצעות יומנים או דוחות התקדמות. הקפידו לשמור על פרטיות המשתתפים, איכות הנתונים והאבטחה.

תצפיות



תצפיות שנראות או מתועדות ישירות באופן ויזואלי, כמו באמצעות צילומים וקלטות וידאו, מספקות תובנה לגבי מה שקורה בפועל בשטח,⁴⁶ כולל כל דבר, החל מסביבה פיזית ופעילויות וכלה בהתנהגות של אנשים והיחסים ביניהם.⁴⁷ באופן כללי, מועיל למתבוננים להצטייד במדריך תצפית המשמש כרשימת תיוגים המספקת אחידות רבה יותר בתהליך איסוף הנתונים. הנתונים שנאספים מבוססים על התנהגות ממשית שנצפית בזמן אמת (בניגוד להתנהגות על פי דיווח עצמי שמתועדת בראיונות או בשאלונים). התצפית בדרך כלל אינה פולשנית ואינה דורשת השתתפות פעילה של משתתפי התוכנית.⁴⁸ תצפיות דורשות רגישות, כדי לא להשפיע או להפריע לאלו שנמצאים תחת תצפית ולא לגרום להטיה.

מיפוי קהילה השתתפותי



כגישה קולקטיבית לאיסוף נתונים, מיפוי קהילה יכול לעזור לכם לבנות הבנה משותפת על ידי הצגת תמונת מצב של האופן שבו חברי הקהילה תופסים כיום את המצב הנוכחי.⁴⁹ מיפוי קהילתי יכול להיות שימושי, למשל, בזיהוי תשתיות ושירותים בסיסיים, בזיהוי משאבים קיימים ובעזרה בקביעת נקודת התחלה לאיסוף נתונים.⁵⁰ זהו תהליך השתתפותי המעניק הזדמנויות לדיון קבוצתי ולבניית זיקה בין המשתתפים.⁵¹

כלים יצירתיים



גישות יצירתיות שונות מספקות אלטרנטיבה למילה הכתובה - למשל, יצירת הצגה, תערוכה או סרטון. כלים יצירתיים מאפשרים לעיתים קרובות למשתתפים לחשוף תובנות שאולי לא ניתן היה לבטא אחרת, מה שמציע הזדמנות ייחודית לביטוי עצמי. גישה מבוססת אומנויות יכולה לספק נתונים שבהם ניתן להשתמש כדי להשלים ולהעשיר נתונים מסורתיים יותר, אם כי אנשים מסוימים עשויים שלא להרגיש בנוח אם, למשל, הם אינם נוטים לעסוק באמנות. חוסר היכרות עם כלים פחות קונבנציונליים עשוי להוביל לספקנות ואף לתחושת מוזרות, תלוי בהקשר. חשוב להגדיר מראש ובבירור את הרציונל לגישה שנבחרה.

להלן מספר דוגמאות:

- **סטוריטלינג (Storytelling).** באמצעות כתיבה והופעה (משחק ו/או ריקוד), ניתן להשתמש בסיפורים כדרך ללכידת החוויה האישית ו/או הקבוצתית.
- **ריקוד ודרמה.** כל אחת מהשיטות הללו יכולה להציע תובנות לגבי האופן שבו אנשים מפרשים את החוויה שלהם, ואז ניתן לשתף אותה עם קהל רחב יותר.
- **ציורי השפעה.** איורים יכולים לתאר סיטואציות בעבר, בהווה או בעתיד, ויכולים להיות שימושיים במיוחד לעידוד חשיבה ולהצגת שינוי.
- **דוגמאות נוספות** לביטוי עצמי כוללות חיבורי תמונות וקולאז'ים.

סקרים



שאלונים מהווים כלי ניטור והערכה נפוץ מאוד, והינם מועילים באיסוף ארבעה סוגים של מידע אודות אנשים: 1. ידע. 2. אמונות/גישות/דעות. 3. התנהגות ו-4. תכונות.⁵² שאלות הסקר מגיעות בצורות שונות, כולל שאלות סגורות, שאלות פתוחות, שאלות סולם ושאלות עם תשובות מרובות.⁵³ שאלות סגורות הן בדרך כלל במתכונת של אפשרויות כן/לא או נכון/לא נכון. לעומת זאת, שאלות פתוחות משאירות את התשובה לחלוטין למשיב ולעיתים קרובות מספקות מגוון גדול יותר של תגובות.⁵⁴ סקרים שניתן לבצע באופן מקוון, בדוא"ל או אישית הינם פרקטיים לאיסוף כמות גדולה של נתונים ובכך יכולים לספק פרספקטיבה רחבה. אם אותה קבוצת שאלות נשאלת בהתחלה (למידע אודות נקודת התחלה), במרווחים שונים במהלך התוכנית ולאחר השלמתה, סקרים יכולים להיות שימושיים במעקב אחר שינויים לאורך זמן.

השאלונים יכולים להיות אנונימיים, מה שמאפשר למשיבים להיות מוכנים יותר לחלוק בכנות את רגשותיהם האמיתיים. עם זאת, יש להקפיד לשים לב למבנה הסקר מכיוון ששאלות מוטות ומנחות עלולות להטות את התוצאות. בדיקת פיילוט של הסקר על מדגם מקבוצת היעד שלכם היא חיונית.

קבוצות מיקוד

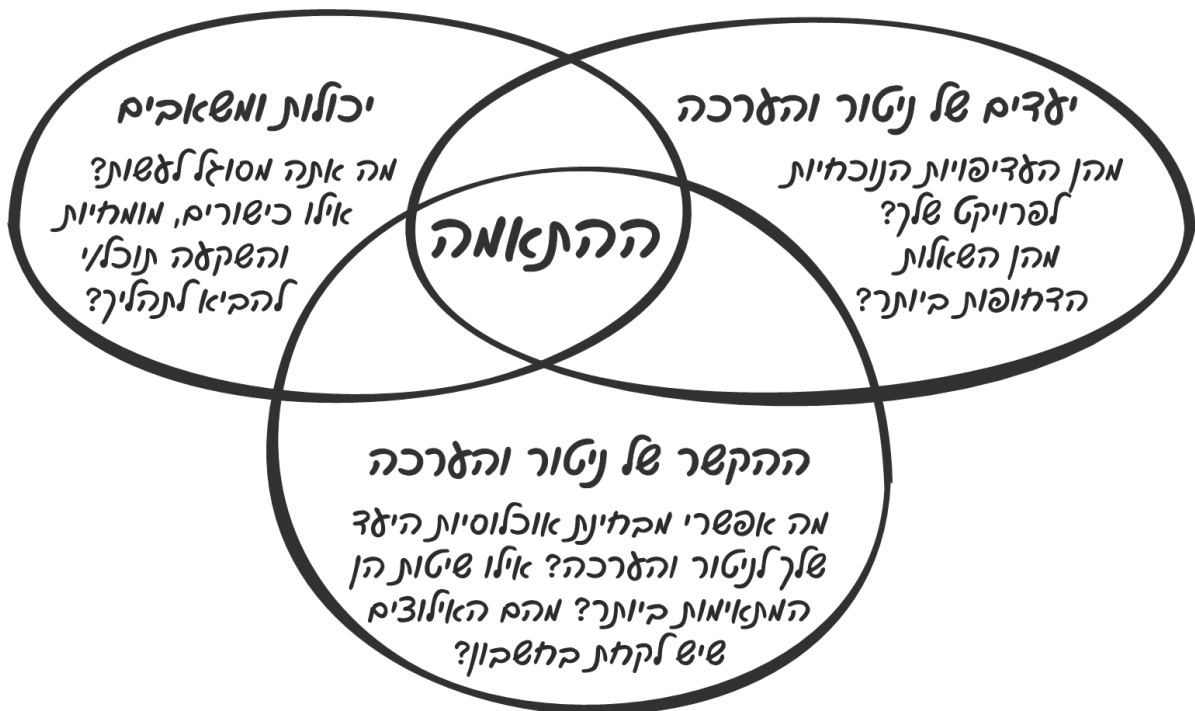


ראיונות קבוצתיים, או קבוצות מיקוד יתנו לכם הזדמנות לשוחח עם מספר אנשים בפרק זמן קצר יחסית. בקבוצות מיקוד, מספר קטן של אנשים (בדרך כלל 6-12) מכונסים לדיון בנושאים ספציפיים בהדרכת מנחה.⁵⁵ מנחה שמצויד במערך של שאלות לראיון מוביל את הדיון. המשתתפים מוזמנים להביע באופן חופשי את דעותיהם ולנהל דיאלוג זה עם זה, ולעיתים קרובות זה מוביל לתובנות ולפרספקטיבות משמעותיות.

עבודה בקבוצה מתאימה לבחינת נושאים מורכבים ולהשגת תובנות עמוקות יותר וקולקטיביות. ההקשר הקבוצתי מהווה אלטרנטיבה למי שפחות נוטה לראינות אחד על אחד או להשקיע זמן במילוי שאלון. ניתן גם להוסיף קבוצת מיקוד לתוכנית קיימת כך שלא יהיה צורך להשקיע משאבים נוספים בניטור והערכה, ושיעורי ההשתתפות יהיו גבוהים בהרבה. נדרשת הנחיה מיומנת, במיוחד כדי ליצור סביבה מזמינה, להתמודד עם קונפליקטים אפשריים, להבטיח דיון מאוזן בין כל המשתתפים, ולהפחית את האפשרות של 'חשיבה קבוצתית' או השתלטות על משתתפים.

* כאשר אתם מתחילים לבחור את המתודולוגיה שלכם...

קיים מגוון רחב של אפשרויות מבחינת מתודולוגיית איסוף הנתונים כפי שצוין בסקירה הקצרה לעיל. בבחירת מתודולוגיית איסוף הנתונים שלך כדי להעריך את מאמצי בניית השלום שלך, חשוב לקחת בחשבון את ההקשר, הצרכים, המדדים והיכולות שלכם. חשבו על היכולות שלכם, מה אתם הכי רוצים ללמוד, ועל ההקשר הספציפי שלכם.⁵⁶ מכיוון שניטור והערכה כל כך קריטיים להצלחה שלכם, יש לשלב אותם בעבודה שלכם בצורה הניתנת לניהול. חשבו לבנות תוכנית שתתאים ליכולת של הצוות שלכם כמו גם לתפוקות הרצויות שלכם. ראו את "ההתאמה" שלהלן.



בחירת שיטה לאיסוף נתונים

כאשר אתם קובעים באילו שיטות להשתמש ומפתחים תוכנית איסוף נתונים לניטור והערכה, שאלו את עצמכם את השאלות הבאות:

קודם כל שאלו...	לאחר מכן, שאלו...
אילו נתונים?	איזה סוג נתונים נצטרך על מנת למדוד את המדדים שלנו?
ממי?	האם שיטות איסוף נתונים שנבחרו יספקו את סוג המידע הנכון? האם שיטות איסוף נתונים שנבחרו מתאימות לקבוצות האנשים שמהן נרצה לאסוף נתונים? לדוגמה, האם המשיבים שלכם יהיו מוכנים למלא כלים מורכבים וכתובים? או שהם מעדיפים שיחה אישית? האם עליכם לאסוף נתונים ממספר רב של אנשים במקומות שונים או שמספיק להגיע למספר אנשים מרכזיים? או למשל, אם אתם מפעילים תוכנית נוער, האם אתם צריכים לקבל משוב גם מההורים והמורים של המשתתפים שלכם, וגם מבני הנוער עצמם?
באיזו תדירות?	האם נוכל להשתמש בשיטות איסוף הנתונים הללו בתדירות הנדרשת?
על ידי מי?	באיזו תדירות אנו צריכים לאסוף נתונים אלה? מי יאסוף את הנתונים? מי יאסוף את הנתונים לניתוח?
האם זו אפשרות?	האם אוסף הנתונים כשיר להשתמש בשיטות איסוף הנתונים שנבחרו וביצוע ניתוח הנתונים בהמשך? מי זמין עם הניסיון בהנחיית קבוצות או בשיטות מחקר? האם הם מדברים באותה שפה כמו האנשים שאיתם הם יתקשרו, או שנצטרך לתרגם כלים ומדריכים לשפות שונות?
	האם יש לנו את הזמן, המומחיות והמשאבים הדרושים לשימוש בשיטות איסוף הנתונים הללו? האם אנו מסוגלים לטפל כראוי בכל חששות אתיים או בעיות חיסיון?

מבין השיקולים הרבים שישפיעו על שיטות איסוף הנתונים שלכם, **אחד שיש להתמקד בו במיוחד הוא האם הנתונים שאתם אוספים הם אישיים במיוחד ודורשים טיפול באופן חסוי**. הגדרות של קבוצות לאיסוף נתונים, למשל במסגרת קבוצת מיקוד, עשויות להוות פורום ציבורי מדי אם תרצו לאסוף מידע רגיש במיוחד. בהקשר מסוג זה, השימוש בשאלונים, עם אפשרות מובנית לדיווח על נקודות מבט באופן אנונימי, עשוי להיות מתאים יותר.

שימו לב לרגישות האתית באיסוף נתונים שלכם:



שקלו היטב את חוויות העבר של אנשים שאתם אוספים מהם נתונים. זכרו את ההקשר הרחב, וודאו שמאמצי איסוף הנתונים שלכם אינם גורמים לדאגה או לאי נוחות לחברי קהילת היעד שלכם או לאחרים.

למשל, בדקו כי אינכם יוצרים חוויה מלחיצה או מבלבלת שגוזלת זמן רב מדי או גורמת למצוקה כלשהי. יהיה עליכם לבדוק שהמשתתפים נותנים את הסכמתם המדויקת לאסוף ולהשתמש בנתונים שלהם, וכי הם מבינים בדיוק למה הם מסכימים. וכמובן, במידת הצורך, יש לוודא שנתוני המשתתפים נשמרים אנונימיים וסודיים.⁵⁷

התאימו את כלי איסוף הנתונים שלכם להקשר שלכם:

לפני שתיצרו כלי לאיסוף נתונים, העריכו את ההקשר התרבותי, במיוחד בכל הקשור לשפה, לטכנולוגיה ולאוריינות. באופן דומה, תרצו גם לשקול שיטות תקשורת מועדפות מבחינה תרבותית (כלומר, נוחות לדבר עם זרים, עד כמה מתאים שאדם ממין אחד יראיין אדם ממין אחר).

בדקו את אפשרות הדגימה:

בהתאם לתוכנית ניטור והערכה הספציפית שלכם, ייתכן שיהיה עליך לשלב שיטת דגימה מתאימה. אם אתם עובדים רק עם קבוצה קטנה של אנשים, סביר להניח שלא תצטרכו להשתמש בדגימה. עם זאת, עם פרויקטים גדולים יותר, סביר להניח שתאספו נתונים ממדגם של הקבוצה.⁵⁸

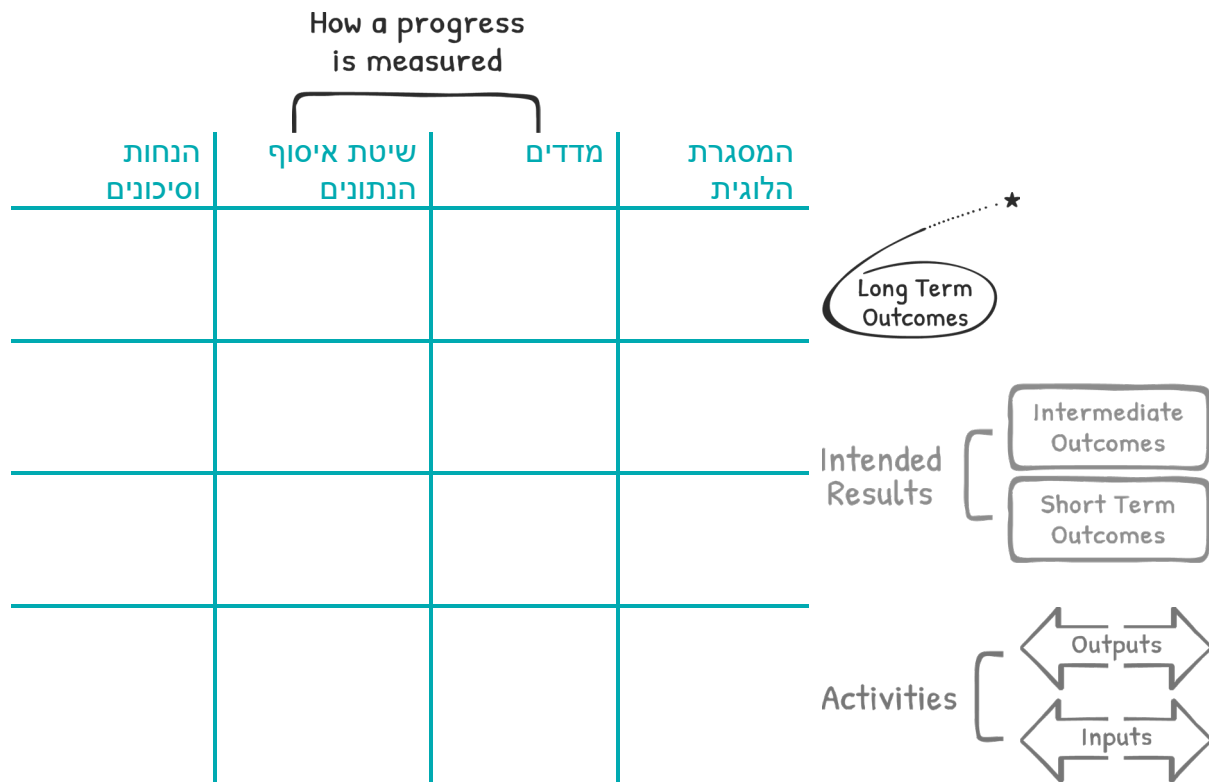
חשבו כיצד בעלי העניין יכולים לשפר את היכולות שלכם ולחסוך משאבים מוגבלים. אולי יש לכם מתנדבים שרוצים להיות מעורבים בהיבט אחר של הארגון שלכם, או חבר דירקטוריון שנהנה לקבל ידע ממקור ראשון בתוכניות שלכם. אולי ישנם סטודנטים שמעוניינים בהתמחות ומחפשים הזדמנויות להשתתף במחקר יישומי? זכרו כי זה יכול להיות לא הולם או אפילו לא מוסרי בנסיבות מסוימות לערב אנשים מחוץ לצוות שלכם בעת שיתוף מידע רגיש או סודי או כאשר נדרשים תקני הפרטיות המחמירים ביותר.



המסגרת הלוגית - דף עבודה at

כעת נוכל להתחיל לסקור את תבנית הניטור וההערכה שנדונה לעיל. תחילה עליכם לבדוק את המסגרת הלוגית שלך ואת המדדים שנבחרו. לאחר מכן, בחרו שיטת איסוף נתונים לכל אחד מהמדדים המפורטים. ניתן למדוד כמה מדדים עם אותו כלי כל עוד למדדים אלה יש אותה שיטת איסוף נתונים, מקור ותדירות האיסוף. ניתן לקבץ מדדים יחד על מנת להפחית או לבטל מאמצים מיותרים לאיסוף נתונים. הנה כמה טיפים שיש לזכור:

- יש לשקול היטב מי ישתמש בכלי וכיצד.
- וודאו כי הצוות שלך מאומן ויש לו הוראות / הנחיות ככל שנדרש.
- בדקו מראש את הכלי שלך, בצע בדיקת פיילוט מלאה!
- הישארו ממוקדים באיסוף המידע החיוני בלבד.
- עקבו אחר פרטי איסוף הנתונים (מי, מה, מתי, איפה).



שלב 4: פיתוח תהליך ניתוח נתונים



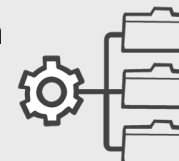
בשלב זה, אתם מוצאים את עצמכם מוצפים בסוגים שונים של נתונים. חשוב מאוד לשקול כיצד לנהל, לנתח ולהציג נתונים באופן שיאפשר לך בסופו של דבר ללמוד ולשפר את עבודתך, שהיא כמובן המטרה של תהליך של ניטור והערכה.

הגדרות⁵⁹



ניהול נתונים

ניהול נתונים הוא מערכת של האופן שבו הנתונים שלכם מאוחסנים בצורה מסודרת ומאובטחת ולמי תינתן גישה אליהם. עם כל מגוון הנתונים שברשותכם (הקלטות שמע אפשריות, סרטונים, שאלונים שמולאו, תצלומים וכו'), הצוות שלכם צריך לפעול על פי כמה כללים לפרמוט ואחסון נתונים, לתעד את הכללים במסמך אחד ולשתף עם כל מי שעוסק בניהול נתונים.



ניתוח נתונים

המונח 'ניתוח נתונים' מתייחס לתהליך ולכלים לפרשנות נתונים. ניתוח נתונים נותן משמעות לנתונים שלכם - מפרש אותם ושם אותם בהקשר על מנת ליידע את תהליך קבלת ההחלטות.



אבטחת איכות הנתונים



קחו בחשבון מספר שיקולים:

- האם אתם אוספים נתונים תקפים המודדים אך ורק את מה שאתם רוצים?
- האם הנתונים שלכם אמינים ושומרים על אותה איכות לאורך זמן?
- האם הנתונים שלכם מעודכנים ומלאים?
- האם יש שמירה על חיסיון?
- האם לנתונים שלכם יש מספיק פרטים שונים כדי להציג תמונה הוגנת?
- האם הנתונים שלכם מדויקים וללא טעויות? כפי שאתם יכולים לדמיין, אם הנתונים שלכם מלאים בשגיאות, לא מדויקים או חלקיים, המידע שאתם אוספים לא יהיה שימושי לניתוחים או להחלטות שלכם.



ניתוח נתונים כולל: קידוד, ניתוח, פירוש, הרהור

עם כל הנתונים שאתם אוספים, קחו בחשבון:

- מה המשמעות של ממצאים אלה? מה תוכלו ללמוד מהם?
- אילו מסקנות תוכלו להסיק? מהם הפירושים האחרים של ממצאים אלה?
- האם היו ממצאים מפתיעים? מה מאשרים ממצאים אלו?
- מהן מגבלות הניתוח שלנו?
- מהן כמה מההשלכות האפשריות של ממצאים אלה?⁶⁰

עם כל סוגי ניתוח הנתונים, בדרך כלל תרצו לבדוק את השאלות והמדדים של ניטור והערכה. לאחר מכן, יש למיין את הנתונים ביחס לכל שאלה, באופן כמותי ו/או איכותני, ו'לנקות' את הנתונים כדי להיפטר מנתונים חלקיים או שגויים. בהתאם למה שאתם רוצים לדעת ולסוג הנתונים שאספתם, עליכם לקבוע את סוג הניתוח המתאים.

ניתוח נתונים כמותיים

ניתוח נתונים כמותיים מפרש נתונים שניתן לספור, למדוד ולבטא בקלות. מקורות הנתונים הכמותיים כוללים סקרים, גליונות נוכחות, נתונים בריאותיים ודמוגרפיים, נתוני מפקד ונתוני תקציב.⁶¹



ניתוח נתונים כמותי יכול להיות מורכב מחישובים פשוטים המניבים מידע בנושאים כגון נוכחות, שימוש, שינויים בביצועים או שינויים בידע (למשל, לפני ואחרי בדיקות). מספר דוגמאות לסטטיסטיקה תיאורית נפוצה כוללות: תדרים (מספרים, ספירה), התפלגות אחוזים (פרופורציה), ממוצע, חציונים (נקודת אמצע) ומצבים (הערך השכיח ביותר). ניתוח יכול להתבצע בעזרת תוכנות גיליון אלקטרוני (למשל, Excel).

ניתוח נתונים איכותניים



נתונים איכותניים דורשים הרבה יותר גמישות ומאמץ במהלך פרשנות נתוני התהליך.⁶² מקורות הנתונים האיכותניים כוללים טקסט, תמונות ונרטיב (למשל, רשומות של ראיונות, תצפיות לא מובנות, שאלונים פתוחים, תמלילי קבוצות מיקוד) ונתונים חזותיים כגון תצלומים וסרט/וידאו. ככאלה, טכניקות ניתוח מבוססות על הרהור, סיווג ופרשנות.⁶³

נתונים איכותניים שימושיים במיוחד כאשר אתם מחפשים תיאור של תוכנית, תהליך או חוויה או אם ברצונכם להבין את הקשר המצב ו/או להבין תפיסות.⁶⁴ לניתוח נתונים איכותני, מומלץ מאוד שיותר מאדם אחד יבצע 'קידוד' או 'סיווג' וכי מי שמזין את הנתונים המקודדים יהיה אדם מחוץ לארגון כדי להבטיח אובייקטיביות. הבאת נקודות מבט נוספות לניתוח יכולה להציע תובנות בעלות ערך ולעזור לשלוט בהטיה בניתוח נתונים איכותני.

שיתוף בעלי עניין בניתוח נתונים



מהן הדרכים לקבל תשומות מבעלי עניין עם נתונים **כמותיים**? ניתן להתחיל בהצגת נתונים ראשוניים מפריטים כגון סקרים ותרשימים לצורך ניתוחם ופירושם.⁶⁵

דוגמאות לשאלות להנחיית הדיון שלכם יכולות לכלול:

- מה מפתיע אותכם בנתונים?
- אילו גורמים עשויים להסביר חלק מהמגמות שאתם רואים?
- מה מאשרים ממצאים אלו? מה ציפיתם לראות בנתונים אלה, אך לא ראיתם בפועל?
- האם זה מוביל אתכם להעלות שאלות חדשות?

מהן הדרכים לקבל תשומות מבעלי עניין עם נתונים **איכותניים**? דוגמאות לשאלות להנחיית הדיון שלכם כוללות:

- איך המידע הזה תואם את החוויה והתפיסות שלכם?
- מה לא תואם? ולמה?
- האם ישנן פרשנויות אחרות של הנתונים החסרים?
- היכן הייתם מוסיפים הקשר כדי להבהיר או להסביר את הממצאים?

בזמן איסוף הנתונים, שאלו את בעלי העניין המרכזיים שלכם מה הכי מעניין, מאיר עיניים או חשוב. בכך אתם יוצרים תהליך המסייע להבטיח פרשנות עשירה של הנתונים לאורך זמן. הכוללת פרספקטיבות מרובות בניתוח שלכם מאפשרים תיאור מדויק יותר של יישום התוכנית וההשפעה שלה.

הצגת נתונים



בעוד שהתמקדנו בעיקר ב**סוג** הנתונים שאתם מארגנים ומנתחים, אנו מעוניינים כעת להתמקד באפשרויות **כיצד** תוכלו להציג את הנתונים שלכם. הצגת נתונים היא חלק ממה שצריך להיות אסטרטגיית תקשורת רחבה יותר כדי להבטיח שהארגון שלכם מנהל ומפיץ מידע באופן שמקדם למידה משותפת.

הנתונים הכמותיים והאיכותיים שלכם צריכים להיות מוצגים באופן מרתק וברור.⁶⁶

נתונים כמותיים

- ממוצעים
- השוואות
- פרופורציות
- מגמות



נתונים איכותיים

- טקסט
- תמונות
- נרטיב



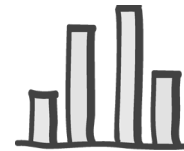
אמצעים חזותיים יכולים לעזור לפשט את נתוני ניטור והערכה ולהבהיר את התוצאות.⁶⁷ יש לכם הרבה אפשרויות למסור מידע על נתונים כמותיים כמו אלה שלהלן:



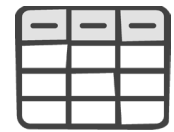
גרפים קווים



תרשימי עוגה



גרפי עמודות



טבלאות

ובוודאי שיש לזכור כי ניתן להשתמש בנתונים איכותיים בנוסף לטקסט נרטיבי כמו:



מפות קהילה



סרטונים



תמונות

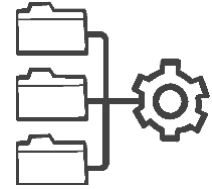
בהנחיית הדיונים על התוצאות הראשוניות של הנתונים, הקפידו להתייחס לשאלות שונות, כגון:⁶⁸

- מהי הדרך הטובה ביותר לתקשר עם בעל עניין או קבוצה של בעלי עניין?
- האם פגישה אישית / מקוונת תהיה הדרך הטובה ביותר להגיע אליהם? דוא"ל? דו"ח כתוב? סרטון וידאו? או שמפגש עם הקהילה יהיה יעיל יותר?

ואם זה דו"ח כתוב, שאלו:

- האם מידע ודוחות מוצגים בסגנון ברור ומובן לקהילת היעד?
- האם נעשה שימוש יעיל בטבלאות ובאיורים כדי להפוך את המידע למובן יותר?
- האם הפורמט של כל מידע/דוח מאפשר פרשנות קלה של תוכנו?

ניהול נתונים



סביר להניח שאתם כבר מנהלים יותר מדי מסמכים בארגון שלכם. בין אם יש לכם ארון שבו מסמכים מאוחסנים בתיקיות שונות או סדרה של תיקיות דיגיטליות במחשב, סביר להניח שיצרתם מערכת כלשהי לסימון וארגון מסמכים.

עם נתוני ניתוח והערכה שאתם אוספים כעת, יש להיזהר עם הגדרת מערכת - כיצד הנתונים שלכם יאוחסנו בצורה מאורגנת ובטוחה ולמי תינתן גישה אליהם. כמו בכל תהליך איסוף נתונים, חששות אתיים של סודיות ואיכות נתונים הם שיקולים חשובים.

אולי יותר מכל היבט אחר של ניטור והערכה, ניהול נתונים הוא ההיבט הקשור ביותר לטכנולוגיית מידע (IT) הזמינה לאחסון, ארגון וגישה לנתונים. חשבו כיצד יש להדריך את הצוות שלכם כדי שיידע להשתמש בכלי ניהול הנתונים, לעדכן ולתקן אותם.

נסו לא לאסוף כמות לא מציאותית של נתונים. אם יש יותר מדי נתונים לניהול נכון, אתם עלולים לגלות שאינכם מסוגלים לעמוד בסטנדרטים הצפויים לאיכות נתונים ולסודיות. וכמובן, עם יותר מדי נתונים שבהם יש לטפל, תהליך ניטור והערכה שלכם לא יהיה שימושי בתהליך קבלת ההחלטות. ניתן לצפות זאת מראש, בבניית תוכנית לניטור והערכה שמתאימה ליכולות הארגון.



הערכת לקחים שנלמדו at תע

כשאתם עוקבים אחר יישום הפרויקטים שלכם, רצוי ליצור כלים שלא רק מציעים דרכים פשוטות להבנת ההתקדמות, אלא כאלו שאפשר לעדכן אותם באופן קבוע. ככל שנתוני ניטור והערכה שלך הופכים לזמינים, תוכל להנחות דיונים עם שאלות כגון:⁶⁹

2. איזו התקדמות עשינו? מה השגנו?

2. מה אנחנו יכולים ללמוד מנתונים שבידינו כעת? מה הנתונים אומרים לנו?

3. מה עוד עלינו לדעת?

4. איך הנתונים תואמים את ההתרשמות והתצפיות?

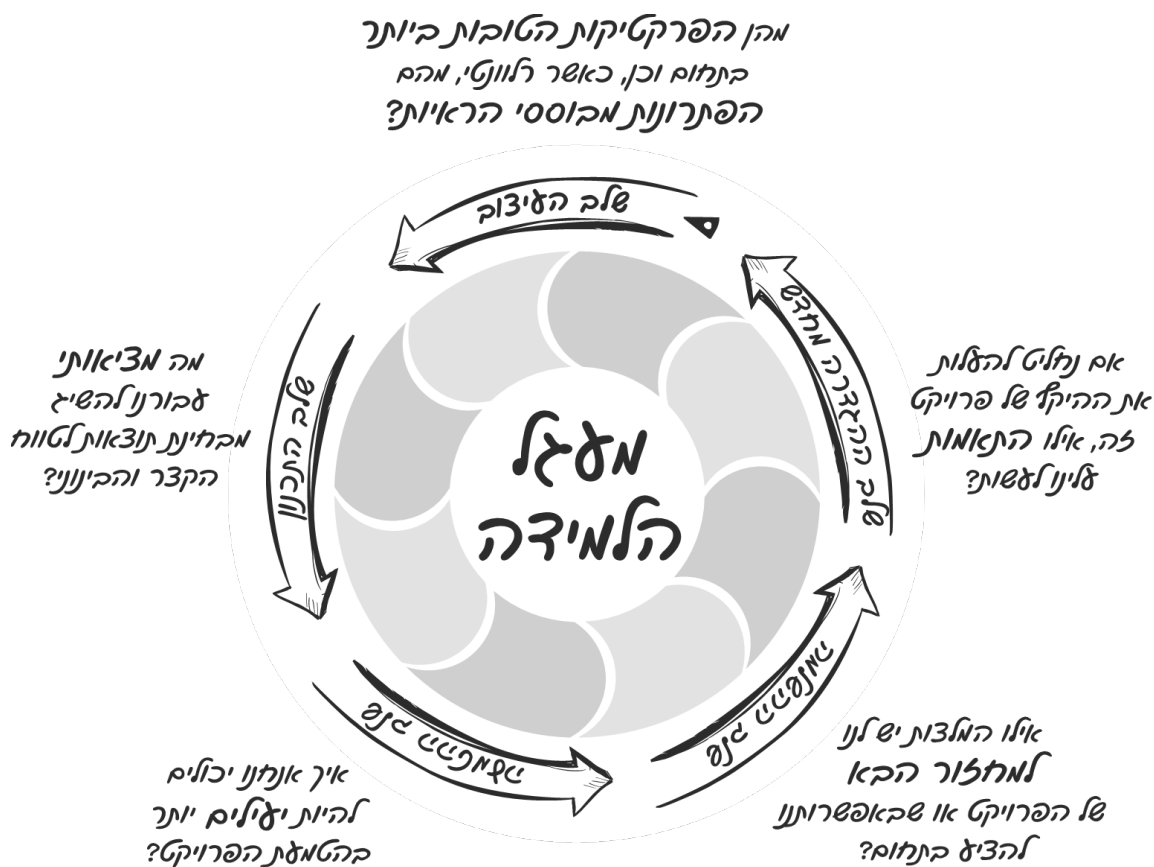
פרק 3: מעבר מניטור והערכה לחשיבה אסטרטגית

בפרק זה נציג דרכים רבות שבהן תוכלו להשתמש בממצאי ניטור והערכה שלכם לקבלת החלטות אסטרטגיות המשפיעות על כל רמות הארגון שלכם. בכך תשלב את העקרונות והפרקטיקות של ניטור והערכה בכל מאמצי בניית השלום שלכם.

בהתאם למיקוד של ניטור והערכה, תאספו מידע חשוב על עבודתכם. נתתם לבעלי העניין את ההזדמנות לספק משוב על הנתונים שלכם, ואתם מוכנים להשתמש בנתונים כדי להנחות את האסטרטגיה הכוללת.⁷⁰

חלק זה דן בשאלה כיצד נתוני ניטור והערכה יכולים להעשיר את הכיוון האסטרטגי שלכם. אם התמקדתם בעיקר במעקב אחר נתונים - הצוות שלכם יהיה מצויד היטב בידע כיצד לקבל החלטות בנוגע להמשך הקצאת משאבים ויישום פרויקטים. אם אספתם נתוני הערכה, סביר להניח שתקבלו החלטות רחבות יותר כמו למשל קביעה אילו פרויקטים עשויים להיות היעילים ביותר ליישום. כך או כך, תוכלו לקבל החלטות מושכלות יותר על סמך גישה למידע הדרוש מנתוני הניטור והערכה שלכם. במקרה הטוב, תעשו גם את זה, וגם את זה.

בואו נבחן שאלות ניטור והערכה אפשריות המוצגות לאורך מחזור המידה:



שימוש בנתונים בקבלת החלטות אסטרטגיות

כפי שאנו יכולים לראות לעיל, נתוני ניטור והערכה יכולים לספק מידע לצורך העבודה בכל שלבי התכנון והפיתוח של התוכניות שלכם לבניית שלום. אנו שואפים להגיע לנקודה שבה הארגון שלכם יכול להפוך נתונים ל"ידע מקצועי" שמשפיע על המאמצים היומיומיים שלכם. בעוד שאינסטינקטים וניסיון יכולים להביא אותנו רחוק, לאורך זמן, תרצו להיות מסוגלים להשתמש בנתונים כדי לקבל החלטות מושכלות יותר ואפילו אסטרטגיות יותר. זו אחת המטרות העיקריות של ניטור והערכה.

נתוני ניטור והערכה עוזרים לספק עדויות לכך שאתם הולכם בכיוון הנכון, כפי שמתואר בתיאוריית השינוי שלכם. בדיונים אסטרטגיים שמבוססים על נתונים, יש סיכוי גבוה יותר להימנע מהיסחפות בהנחות מובנות והטיות שכולם עושים בעת קבלת החלטות. מספר דוגמאות לסוגים הנפוצים ביותר של הטיות שיש לקחת בחשבון:⁷¹

- **הטיית אישור** - מה שקורה כשאנחנו נוטים להעדיף את הרעיונות המאששים את מה שאנחנו כבר מאמינים בו.
- **הטייה קבוצתית** - במקרה זה אנו נוטים יותר להאמין לאנשים המשתייכים לאותה קבוצה איתנו (כלומר, רקע דתי, מוצא אתני או מין).
- **אפקט העדר** - כאן יש סבירות גבוהה יותר לאמץ את הדעה הפופולרית ביותר.

כאשר אתם מקשרים ניטור והערכה לחשיבה אסטרטגית, זכרו כי ייתכן שנתוני ניטור והערכה שלכם לא יצביעו על הממצאים שאתם רוצים לראות. הממצאים שלכם עשויים להיות הפתעה גדולה - חיובית או שלילית, מעודדת או מייאשת. והשיחות שלכם, גם אם הן מבוססות כעת על תוצאות של ניטור והערכה, לא תמיד יהיו קלות או נטולות מתח בקביעת דרך הפעולה שלכם בהמשך. **זהו חלק מבניית חשיבה ארגונית שהופכת לתהליכי חשיבה הערכתית ואסטרטגית כאחד.**

בניית תרבות סביב ניטור והערכה

עידוד מעורבות השתתפותית בכל שלב של ניטור והערכה הוא חשוב ביותר. היבט אחד של הדבר הוא היכרות רבה יותר של הצוות שלכם ובעלי העניין המרכזיים עם רעיון השימוש בנתונים בשיחות אסטרטגיות.⁷²

אבל איך אפשר להרגיל את כולם לרעיון ההכרח להשתמש בנתוני ניטור והערכה? זה מתחיל בכך שיש נתונים נגישים הזמינים במרווחי זמן קבועים לבעלי העניין המרכזיים, ואז ישנה ההזדמנות לכולם להרהר בנתונים.⁷³ על ידי עריכת פגישות תקופתיות המעודדות את הצוות שלכם לבדוק נתונים, אתם יכולים לגרום לכולם להרגיש בנוח עם הרעיון של ביסוס החלטות על ממצאי ניטור והערכה.

בעוד שכישורי ההנחיה, כמו תמיד, יהיו קריטיים בהפיכתן של השיחות למשמעותיות, חשוב שתהיה נגישות קלה לנתונים הרלוונטיים למי שמקבל החלטות.

בין אם אתם משתמשים בלוח מדדים/לוח נתונים, בדוחות של בעלי עניין או באופציה אחרת, הרעיון הוא לספק תמונה עדכנית של האופן שבו הפרויקטים שלכם מתקדמים. זה הכרחי במיוחד כאשר אתם מתמקדים במעקב אחר עבודתכם.



דוגמה לכלי חזותי שיכול לעבוד עם כל סוגי הנתונים, בדומה ללוח נתונים, הוא 'טבלת רמזור'. איך זה עובד? נתונים המצביעים על תוצאות חיוביות נצבעים בירוק; נתונים שהם ניטרליים/ללא תנועה נצבעים בצהוב, נתונים המראים פחות התקדמות נצבעים באדום.

הסבר	תוצאות	מטרה	מדד
≡	⊖	⊖	≡
≡	⊖	⊖	≡
≡	⊖	⊖	≡

בהתאם לנתונים שלכם, לבעלי העניין שלכם וליכולות שלכם, תחליטו איזה כלי מתאים ביותר להצגת נתונים. כך או כך, כדי להבטיח את השימוש בנתוני ניטור והערכה, יהיה עליכם להשקיע זמן בכדי לעזור לצוות שלכם ללמוד כיצד לבחון ממצאים ולהסיק מסקנות.⁷⁴

מנתוני ניטור והערכה לפעולה

ככל שאתם מתחילים להתרגל לסמוך על נתוני ניטור והערכה, יהיה קל יותר לשלב תובנות חדשות בתהליך קבלת החלטות, וחשוב מכך, להבין איך להתקדם במאמצי בניית השלום שלכם.



- | | | | | |
|---|--------------------------------|--------------------------------|--------------|-----------------------|
| שלב 5 | שלב 4 | שלב 3 | שלב 2 | שלב 1 |
| קביעה כיצד
להשתמש בממצאים
לקבלת החלטות
אסטרטגיות | פיתוח
תהליך ניתוח
נתונים | הגדרת
תהליך איסוף
נתונים | בחירת מדדים | ניסוח מסלול
השינוי |

בסופו של דבר, אתם בונים מחזור למידה שממשיך לעצב את התוכנית, היישום וההערכה של העבודה. חמשת השלבים של תוכנית ניטור והערכה מתחילים מחדש בכל פעם...

קביעת סדרה של שיחות אסטרטגיות שילוו כל שלב בתוכנית ניטור והערכה תעזור לבנות הסכמה כיצד לבצע התאמות שוטפות בעבודתכם.



at תע בניית תרבות של ניטור והערכה

לאחר הסקת מסקנות מפתח מנתוני ניטור והערכה שלכם, תרצו לאפשר שיחות המתמקדות בקביעת המלצות לפעולה. על מנת לבנות קונצנזוס סביב נושאים אלה, ניתן להעלות שאלות רחבות יותר כגון:

- מהם הדברים הלא צפויים שאנחנו רואים בנתוני ניטור והערכה שלנו? אילו סוגים של נושאים עולים שוב ושוב?

עבור פרויקטים ספציפיים, אתה יכול לשאול שאלות כגון:

- מה הולך טוב בפרויקט שלנו? ומדוע?

- מה זה אומר לגבי העבודה שלנו ככל שנתקדם? מהם הצעדים הבאים?

ואז, כמובן, תרצו לוודא שאתם לוקחים בחשבון את האתגרים שלכם...

- עם אילו סוגים של בעיות אנחנו מתמודדים? ומדוע?

- מה זה אומר לגבי העבודה שלנו בעתיד? מהם הצעדים הבאים?

מה קורה כשמקבלים חדשות לא טובות?



עלינו להיות פתוחים לאפשרות שלא נהיה מרוצים מתוצאות המדידה והערכה שלנו. זה יכול לקרות כמובן, ולכן עלינו להיות פתוחים לאפשרות שאולי לא נהיה מרוצים ב-100% מממצאי הניטור והערכה שלנו. למעשה, עלינו לצפות שתמיד יהיה מקום לשיפור. תוצאות קשות עשויות להתלוות בתחושה כלשהי של תסכול או אכזבה. בשלב זה יהיה חשוב מתמיד להנחות שיחות שיכולות לקדם את הארגון שלכם. יהיה עליכם להמשיך להזכיר לכולם לצפות באופן מלא להתאמות מתמשכות לפי הצורך.

ניהול שינוי

באופן לא מפתיע, מתח וקונפליקט הם הזדמנויות בשלב קריטי זה. אחרי הכול, יש כאן תשוקה ורגש, שכן כולנו נוטים להיות מחויבים למדי לעבודה שאנו מבצעים כדי ליצור מציאות של שלום. אנחנו גם די רגילים לסטטוס קוו, לשגרה ולדרך הפעולה שלנו.⁷⁵ השינוי קשה, גם אם הוא לטובה. ייתכן שאנו פועלים לקראת שינוי חברתי, אך אין זה אומר שתמיד אנו מאמצים את השינוי בעבודה השוטפת שלנו בשמחה.

לכן כשאתם בוחנים מחדש את תיאוריית השינוי שלכם ושוקלים היבטים שונים באסטרטגיה הארגונית, הפרוגרמטית והמבצעית שלכם לאור ממצאי ניטור והערכה, זכרו כי יתכן מאוד שיגיעו גם אתגרים חדשים.⁷⁶ כל שינוי אסטרטגי בארגון יכול להוביל באופן מובן לפחד או חרדה מצד הצוות שלכם ו/או בעלי העניין המרכזיים.⁷⁷ בתקופות מעבר אלו, חיוני לתקשר עם כל קבוצה על מנת לשמור על המחויבות שלה.

כידוע, מאמצי בניית השלום יכולים להיות תובעניים מאוד, להתקדם בקצב מהיר ולדרוש מאמץ רב. אם יש צורך בשינויים אסטרטגיים, זכרו לבחון כיצד חברי הצוות שלכם מתוגמלים על קבלת אחריות חדשה, אימוץ כיוונים חדשים או אימוץ דפוסי התנהגות חדשים.

מספר אפשרויות שעשויות לעזור בהקשר זה כוללות הכשרה של הצוות, הזדמנויות של חונכות רשמית ושיפור פרקטיקות פיקוח ופרוטוקולים של תקשורת, במיוחד אם ישנה גמישות מועטה בתמורה כספית.

בתקופות מעבר יתקבלו בברכה במיוחד תמיכה והכוונה לצוות. רגישות לחששות שונים לגבי שינוי בעבודה היומיומית היא חיונית. כדי לטפל ביעילות במגוון המכשולים האפשריים למאמצי השינוי שלכם, תרצו לטפל בבעיות יישום באופן ישיר.



ניהול שינוי - דף עבודה

at
te

כל שינוי באסטרטגיה צריך להיות אופציה שהצוות שלכם ובעלי העניין המרכזיים יוכלו לדמיין בקלות. הצוות שלכם וחברי הדירקטוריון צריכים להיות מסוגלים לחזות את תפקידם בתהליך ולהבין אילו פעולות נדרשות. כדי לטפל ביעילות במגוון המכשולים האפשריים שאתם עלולים להיתקל בהם, עדכנו את הכלים האסטרטגיים שלכם כגון תיאוריית השינוי ותוכנית העבודה החדשה בשיתוף עם הצוות שלכם.⁷⁸

אתם רוצים לקבל בהירות לגבי מה נשאר ללא שינוי, מה מתחיל ומה מסתיים. חשוב מאוד לשקול כיצד התשתית הארגונית שלכם עונה על הצרכים החדשים. אל תשכחו לבדוק, למשל, אם לצוות יש את ההכשרה הדרושה לתפקידים חדשים, או אם לצוות שלכם יש יותר מדי התחייבויות בפעילויות אחרות. כל זה ישפיע על היכולת הארגונית שלכם לעשות שינוי. בעת עדכון האסטרטגיה/התוכנית שלכם, שאלו את עצמכם את השאלות הבאות:⁷⁹

- מהו סוג השינוי המסוים שהייתם רוצים לראות?

- באילו שינויים אתם מתמקדים?

- מהם הצעדים הספציפיים הדרושים על מנת שתוכלו לחולל את השינוי הזה?

- מי אחראי לקיום כל שלב לפי התוכנית?

- מהו ציר הזמן שלכם להשלמת כל אחד מהשלבים הספציפיים הללו?

- מהם המשאבים המדויקים הדרושים (כולל כספים, פעולות אדמיניסטרטיביות ומומחיות)?

באמצעות מאמצים כגון עדכון תיאוריית השינוי שלכם וניסוח הנחיות ברורות ליישום, אתם מתרגמים את האסטרטגיות לצעדים ספציפיים שיש לבצע כדי לחולל שינוי בעבודה. אתם יכולים להגדיר את השלבים הקונקרטיים לפי הצורך. תוכניות העבודה ותיאוריית השינוי/המסגרות הלוגיות שלכם צריכות לשאול שאלות ספציפיות כמו מהן המשימות שצריך לבצע, מי אחראי להן, וכיצד ומתי יש להשלים אותן.

ניסוח תוכניות עבודה יחד עם תכניות תקציב מסייעות להבטיח שמספיק משאבים זמינים והם מחולקים באופן המשקף כל סדר עדיפויות ארגוני חדש. יש לעדכן את תוכניות העבודה לפי הצורך כדי לשקף נסיבות משתנות או תובנות חדשות. כפי שאנו יודעים עד כה, האסטרטגיות שלכם לא נשארות סטטיות; הן מתפתחות על סמך ניסיון וניסויים במסגרת ארגונית.

מאמצי ניטור והערכה שלכם יסייעו לנווט במסלול זה. הארגון שלכם יוכל לנסח שלבים מפורטים לקראת התקדמות ולבנות אוצר מילים משותף בארגון. זה עוזר ליצור הבנה הדדית לגבי איך דברים צריכים לעבוד, בצורה שתפחית את העמימות ותאפשר לכם לעקוב אחר ההשפעה שלכם. אתם צריכים שתהיה לכם תקופת "האצה", אשר מאפשרת זמן למעבר ולפיתוח של נורמות ושגרות חדשות.

וכמובן שתמצו גם ליצור הזדמנויות למשוב מתמשך מחברי הצוות ואנשים אחרים המעורבים ביישום, כדי לאפשר שינויים נדרשים בתוכניות העבודה ובאסטרטגיה המתוכננת.

פרק 4: תקשור ושיתוף הסיפור שלכם

שיתוף נתוני ניטור והערכה עם בעלי העניין

לאחר עבודה כה רבה, כל כך הרבה איסוף נתונים וכל כך הרבה מאמצים לעסוק ולקדם את התוצאות הרצויות שלכם, הגיע הזמן להתמקד בשאלה כיצד להעביר את ההישגים ליתר התחום. בחלק זה, אנו דנים ברעיונות לשיתוף ממצאי הניטור וההערכה והסיפור הארגוני שלכם עם קהלי מפתח, למשל במדיה חברתית, שיתוף עם התורמים שלכם, בחדשות, ארגונים שותפים והקהילה המורחבת שלכם. אנו מקווים שעד שלב זה אתם כבר מרגישים פחות או יותר בנוח עם הצגת מידע יצירתית לקהלים השונים שלכם.



כדאי להשקיע את הזמן והמאמץ בלהבין באיזו צורה ובאיזה קצב אתם רוצים לשתף את ממצאי הניטור וההערכה שלכם. הקפידו להתאים את סגנון התקשורת והחומרים שלכם לכל קהל יעד, ותמיד ספרו את הסיפור שלכם ושתפו תובנות לגבי העבודה שלכם. הכינו את הקרקע להצגת ממצאים, כולל הצגת תיאוריית השינוי שלכם וכיצד כבר השתמשתם או שאתם מתכוונים להשתמש בממצאים שלכם בעתיד. השתמשו בנתונים שלכם כדי לספר סיפור על הסיבה מדוע התוכניות שלכם מראות התקדמות וגם מדוע זה חשוב.

שקיפות



כפי שאנו יודעים, אתגרים אתיים מתעוררים בכל שלבי העבודה וגם בתהליך ניטור והערכה. **הקפידו לפעול בזהירות עם אתגרים אתיים סביב שיתוף נתונים, כגון פרטיות נתונים בשיתוף ממצאי ניטור והערכה שלכם.**

חשבו גם כיצד אתם מקפידים על ערכים של כנות, דיוק וענווה בעת הצגת ממצאים. חשוב **לפרט את מתודולוגיית איסוף הנתונים** כפי שצוין לעיל, ולתאר את מגבלות התהליך.

נהגו באחריות. זה יכול להיות הזמן לנהל שיחות כנות עם בעלי העניין שלכם לגבי מה שאפשר באמת לקדם, בהתחשב במה שעובד ומה שהבנתם כבר שלא עובד במאמצי בניית השלום שלכם. לאור נתוני ניטור והערכה, ייתכן שתגלו כי עליכם להתאים את מאמצים היומיומיים למציאות חדשה ולבנות את הציפיות בהתאם. הבנה משותפת של הצעדים הבאים והתוכניות שלכם תשמש אתכם היטב.



שיתוף נתוני ניטור והערכה

כמה רעיונות מרכזיים שכדאי לזכור...

- הסבירו את ה'אז מה' של המידע לבעלי העניין, וכן מדוע זה חשוב.
- בחרו שיטות להצגת נתונים העונות על הצרכים של קהלים שונים.
- ספקו הקשר הדרוש לנתונים שלכם כחלק מסיפור גדול יותר.
- השתמשו בתומכיכם בתור מספרי סיפורים והמקדמים הנלהבים של עבודתך.
- חשבו כיצד אתם בונים קהילה ומרחיבים את ההסברה שלכם.

מדוע זה חשוב

- עזרו לבעלי העניין העיקריים להישאר מעודכנים ולקבל החלטות מונעות נתונים.
- טפחו אמון בקהילה שלכם וקידום של שקיפות רבה יותר.
- שתפו את הדברים שלמדתם עם יתר האנשים בשטח.
- העלו את המודעות לגבי מאמציכם בקרב הקהילה.



תקשורת עם בעלי עניין - דף עבודה **at** **ת**

בבניית תכנית תקשורת עם קהלים שונים חשבו על שאלות כגון:

- איך אנו עוזרים לקהל להתחבר לממצאים? האם אנו מסבירים את הקשר לחיים שלהם?

- מה צריך להיות השפה והגישה של התקשורת שלכם במעמד זה – פורמלי ומכובד או יותר פשוט ובגובה עיניים?

- במה הקהל הכי מתעניין ביחס לפרויקט שלכם?

- מהם עובדות מפתח או המלצות ספציפיות שעליכם לתקשר?

- אלו ממצאים הכי נכון להציג בפלטפורמה הזו?

סטוריטלינג

עם כל מאמצי בניית השלום שלכם שבהם אתם משקיעים מדי יום, יתקבלו בברכה מספרי סיפורים נוספים שיביאו את הנושאים הללו לידיעת הציבור הרחב. זה גם ייתן לכם תמריץ וגם יאשר כי מאמציכם משתלמים.

זה גם הגיוני לשתף סיפורים באופן שכולל את הקהל שלכם בפתרון.⁸⁰ שאלו שאלות כגון: מה גורם לאנשים לפעול? מה משכנע אותם להקשיב, לקבל החלטה קשה?

זכרו שאתם יכולים להסתכל על שיתוף מסוג זה כדרך להמשיך במאמצי התקשרות, לבנות את התנועה שלכם ולקבל יותר תמיכה במאמציכם.

אילו סיפורים יש לספר? (גנץ, 2009)

חשבו כיצד אתם מוציאים קריאה לפעולה כאשר אתם מספרים סיפורים על הקשר האישי שלכם למען מטרה חברתית.⁸¹ הציגו אותה באופן שנותן למאזינים שלכם גישה לעולמכם.

כשיודעים מי אתם כארגון, לאן אתם רוצים להגיע ואיך אתם מגיעים לשם - אלו הסיפורים שבעלי העניין שלכם רוצים לשמוע. זה יניע יותר אנשים להיות מעורבים במאמצים שלכם. צרו את הקישור על ידי כך שתחשבו כיצד אתם מספרים את "הסיפור של העצמי, הסיפור שלנו" ו"הסיפור של עכשיו" כפי שמוסבר להלן.



הסיפור על עכשיו

מדוע בעיה זו דחופה?
איך אנחנו יכולים להתכונן לטפל בה?
מה אנו יכולים לקוות להשיג?
אילו צעדים ספציפיים יכולים להועיל?



הסיפור עלינו

איזו חוויה משותפת אנו חולקים?
כיצד כל אחד מאיתנו מושפע
מנושא זה?
מדוע נושא זה רלוונטי?



הסיפור על עצמי

מה ייחודי בכם?
על מה התגברתם?
מה למדתם?
מדוע אתם קשורים לארגון שלכם?
איך מחויבות זו השפיעה על חייכם?

באמצעות הכלים הרבים המוזכרים בדפים אלה, דרך הסיפורים שאתם מספרים ובאמצעות ההשפעה האמיתית של הארגון שלכם, תוכלו להניע אנשים רבים יותר להשתתף במאמציכם החשובים לבניית השלום.



סיכום ניטור והערכה - דף עבודה at te

בתחילת חוברת עבודה זו, אמרנו שמטרת החשיבה האסטרטגית באמצעות ניטור והערכה היא להבהיר ולהבין את ההשפעה שלכם. כעת, מבלי להסתכל אחורה על העבודה שביצעתם בשאר החוברת הזו, אתם אמורים להיות מסוגלים למלא את השדות הבאים בקלות:

- הארגון שלנו מקווה להשיג:

- הפעולות שהוא עושה לשם כך:

- ומאמצים אלו מביאים לתוצאות הבאות:

- אנו יכולים לוודא כי מאמצים אלה מובילים לתוצאות רצויות על ידי מדידה של:

סיכום

אנו נעים קדימה בהתאם לשאלות שאנו שואלים והשיחות שאנו מקיימים. זהו אחד היתרונות המשמעותיים ביותר של תהליך ניטור והערכה.

זו תוצאה של 'הרעיון הפשוט' כי אתם בונים את היכולת של הארגון שלכם כשאתם מתקשרים עם הקהילה שלכם ומתאימים את המאמצים שלכם תוך כדי. בעזרת הכלים הרבים שהצגנו, תוכלו להנחות את ארגונכם ולשפר את יכולתו של הצוות לתכנן, לחשוב ולפעול בצורה אסטרטגית.

עיינו בתיאור המקרה שסיפקנו בסוף חוברת זו לקבלת דוגמאות תוך כדי עבודה לפיתוח המרכיבים השונים של תוכנית הניטור והערכה והחשיבה האסטרטגית שלכם.

פעם קראנו כי **"בארגון של תקווה זה מה שהופך את התקווה לסבירה"**.⁸² נראה לנו שזה הציטוט המושלם לסיום. זה מזכיר לנו לחשוב על הפונקציה של ניטור והערכה והחשיבה האסטרטגית שעומדת בבסיס הארגון שלנו. וזה מזכיר לנו להישאר אופטימיים, עם רק מעט מהספקנות שחדרה בדרך.

בהענקת תקווה לאחרים, אתם משפיעים - עוזרים ליצור מציאות שלווה יותר שכל כך נחוצה בעולם של היום.

למידע נוסף

ניתן לעיין ב: www.amal-tikva.org/resources לקבלת המדריך המלא לניטור והערכה שנכתב על ידי ד"ר ננסי שטריכמן. לקבלת דפי עבודה לדוגמה ותאורי מקרה פרקטיים ניתן לעיין ב: www.amal-tikva.org/resources.

- ¹ See International Program for Development Evaluation Handbook IPDET, World Bank, Carleton University <https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/ipdet.pdf> (2013) for an overview of the evaluation process.
- ² See Strichman, N. et al. (2011). Guide to Strategic Thinking for Social Change. Shatil: Israel and, for more on vision processes, see. Angelica, E. (2001) Crafting Effective Mission and Vision Statements.
- ³ For more on the problem tree analysis, see ODI Toolkit, Successful Communication, A Toolkit for Researchers and Civil Society Organisations. www.odi.org/publications/5258-problem-tree-analysis.
- ⁴ When you begin to identify strategic concerns, make sure that you give your organization the time to focus first on defining the issues. Often conflicts may arise over possible solutions before the problem itself has been defined properly by your organization. See Fisher, R. & Ury, W. (1981) Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. New York: Penguin Books
- ⁵ For more information on how to carry out a stakeholder analysis for community development and nonprofits, see Civicus toolkits at <https://www.civicus.org/index.php/media-center/resources/toolkits/civicus-resources/organisational-planning> and <https://www.thegrassrootscollective.org/stakeholder-analysis-nonprofit>
- ⁶ For more on listening and conversations, see Time to Listen: Hearing People on the Receiving End of International Aid, (2015) Anderson, M., Brown, D., & Jean, I. CDA; <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Time%20to%20Listen%20Hearing%20People%20on%20the%20Receiving%20End%20of%20International%20Aid.pdf> And on gender sensitivity, for example, see Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations (2018) United Nations Evaluation Group (UNEG)
- ⁷ See Considering Evaluation: Thoughts for Social Change and Movement-Building Groups. Borgman-Arboleda, C. & Clark, H. https://www.actknowledge.org/resources/documents/ACT_K_layout6909hr.pdf Act Knowledge for more information on evaluation for practitioners working to build organizations, organize networks, alliances and movement building.
- ⁸ For more guidance, see <https://www.thegrassrootscollective.org/problem-objective-tree-development>
- ⁹ For carrying out a conflict analysis in depth, see CONDUCTING A CONFLICT AND DEVELOPMENT ANALYSIS by United Nations Development Group https://unsdg.un.org/sites/default/files/UNDP_CDA-Report_v1.3-final-opt-low.pdf
- ¹⁰ Cited from Agiamondo (2019) (ed.: Kuijstermans, C.): Managing Outcomes. A Practitioner's Manual For Analysis, Planning, Monitoring and Self-Evaluation based on Outcome Mapping. Köln: Agiamondo, p. 24-25
- ¹¹ Cited from Agiamondo (2019).
- ¹² Cited from Agiamondo (2019).
- ¹³ For a full discussion of conflict assessment, see USAID Conflict Assessment Framework at https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADY740.pdf. Also see Measuring the Un-Measurable: Solutions to Measurement Challenges in Fragile and Conflict-affected Environments. (2013) DFID, Corlazzoli, V. & White, J.; OECD Guide to Evaluating Peacebuilding Activities (2012).
- ¹⁴ Another approach for similar goals is known as outcome mapping. Balls, E. & Nurova, N. (2020): Outcome mapping and research into use: analysing monitoring data for effective strategies, Development in Practice, DOI: 10.1080
- ¹⁵ For examples, see Organizational Research Services (2004). Theory of Change: A Practical Tool for Action, Results and Learning. Prepared for Anne E. Casey Foundation. The DAC Network on Development Evaluation and the DAC Network on Conflict and Fragility (INCAF); Church, C. & M. Rogers. 2006. "Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs." Search for Common Ground
- ¹⁶ To explore links to broader organizational learning, see [Making Evaluations Matter: A Practical Guide for Evaluators](#), Kusters, c. et al. / Center for Development Innovation (2013)
- ¹⁷ For more about advocacy and policy change, see A User's Guide to Advocacy Evaluation Planning. (2009) Coffman, J. Harvard Family Research Project.
- ¹⁸ For an in depth discussion of "Do no harm" in conflict settings, see the CDA Practical Learning for International Action at <https://cdacollaborative.org/what-we-do/conflict-sensitivity/?src=handout>
- ¹⁹ For practical examples of assumptions, see Catholic Relief Services' Guidance for Developing Logical and Results Frameworks (2017). Levine, C
- ²⁰ Detailed discussion of risks can be found in Tools for Development: A handbook for those engaged in development activity. DFID Department for International Development (2003).
- ²¹ Adapted from Department for International Development (2003). Tools for Development: A handbook for those engaged in development activity. p. 6.3
- ²² See Allison, M. & Kaye, J. (2005). Strategic Planning for Nonprofit Organizations and for a full discussion of strategic planning tools, see Strichman, N. et al. (2011). Guide to Strategic Thinking for Social Change. Shatil: Israel. (In Hebrew, Arabic and English).
- ²³ For more details about strategic planning see : [Strategic Planning Toolkit](#) Shapiro, J. CIVICUS. <https://www.civicus.org/index.php/media-center/resources/toolkits/civicus-resources/organisational-planning>
- ²⁴ For a full discussion of strategic planning tools, see Strichman, N. et al. (2011). Guide to Strategic Thinking for Social Change. Shatil: Israel. (In Hebrew, Arabic and English).
- ²⁵ Patton, M.Q. (1997). Utilization- Focused Evaluation. 3rd Ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; Hernandez, G. and Visher, M. G. (2001) Creating a Culture of Inquiry: Changing Methods- and Minds- on the Use of Evaluation in Nonprofit Organizations. San Francisco: James Irvine Foundation;
- ²⁶ Patton, M.Q. (1997). Utilization- Focused Evaluation. p. 196

- ²⁷ See W.K. Kellogg Foundation Logic Model Development Guide, 2004. See BOND- Networking for International Development
- ²⁸ For more on the use of visualization and participatory methods in all types of planning and evaluation, see Introduction to PRA Visualisation Methods (1999), Cornwall, A. Institute for Development Studies. Includes explanation of tools such as mapping, transect walks, timelines and historical maps, problem walls and solution trees.
- ²⁹ See Anderson, A. The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide To Theory Development. See also Theory of Change Methodological Briefs – Impact Evaluation No. 2. (2015) Rogers, P. UNICEF.
- ³⁰ Additional guidance on outcomes, can be found, for example, at Earl, S., Carden, F., & Smutylo, Q. (2001). Outcome mapping: building learning and reflection into development programs, Ottawa: International Development Research Centre.
- ³¹ For more samples, see Anderson, A. The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide To Theory Development. And see also Theory of Change Methodological Briefs – Impact Evaluation No. 2. (2015) Rogers, P. UNICEF.
- ³² For examples, see [Examples of Theory of Change](#). Collated by Vogel, I. and Stephenson, I. DFID EVD, July 2012
- ³³ For participatory approach to indicators Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation Toolkit Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M., Skuse, A. (2011) *Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation toolkit*.
- ³⁴ For field-based efforts, see for example, Violence Against Women and Girls: A Compendium of Monitoring and Evaluation Indicators (2014) Bloom, S. USAID, IGWG and MEASURE Evaluation
- ³⁵ A detailed discussion of peacebuilding indicators can be found at Catholic Relief Services GAIN Peacebuilding Indicators Report, 2010 at <https://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/gain-peacebuilding-indicators.pdf>
- ³⁶ For the sake of space we will only refer to the difference in qualitative and quantitative approach in terms of methodology and data collected. See Research Method's Knowledge Base at <http://www.socialresearchmethods.net/kb/qualdeb.htm4> for insight into the ongoing "qualitative-quantitative debate". For more information about a pragmatic approach of mixed-method methodologies see National Science Foundation's Directorate for Education and Human Resources at http://www.ehr.nsf.gov/EHR/REC/pubs/NSF97-153/CHAP_1.HTM
- ³⁷ For detailed examples see Civicus toolkits at <https://www.civicus.org/monitoring-toolkits/toolkit/indicators/>
- ³⁸ A toolkit on indicators can be found at Civicus toolkits at <https://www.civicus.org/monitoring-toolkits/toolkit/indicators/>
- ³⁹ For participatory approach to indicators Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation Toolkit Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M., Skuse, A. (2011) *Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation toolkit*. For example, specifically on peacebuilding indicators, see Theories and Indicators of Change: Concepts and Primers for Conflict Management and Mitigation (2005) USAID, AMEX, Babbitt, E. Chigas, E.& Wilkenson, R
- ⁴⁰ See Rossi, P. H., & Freeman, H. E. (1993). *Evaluation: A systematic approach* (5th ed.). Newbury Park, CA: Sage Publications. For more on research methods, see Skovdal, M and Cornish, F., (2015) *Qualitative Research for Development And A Guide to Using Qualitative Research Methodology* MSF Medecins Sans Frontiers, 2015, Bricki, N & Green, J.
- ⁴¹ While there are a variety of types of evaluation and of research, it is possible to make the following distinction as defined by Patton, 2002: "the purpose of evaluation is to produce useful information for program improvements and decision making. And the purpose of research is to produce knowledge about how the world works." For more information about the higher 'standards of evidence' required for research, see Research Method's Knowledge Base at <http://www.socialresearchmethods.net/kb/>
- ⁴² For more about interviews and additional references, See DFID Introduction to Qualitative Research Methodology, Kielmann, K., Cataldo, F. & Seeley, J. (2011). For sample interview protocols, see Online Evaluation Resource Library at <http://www.oerl.sri.com/instruments/instruments.html>. And Morra Imas and Rist (2009). *The Road to Results: Designing and Conducting Effecting Development Evaluations*.
- ⁴³ See Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3rd Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, p. 341. *A Guide to Using Qualitative Research Methodology* MSF Medecins Sans Frontiers, 2015, Bricki, N & Green, J
- ⁴⁴ In J. S. Wholey, H. P. Hatry, & K. E. Newcomer (Eds.), *Handbook of practical program evaluation* (pp. 374-385). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- ⁴⁵ See Online Evaluation Resource Library at <http://www.oerl.sri.com/instruments/instruments.html>
- ⁴⁶ For more on observation as a data tool see International Program for Development Evaluation Training Module on Data Collection at <http://www.worldbank.org/oed/ipdet/modules.html>
- ⁴⁷ See Online Evaluation Resource Library at <http://www.oerl.sri.com/instruments/instruments.html> for examples of observation guides and checklists for observations.
- ⁴⁸ Also see DFID Introduction to Qualitative Research Methodology, Kielmann, K., Cataldo, F. & Seeley, J. (2011).
- ⁴⁹ See Skovdal, M and Cornish, F., (2015) *Qualitative Research for Development*
- ⁵⁰ See DFID Introduction to Qualitative Research Methodology, Kielmann, K., Cataldo, F. & Seeley, J. (2011). For participatory monitoring and evaluation (PME) in rural development, see Participatory Monitoring and Evaluation Field Experiences (2005) India. NGO Programme Karnataka-Tamil Nadu
- ⁵¹ For more on community mapping and other participatory approaches, see VSO Facilitator guide to participatory approaches. Bradley, D. & Schneider, H. 2009 *Voluntary service Overseas*.
- ⁵² Also see [Guide to Using Qualitative Research Methodology](#) MSF Medecins Sans Frontiers, 2015, Bricki, N & Green, J. <https://www.alnap.org/help-library/a-guide-to-using-qualitative-research-methodology>
- ⁵³ See [Guide to Using Qualitative Research Methodology](#) MSF Medecins Sans Frontiers
- ⁵⁴ See International Program for Development Training's Module on Data Collection Methods at <http://www.worldbank.org/oed/ipdet/modules.html>
- ⁵⁵ For more, see Chapter 8: Selecting and Constructing Data Collection Instruments. *The Road to Results: Designing and Conducting Effecting Development Evaluations*. (p. 289-349)
- ⁵⁶ For more on the ethics and sensitivities of data collection see Morra Imas and Rist (2009). *The Road to Results*

- ⁵⁷ See Chapter 10: Choosing the Sampling Strategy. Morra Imas and Rist (2009). *The Road to Results* (p. 355-367). For more information about different kinds of sampling, see Research Method's Knowledge Base at <http://www.socialresearchmethods.net/kb/sampterm.htm>
- ⁵⁸ See International Program for Development Evaluation Training's Module on Data Analysis and Interpretation at http://www.worldbank.org/oed/ipdet/modules/M_08-na.pdf or Research Methods Knowledge Base at <http://www.socialresearchmethods.net/kb/analysis.htm>
- ⁵⁹ For participatory approach to data analysis see [Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation Toolkit](#) Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M., Skuse, A. (2011) *Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation toolkit*.
- ⁶⁰ Chapter 10 Planning For and Conducting Data Analysis. *The Road to Results: Designing and Conducting Effecting Development Evaluations*. (p. 373-404).
- ⁶¹ For more information on qualitative data analysis see the cited resources and Research Methods Knowledge Base at <http://www.socialresearchmethods.net/kb/analysis.htm>
- ⁶² A Guide to Using Qualitative Research Methodology MSF Medecins Sans Frontiers, 2015, Bricki, N & Green, J
- ⁶³ For participatory approach to data analysis see *Equal Access Participatory Monitoring and Evaluation Toolkit* Lennie, J., Tacchi, J., Koirala, B., Wilmore, M., Skuse, A. (2011) https://www.betterevaluation.org/en/toolkits/equal_access_participatory_monitoring
- ⁶⁴ For more about facilitating learning from evaluation and reviewing data, see Preskill, H. and Torres, R. (1999) *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- ⁶⁵ For more on this topic, see: Presenting Results, Chapter 13 in *The Road to Results: Designing and Conducting Effecting Development Evaluations*. (p.467-491).
- ⁶⁶ For more information about using graphics to report your evaluation results, see [University of WisconsinExtension's Using Graphics to Report Evaluation Results](#). Minter, E., & Michaud, M. (2003)
- ⁶⁷ For more about facilitating learning from evaluation, see Preskill, H. and Torres, R. (1999) *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*. Also for tips on creating data visualizations. DME for Peace's *Guidance Note for Producing Data Visualizations* (2019).
- ⁶⁸ For more about facilitating learning from evaluation, see Preskill, H. and Torres, R. (1999) *Evaluative Inquiry for Learning in Organizations*.
- ⁶⁹ See Chapter 3 Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System. Morra Imas and Rist (2009). *The Road to Results: Designing and Conducting Effecting Development Evaluations*. The World Bank (p. 105-135).
- ⁷⁰ See Nordell, J (2021). *The End of Bias: A Beginning: The Science and Practice of Overcoming Unconscious Bias*. Metropolitan Books
- ⁷¹ For more on building a culture of inquiry, see Preskill, H and Torres, R. (2000) "The Readiness for Organizational Learning and Evaluation Instrument (ROLE)" In Preskill, H. and Russ-Eft, D. *Evaluation in Organizations*. Cambridge, Perseus Publishing.
- ⁷² Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. 2nd Edition. San Francisco: Jossey Bass.
- ⁷³ For more information about using graphics to report your evaluation results, see [University of WisconsinExtension's Using Graphics to Report Evaluation Results](#). Minter, E., & Michaud, M. (2003) and See [International Program for Development Evaluation Training Module on Presenting Results](#) for M&E findings. IPDET Handbook: "Building a Results-Based Monitoring and Evaluation System." World Bank.
- ⁷⁴ Change tends not to be easy. It can shake up the dynamics in the organization, including the existing patterns of interaction and the current way in which 'things get done.' Mintzberg, H. "The Fall and Rise of Strategic Planning". *Harvard Business Review*. January- February, 1994; See Bryson, J. (2004). for more details on challenges to implementation.
- ⁷⁵ See Strichman, N. et al. (2011). *Guide to Strategic Thinking for Social Change*. Shatil: Israel. (In Hebrew, Arabic and English). and Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*.
- ⁷⁶ For in-depth research on managing change the adaptive capacity of social change nonprofits in the local context in Israel, Strichman, N., Bickel, W.E., & Marshood, F. (2007). Adaptive capacity in Israeli social change nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37(2), 224-248. And Strichman, N., Marshood, F. & Eytan, D. (2018). Exploring the Adaptive Capacities of Shared Jewish-Arab Organizations in Israel VOLUNTAS: *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29 (5), pp 1055-1067.
- ⁷⁷ The process that is described is based on evaluative inquiry. See Preskill, H. and Torres, R. (1999) See Bryson, J. (2004). for more details on the development of an implementation plan.
- ⁷⁸ See Strichman, N. et al. (2011). *Guide to Strategic Thinking for Social Change*. Shatil: Israel. (In Hebrew, Arabic and English). and Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*.
- ⁷⁹ For more on the impact of telling personal stories and narratives, see "What's your story? The St Ethelburga's guide to narrative and story-based approaches to community building". (2017) St Ethelburga, England.
- ⁸⁰ For more on the impact of telling personal stories and narratives, see ["What's your story? The St Ethelburga's guide to narrative and story-based approaches to community building"](#). (2017) St Ethelburga, England.
- ⁸¹ See ["What's your story? The St Ethelburga's guide to narrative and story-based approaches to community building"](#). (2017) St Ethelburga, England.
- ⁸² Bryson, J. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. p. 32.